Métiers d'acheteurs et rôle des achats dans le déploiement du supply chain management et de la stratégie d'entreprise

Nathalie Merminod

▶ **To cite this version:**

Nathalie Merminod. Métiers d'acheteurs et rôle des achats dans le déploiement du supply chain management et de la stratégie d'entreprise. Sciences de l'Homme et Société. Aix-Marseile Université, France, 2023. tel-04530945

HAL Id: tel-04530945
https://hal.science/tel-04530945v1

Submitted on 3 Apr 2024

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches

Soutenue à Aix-Marseille Université
le 24 novembre 2023 par

Nathalie MERMINOD

Métiers d'acheteurs et rôle des achats dans le déploiement du supply chain management et de la stratégie d'entreprise

Discipline
Sciences de Gestion et du Management/CNU 06

Laboratoire
CRET-LOG

Composition du jury

Blandine AGERON Professeure des Universités, Université Grenoble-Alpes	Rapporteure
Ariel MENDEZ Professeure des Universités, Aix-Marseille Université	Rapporteure
Damien TALBOT Professeur des Universités, Université de Clermont Auvergne	Rapporteur
Richard CALVI Professeur des Universités, Université Savoie-Montblanc	Examinateur
Thomas JOHNSEN Professeur, Audencia	Examinateur
Gilles GUIEU Professeur des Universités, Aix-Marseille Université	Garant

Affidavit

Je soussignée, Nathalie Merminod, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Aix-en-Provence, le 3 juillet 2023

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Remerciements

Merci à vous, chers rapporteurs et examinateurs, d'avoir accepté de participer à ce jury, pour le temps et vos regards d'experts sur mes travaux et projets de recherche.

Merci à toi, Gilles, mon « garant », quel plaisir d'avoir cheminé à tes côtés sur ce projet tellement particulier. J'avais envie d'être accompagnée avec rigueur et douceur et tu as su être là, dans un subtil équilibre entre objectifs, questionnements, relectures, petites relances et présence dans notre bureau commun aux moments clés. L'envie de ne pas te décevoir m'a poussée à tenir mes engagements dans les temps. J'espère que j'ai été à la hauteur de tes attentes.

Merci à mes directeurs de thèse. Pierre-Yves, merci infiniment de m'avoir éveillée à la recherche en management des achats, dans une approche très « stratégique » et avant-gardiste de cette fonction ; Didier, merci infiniment de m'avoir montré qu'il était possible d'accompagner dans la bienveillance, la confiance, sans bien sûr exclure le contrôle et d'avoir éclairé mon futur. J'aurais aimé vous avoir plus longtemps à mes côtés, dans ma carrière de maitre de conférences, mais le temps et la vie en ont décidé autrement. Vous êtes présents depuis plus de vingt ans, chacun à votre manière.

A mes co-auteurs, André, Arnaud, Claudia, Didier, Dirk-Jan, Christian, François, Gilles, Hervé, Hugues, Jean, Karine, Laurence, Pierre-Laurent, Pierre-Yves, Richard, Rudolf et Thierry, merci à chacune et chacun d'entre vous, pour votre partage intellectuel, votre transmission de compétences, votre rigueur, votre bienveillance, et votre présence durant ces nombreuses années. Je mesure la chance que j'ai eue de vous avoir à mes côtés, parfois pour un projet, parfois pour beaucoup d'autres, dans cette partie de notre métier qui est souvent celle qui « souffre » de tout le reste.

Merci à l'équipe d'HEC Montréal, et surtout à toi, Jean, de m'avoir fait confiance et accueillie en février 2017 (par très grand froid !) et d'avoir transmis à André la recherche « attractivité » qui nous a donné envie de lancer un nouveau projet sur le « leadership ». Merci d'être encore présent comme « premier relecteur » avant tout envoi de communication ou de papier (tu es mon meilleur « atout »).

Merci aux chercheurs du CERAG, du CRET-LOG, des séminaires inter-laboratoires de la MEGA, et de la communauté PEAK, d'avoir partagé vos idées, vos questionnements et vos

apprentissages. Merci aux relecteurs anonymes, aux participants aux conférences (tout particulièrement à la communauté de l'IPSERA), qui ont accepté de commenter de manière constructive, une fois, deux fois, voire plus, nos soumissions et ont ainsi été partie prenante de notre cheminement intellectuel.

Merci à tous les répondants qui ont participé à nos phases de collecte de données, en nous accordant du temps et leur confiance. Merci à tous les étudiants, spécifiquement à ceux que j'ai suivi dans leurs projets de marketing achats et de mémoire individuel. Vous êtes une des sources de mes questionnements et la petite voix qui me pousse dans mes thématiques de recherche et la volonté de rester crédible et pertinente dans mes enseignements et mes productions académiques.

Merci aux collègues et amis de l'IAE de Grenoble, d'Aix-Marseille Université, et du bâtiment E – chacune et chacun se reconnaitra j'en suis sûre, qui ont partagé ou partagent le café matinal, les déjeuners, et autres moments conviviaux et ont su avoir l'humour nécessaire pour relativiser le « système » universitaire qui ne tourne pas toujours très rond (et même pas ovale ou carré !).

Enfin merci à mes proches, qui sont les premiers négligés dans les phases de montée en charge professionnelle et qui savent me rappeler l'importance d'un équilibre de vie qui reste un grand challenge pour moi. Merci aux amis (chacune et chacun se reconnaitra aussi) de sourire quand je leur dis que « c'est encore très chargé ! ». Merci à mes parents pour nous avoir transmis leur certitude que d'apprendre et penser par soi-même est notre plus bel atout dans la vie. Merci à mon père pour ses sages paroles et son humanisme inébranlable (mais parfois, papa, j'aimerais me dire que certaines personnes ne sont vraiment pas bien du tout), à ma mère pour me pousser à dire « non » et son bon sens sans compromis (tu as encore un peu de travail dans ta transmission). Merci à mes frères pour leurs visions différentes de la vie et leurs non-jugements sur des choix qu'ils n'auraient sûrement pas faits pour eux-mêmes. Merci à Sophie pour nos échanges et l'accueil si agréable, à Coline et Arthur qui m'apprennent à les voir grandir. Et merci à toi, mon ange, pour… tout.

Aux petites filles, adolescentes et femmes qui se battent pour avoir le droit d'apprendre,

A celles et ceux qui les accompagnent dans leur combat,

Table des matières

Introduction générale…… p.5

0.1. Un parcours « classique » de formation et une carrière en deux phases …. p.5

0.2. Eléments contextuels de mes recherches : un ancrage en management des achats et des recherche collaboratives…… p.7

0.3. Positionnement épistémologique…… p.9

0.4. Thématiques du mémoire et schéma directeur…… p.11

Partie 1. Synthèse des travaux académiques…….. p.15

1.1. Métiers d'acheteurs : identification et compréhension des activités et des compétences……... p.15

1.1.1. Métiers d'acheteurs : activités et compétences – littérature à date de la dernière publication (2010)…… p.16

1.1.2. Caractérisation du métier d'acheteurs de production et du métier d'acheteurs hors production…… p.19

1.1.3. Intégration des relations internes dans les profils des acheteurs……..... p.24

1.1.4. Les activités et les compétences mobilisées par les acheteurs dans les processus d'externalisation…… p.30

1.2. Rôle des achats dans le déploiement du supply chain management…… p.34

1.2.1. Rôle des achats dans les supply chains en réseau et interfaces intra-organisationnelles associées…… p.35

1.2.1.1. De la supply chain linéaire vers la supply chain en réseau - littérature à date de la dernière publication (2007)…… p.35

1.2.1.2. Evolution du rôle des achats : proposition du modèle Conception Coordination Opérations (CCO)…… p.37

1.2.1.3. Identification des paradoxes, pour la fonction achats, de la mise en place des SC en réseau…… p.39

1.2.1.4. Interface des fonctions achats, logistique et marketing dans la supply chain…….. p.41

1.2.2. Rôle des achats dans l'achat de transport et de prestations logistiques…….. p.44

1.2.2.1. Externalisation et complexification croissante des prestations logistiques - littérature à date de la dernière publication (2021)…… p.44

1.2.2.2. Achats de transport : choix organisationnels et pratiques…….. p.45

1.2.2.3. Achats de prestations logistiques à partir du comportement individuel…….. p.47

1.3. Rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise…….. p.54

1.3.1. *Rôle des achats dans les relations collaboratives clients-fournisseurs…….. p.55*

1.3.1.1. Relations collaboratives clients-fournisseurs - littérature à date de la dernière publication (2016)…… p.55

1.3.1.2. Faire évoluer son capital d'achats collaboratifs…… p.56

1.3.2. Rôle des achats dans la mise en place de la RSE…….. p.59

1.3.2.1. Achats et développement durable : littérature à date de la dernière publication (2018)…… p.59

1.3.2.2. Penser la supply chain amont dans le contexte du déploiement d'une politique achats durables…… p.60

1.3.2.3. Evaluer la maturité des politiques et pratiques d'achats durables …… p.62

1.3.3. Rôle des achats dans l'attractivité fournisseurs et dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié…… p.67

1.3.3.1. Attractivité et statut de client privilégié – littérature à date de la dernière publication (2021)…… p.68

1.3.3.2. Management de son attractivité par l'entreprise acheteuse…… p.71

1.3.3.3. Rôle et leadership achats dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié p.74

Partie 2. Retour réflexif, projets de recherche et implication……. p.80

2.1. Retour réflexif sur mes travaux de recherche…… p.80

2.1.1. Des résultats qui permettent d'accompagner les changements vécus par la fonction achats…….. p.80

2.1.2. Des recherches portées par des questions empiriques mobilisant des méthodologies principalement qualitatives avec une volonté de pertinence……. p.85

2.1.3. Mes apprentissages via le travail de recherche collaboratif…… p.90

2.2. Les projets de recherche qui se dessinent……. p.94

2.2.1. Le leadership achats : revue de littérature et identification de pistes de recherche…….. p.94

2.2.2. Achats de prestations logistiques dans le contexte de logistique urbaine durable p.99

2.3. Mon implication future dans la communauté des achats et des sciences de gestion p.102

2.3.1. Accompagner en transmettant le plaisir de découvrir et de transmettre à son tour…… p.102

2.3.2. Continuer à contribuer au rayonnement de la recherche en management des achats……. p.105

Conclusion générale……... p.108

Bibliographie mémoire…….. p.111

Annexes……. p.126

Table des figures

Figure 1. Trois dimensions imbriquées du Réalisme Critique (adaptée de Bhaskar, 2008, Rapin et Gendron, 2022, p.70) …… p.10
Figure 2. Thématiques visualisées dans leur déploiement temporel ..…… p.14
Figure 3. Taxinomie des activités déclarées être réalisées par des acheteurs professionnels [1, *Thèse*, 2004] ; [2, *M&A*, 2005] ; [3, *G2000*, 2006] ……..…… p.20
Figure 4. Typologie des métiers d'acheteurs de production [1, *Thèse*, 2004] ; [3, *G2000*, 2006]…… p.22
Figure 5. Typologie des métiers d'acheteurs hors production [1, *Thèse*, 2004]……. p.23
Figure 6. Rôles de l'acheteur dans la matrice de Kraljic (1983) [6, *RFGI*, 2008] ; [8, *RFG*, 2010]……... p.25
Figure 7. Rôles de l'acheteur dans la gestion des relations avec les clients internes [6, *RFGI*, 2008] ; [8, *RFG*, 2010]…….. p.28
Figure 8. Matrice des seize profils types d'acheteurs, selon les critères d'achat et la nature des relations internes [6, *RFGI*, 2008] ; [8, *RFG*, 2010]…….. p.29
Figure 9. Une vue synthétique des réseaux de la supply chain (adaptée de Dubois et al., 2004, p.7) [5, *IJPrM*, 2007, p.66]……. p.36
Figure 10. Evolution du rôle des achats dans le déploiement des SC [4, *RFGI*, 2006, pp.40-42]……... p.38
Figure 11. Modèle simplifié RAA pour l'achat de prestations logistiques [19, *SCF*, 2019, p.177]…….. p.50
Figure 12. Matrice de maturité pour mesurer le management des achats durables [16, *BSE*, 2018, p.344]……. p.63-64
Figure 13. Adaptation de la matrice de maturité pour mesurer le management des achats durables des deux organisations [16, *BSE*, 2018, p.345]…… p.65
Figure 14. Etapes et leadership mobilisé dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié [21, *JPSM*, 2021, p.8]…….. p.75
Figure 15. Schéma synthétique des thématiques et apports……... p.79
Figure 16. Diagramme du processus de la revue de littérature « leadership achats »……... p.96

Table des tableaux

Tableau 1. Evolution des achats …….. p.8
Tableau 2. Présentation « quantitative » des publications ……..…….. p.13
Tableau 3. Quatre approches identifiées dans les recherches sur le métier d'acheteurs [2, *M&A*, 2005, p.88] ……..…….. p.18
Tableau 4. Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs [1, *Thèse*, 2004] ; [2, *M&A*, 2005]…… . p.21
Tableau 5. Compétences des acheteurs traditionnels [6, *RFGI*, 2008] ; [8, *RFG*, 2010] p.25
Tableau 6. Compétences de l'acheteur dans la gestion des relations internes [6, *RFGI*, 2008] ; [8, *RFG*, 2010]…….. p.28
Tableau 7. L'achat de prestations logistiques en référence au modèle de la reasoned action approach (RAA) [18, *L&M*, 2018, p.254]……... p.50
Tableau 8. Obtenir et maintenir le statut de client privilégié : synthèse des rôles potentiel du service achats [21, *IJPM*, 2021, p.3]…… p.70
Tableau 9. Evolutions des achats (2000-2010)…….. p.81
Tableau 10. Evolutions des achats (2010-2020)…… p.82
Tableau 11. Evolutions des achats (2020-…)…… p.94

Introduction générale

S'inscrire dans une démarche de diplomation d'habilitation à diriger des recherches représente un moment particulier dans ma carrière puisqu'il implique de prendre le temps et le risque de regarder le passé et d'éclairer mon avenir, alors que nos métiers sont avant tout constitués de projets temporels à court ou moyen terme. Porter un regard réflexif sur mes travaux relève de la mise en évidence des apports et aussi des points de fragilité de mon parcours dans un contexte où l'exigence de notre métier d'enseignant-chercheur nous contraint à être multi-acteurs dans des environnements de travail qui ont fortement évolué depuis le démarrage de ma carrière.

Avant d'exposer les résultats de mes travaux (partie 1) et le retour réflexif et les projets à venir (partie 2), j'ai souhaité, dans cette partie introductive, présenter de manière synthétique mon parcours (0.1.), les éléments contextuels de mes recherches (0.2.), mon positionnement épistémologique (0.3.) pour conclure par le schéma directeur de ce mémoire (0.4).

0.1. Un parcours « classique » de formation et une carrière en deux phases

Parcours de formation, découverte des achats

Mon parcours peut être qualifié de classique puisqu'à l'issue d'une maitrise de sciences de gestion option achats réalisée à l'IAE de Grenoble (Université Pierre Mendès France, Grenoble II), puis d'un DEA en sciences de gestion option management stratégique et d'un magistère en sciences de gestion, réalisés à l'IAE de Grenoble également, j'ai eu la chance de bénéficier d'une bourse de thèse d'Etat et d'un contrat de monitorat de 2000 à 2003, puis de deux contrats d'ATER à temps plein, à l'IAE de Grenoble de 2003 à 2005.

La découverte de la fonction achats s'est faite en première année de maitrise lors d'un cours dispensé par le Professeur Pierre-Yves Barreyre. Mon attrait portait avant tout sur le rôle d'interface des acheteurs, lien privilégié entre les marchés fournisseurs et l'entreprise et sur le fait de mobiliser tant des compétences « chiffrées » (analyse financière, analyse de données, etc.) que des compétences relationnelles. La vision des achats dispensée par le Professeur Pierre-Yves Barreyre était avant-gardiste, car très ancrée sur la création de valeur. Le choix de

cette option en deuxième année de maitrise de sciences de gestion m'a conduit à réaliser un stage de six mois au sein du service achats hors production[1] européen de Hewlett Packard, expérience renouvelée l'année suivante, en fin de master recherche, par un contrat d'intérim de trois mois. J'ai occupé une fonction d'assistante achats puis d'acheteuse dans laquelle j'interfaçais avec des fournisseurs référencés, pour des achats de tests de composants et de produits en Asie, de logiciels en Europe, et des achats de prestations de déménagement des collaborateurs mutés dans d'autres entités du groupe. La découverte du métier dans un contexte très différent de celui de l'achat industriel, m'a questionnée et a conduit à la thématique de ma thèse, portant sur la différenciation et la caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production. L'articulation entre les ressources humaines et le management des achats étant importante, une co-direction de recherche s'est dessinée, entre deux professeurs de renom dans leur spécialité : le Professeur Pierre-Yves Barreyre, spécialiste en management stratégique et management des achats et le Professeur Didier Retour, spécialiste en management des ressources humaines.

Une carrière en deux phases

J'ai été recrutée en tant que maître de conférences à l'IAE de Grenoble (Université Grenoble II) où je suis restée jusqu'à fin août 2013, rattachée au laboratoire CERAG (Centre d'Etudes et de Recherche Appliquées à la Gestion). Mon intégration a été facilitée par cette continuité entre ma formation et mon entrée dans la vie professionnelle, grâce à la connaissance de l'institution et des acteurs. J'ai bien entendu découvert d'autres facettes de l'Université et un métier, ou plutôt des métiers, celui d'enseignante, de chercheuse et aussi celui de responsable de formation puisque dès ma deuxième année de doctorat, j'ai géré l'option achats de la maitrise de sciences de gestion, puis, dès mon poste d'ATER, la spécialité achats du master Management, le DESMA (Management stratégique des achats) en alternance et ce jusqu'à mon départ.

En septembre 2013, j'ai rejoint Aix-Marseille Université et plus précisément l'IUT d'Aix-Marseille, département Techniques de commercialisation – site d'Aix-en-Provence, ainsi que le laboratoire CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique). Au-delà des raisons personnelles qui ont permis cette mutation, mon souhait était de rejoindre une équipe de recherche plus proche de ma discipline, l'équipe « grenobloise » en achats s'étant en partie dispersée sur le territoire. L'IUT me donnait aussi l'opportunité de maintenir une pédagogie de proximité sans trop m'éloigner du domaine des achats dans mes enseignements. Cette mutation

[1] Les achats hors production sont tous les achats non directement incorporés dans le produit ou le service vendu au client final.

a été un véritable changement puisque j'ai construit des enseignements dans de nouvelles disciplines, à des niveaux de formation dans lesquels je n'étais pas intervenue, tout en prenant des responsabilités administratives dès mon arrivée. Côté recherche, la continuité s'est opérée plus aisément puisque je travaillais déjà avec certains membres du CRET-LOG et mes autres collaborations se sont poursuivies.

0.2. Eléments contextuels de mes recherches : un ancrage en management des achats et des recherches collaboratives

Ancrage en management des achats

La discipline du management des achats est relativement atypique car elle n'existe pas en tant que telle dans les options d'agrégation en France, et même si la communauté académique a grandi ces dernières années grâce à la réalisation de thèses dans le domaine, elle reste limitée à une quinzaine d'enseignants-chercheurs, dispersés tant sur le plan géographique (avec un pôle Rhône-Alpin fort pour des raisons historiques) qu'institutionnel (Universités et écoles de commerce). Dès le démarrage de ma thèse, ma communauté d'appartenance a été celle de l'IPSERA (International Purchasing and Supply Education and Research Association), puisque je participe, très régulièrement, depuis 2002 au congrès annuel qui rassemble environ 200 chercheurs en management des achats, principalement sur le territoire européen. J'ai également participé à certains congrès de l'AGRH, puisque mon travail, comme nous le verrons, a eu une dimension « métiers et compétences », à un congrès de l'AIMS sur des travaux autour des pôles de compétitivité (que je n'aborderai pas dans cette HDR car en dehors du cœur de mes compétences) et à deux congrès des RIRL sur des travaux portant sur l'achat de prestations logistiques[2].

Les achats, une fonction qui se professionnalise et se structure

L'environnement économique et géopolitique a été porteur de nombreuses évolutions pour la fonction achats puisqu'elle émerge avec l'industrialisation mais ne se structure réellement qu'à partir des années 70, après les deux chocs pétroliers, et ne renforce son caractère stratégique que par la suite. Dans la lignée des travaux portant sur l'évolution des achats (Heberling, 1993 ; Keough, 1993 ; Ellram et Carter, 1994 ; Carter et Narasimhan, 1996 ; Carr et Smeltzer, 1997 ;

[2] IPSERA (2002, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017, 2018, 2021, 2023) ; AIMS (2008) ; AGRH (2003, 2004, 2007, 2008, 2017), RIRL (2014, 2018).

Calvi et al., 2010 ; Chicksand et al., 2012 ; Nollet et al., 2012 ; Tréhan, 2014 ; Fabbe-Costes et Nollet, 2015 ; Tate et al., 2022), nous proposons une synthèse de cette évolution (tableau 1), avec toutes les limites associées à cet exercice. Comme indiqué dans cette synthèse, le périmètre des achats a fortement évolué et son rôle dans l'entreprise s'est « élargi », est devenu plus complexe et contributeur à la création de valeur pour l'entreprise. Mes travaux s'inscrivent dans cette vision de l'évolution des achats.

Tableau 1. Evolutions des achats

Période	Contexte	Objectifs/Rôles des achats dans l'entreprise
1920-milieu 1970	Démarrage de l'industrialisation. Pendant la seconde guerre mondiale, importance de problèmes d'approvisionnements qui mettent en lumière l'importance des achats	Assurer l'approvisionnement, principalement des matières premières. Rôle passif, « au service des usines », « orienté prix ».
Milieu 1970-1990	Chocs pétroliers, puis ralentissement de l'économie/crise économique. Recentrage des entreprises sur leur cœur de métier	Être support à la rentabilité de l'entreprise, accompagner les choix d'externalisation. Rôle principalement tactique au service des autres fonctions de l'entreprise.
1990-2000	Crise économique Délocalisation d'une partie de la production des entreprises occidentales Externalisation d'activités clés	Être garant de la compétitivité de l'entreprise, de la gestion des risques fournisseurs Rôle qui devient plus stratégique (notamment dans les secteurs qui ont fortement externalisé, comme l'industrie automobile)
2000-2010	Mondialisation et concentration des marchés	Être garant de la supply chain amont. Elargir le périmètre d'intervention des acheteurs (achats hors production, achats projets, etc.). Créer des avantages concurrentiels grâce aux fournisseurs, perçus comme des ressources externes de l'entreprise
2010-2020	Globalisation des marchés et augmentation des situations de crise (climatique, géopolitique, sanitaire, etc.)	Être garant de la sécurisation des marchés fournisseurs, de la résilience des supply chains amont. Créer de la valeur via et avec les fournisseurs. Développer les politiques RSE de l'entreprise.
2020…	Renforcement de la digitalisation de l'économie, des enjeux climatiques, des tensions géopolitiques	Être garant de la sécurisation des réseaux fournisseurs (relocalisation, etc.), de la prise en compte des enjeux liés au changement climatique et plus globalement à la RSE, intégrer la digitalisation dans les pratiques achats. Être pleinement contributeur à la création de valeur, au changement de business modèle, etc.

Depuis 2000, j'ai pu contribuer à une meilleure compréhension des enjeux et des évolutions attendues dans cette fonction.

Des travaux de recherche en mode collaboratif

Membre de deux laboratoires différents, le CERAG (Université Grenoble Alpes) et le CRET-LOG (Aix Marseille Université), j'ai participé activement aux ateliers de recherche et à la vie des laboratoires (conseil de laboratoire, atelier doctorants, etc.) avec des chercheurs d'autres domaines des sciences de gestion (logistique, management stratégique, ressources humaines) et j'ai ainsi bénéficié d'une vision « large ». Plus spécifiquement, dans mes activités de recherche, j'ai ainsi eu la chance de travailler, au niveau national, avec le Professeur Richard Calvi (Université Grenoble II/CERAG[3]), le Professeur Gilles Paché (Aix-Marseille Université/CRET-LOG) ou le Professeur Didier Retour (Université Grenoble II /CERAG). Je cherche ainsi à progresser dans mon domaine de compétences et à élargir mes connaissances. Les conférences annuelles de l'IPSERA auxquelles j'ai eu la chance de participer m'ont permis de nouer des relations avec des chercheurs étrangers. Grâce au poste de « visiting professor », j'ai eu la chance d'accueillir et de collaborer avec le Professeur Dirk-Jan Kamann (Université de Groningen, Pays-Bas), le Professeur Jean Nollet (HEC Montréal, Canada) et le Professeur Rudolf Large (Université de Stuttgart, Allemagne). J'ai été également « professeure invitée » à HEC Montréal en février 2017 et j'ai pu ainsi rencontrer l'équipe de recherche et plus spécifiquement le Professeur André Tchokogué, avec qui je collabore depuis 2017 activement.

0.3. Positionnement épistémologique

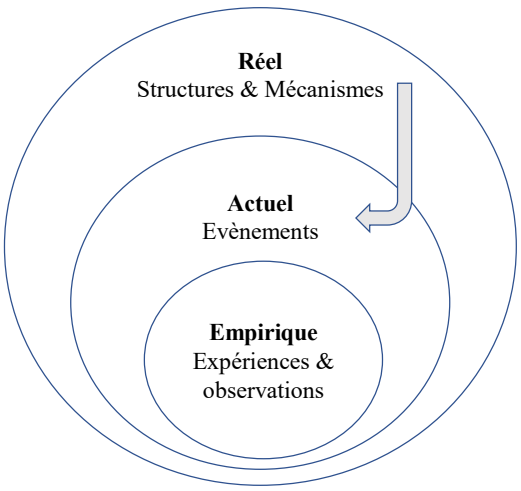
La question du positionnement épistémologique n'est pas une question que nous nous sommes posés entre chercheurs dans le déroulé des différentes recherches auxquelles j'ai participé. Les échanges ont avant tout porté sur l'intérêt de la thématique posée (tant pour nous intellectuellement et en termes d'engagement, que pour les acteurs concernés dans les organisations), la définition de la question de recherche, la méthodologie de collecte et de traitement de données, l'interprétation des résultats et la discussion de ces derniers. Le positionnement épistémologique présenté dans ce mémoire n'engage donc pas mes co-auteurs. « *En se référant à la définition de Piaget (1967) de l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables », nous définissons un cadre épistémologique comme une conception de la connaissance reposant sur un ensemble d'hypothèses fondatrices mutuellement cohérentes relatives aux sujets que l'épistémologie aborde* » (Avenier et Thomas, 2015, p. 64). En tant que chercheuse, je me positionne dans la perspective du réalisme critique,

[3] Nous indiquons ici les institutions d'appartenance de nos co-auteurs à date des publications.

métathéorie issue des travaux de Bhaskar, initiés dans les années 70. Ce cadre théorique pose la question ontologique suivante : « *Que devrait être le monde pour que la science soit possible* ? » (Bhaskar, 2008, p.13). Il indique que la science est une pratique humaine et sociale (Rapin et Gendron, 2002). Dans l'ontologie réaliste, il existe un monde réel (*intransitive domain*), considéré comme un système ouvert. Il s'agit d'un système non contrôlé par l'humain et complexe du fait de la multiplicité de ses structures et mécanismes en interaction (Rapin et Gendron, 2002). Le monde est situé dans un espace-temps donné, ce qui signifie qu'il est en constante évolution. En revanche, la génération de connaissances est une activité humaine et dépend des détails spécifiques et des processus associés à sa production (*transitive domain*) qui peuvent être des faits établis, des théories, des modèles, des méthodes et techniques d'étude qui sont utilisés par les chercheurs à un certain moment et lieu (Zachariadis et al., 2013). Le processus de connaissance scientifique est donc historiquement émergent et imparfait (Smith, 2006).

Comme l'indique Baskar (2008, pp. 241-242) : « *les choses existent et agissent indépendamment de nos descriptions, mais nous pouvons seulement les connaitre sous des descriptions particulières. Les descriptions appartiennent au monde de la société et des Hommes ; les objets appartiennent au monde de la nature* ». En parallèle de la distinction entre les dimensions transitive et intransitive, le réalisme critique suppose une ontologie divisée en trois domaines : le réel, l'actuel et l'empirique (Bhaskar, 2008) (Figure 1).

Figure 1. Trois dimensions imbriquées du Réalisme Critique
(adaptée de Bhaskar, 2008, Rapin et Gendron, 2022, p.70)



Alors que les mécanismes génératifs ne sont pas constamment empiriquement observables, leurs potentialités peuvent exister, qu'ils soient exercés ou non. Par conséquent, l'actuel est un

sous-ensemble du réel et il inclut des évènements générés par des mécanismes exercés ou non exercés. Enfin, l'empirique se réfère uniquement à la classe des évènements et des changements observables et vécus (Zachariadis et al., 2013).

Je considère donc, dans ma position de chercheuse, que j'étudie un système ouvert social complexe et que les connaissances que je produis sont basées sur des évènements perçus. Mon objectif est avant tout d'expliquer les structures, leurs propriétés et les mécanismes d'interactions du domaine réel. Ces connaissances sont produites dans un contexte historique, spatio-temporel et culturel (Archer et al., 2016). Mes connaissances sont donc « relatives ».

Dans les processus de recherche que j'ai menés, j'ai été dans les positionnements définis par McAvoy et Butler (2018, p.163) : « *Il y a des occasions où le chercheur entrera sur le terrain sans un cadre théorique détaillé, et il y a des moments où il est plus avantageux pour le chercheur d'avoir des fondations théoriques solides pour recueillir des données* ». Certaines de mes recherches ont démarré avec des observations empiriques (recherche sur l'attractivité de l'entreprise acheteuse par exemple), d'autres avec la volonté de mobiliser un cadre théorique solide sur un objet de recherche (recherche sur la mobilisation de la théorie de l'action raisonnée par exemple). Je n'ai cependant pas mobilisé de méthodologie de collecte et de traitement de données spécifique aux recherches qui s'inscrivent explicitement dans ce positionnement. Nous n'avons par exemple pas mobilisé le processus de rétroduction, défini comme un « *mode d'inférence dans lequel les événements sont expliqués par le postulat (et l'identification) des mécanismes capables de les produire* » (Sayer, 1992, p.107) et détaillé dans certains travaux (Bygstad et al., 2015 ; Avoy et Butler, 2018).

0.4. Thématiques du mémoire et schéma directeur

Dans ce mémoire en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches, la synthèse de mes travaux a été rédigée en prenant en compte, dans mon activité de recherche, les travaux que je considère comme cœur, c'est-à-dire dans lesquels l'objet central est « les achats ». Le périmètre d'étude peut toutefois être différent d'une recherche à l'autre.

Depuis plus de 20 ans, je cherche à mieux comprendre le rôle porté par cette fonction, que cela soit sous l'angle individuel de l'acheteur, sous celui du service achats, du centre d'achat[4], ou encore plus globalement de l'entreprise acheteuse. Dans mes travaux de recherche, ma

[4] Le centre d'achat inclut tous les membres de l'organisation qui participent à une ou plusieurs étapes du processus achats (Webster et Wind, 1972).

posture d'observatrice et d'analyste du rôle des achats me permet de porter la voix de cette fonction. Je suis convaincue que, grâce à des matrices d'aide à la décision, par exemple, il est possible d'accompagner les responsables achats pour les aider à mieux manager leurs équipes et à valoriser leurs contributions au sein de l'entreprise. Ma position de chercheuse me permet d'être porte-parole, au sens de Latour (1989), des acheteurs et responsables achats, souvent, encore aujourd'hui, trop souvent perçus comme uniquement garants de la maitrise des coûts des produits ou services achetés.

Mes recherches se positionnent par ailleurs dans une approche relativiste des organisations, sans pour autant avoir une vision déterministe des facteurs de contingence. Je perçois l'organisation « *comme un système ouvert dont les membres ont des comportements qui sont en interrelation les uns avec les autres. Les conduites des membres d'une organisation sont également dépendantes du type de tâches à accomplir, des personnalités des différents individus, et des règles informelles qui guident les conduites de chaque membre vers les modes le plus appropriés* » (Lawrence et Lorsch, 1973, p.18). La fonction achats est, par ailleurs, particulièrement « sensible » aux environnements fournisseurs avec lesquels elle interface. Elle doit s'adapter à des environnements fournisseurs multiples (tant sur le plan des acteurs, de leurs cultures, des risques associés), à des clients internes[5] multiples dans l'entreprise (aux cultures fonctionnelles différentes, enjeux et objectifs variés, etc.) tout en contribuant à l'intégration des pratiques achats de l'entreprise et à la contribution à la stratégie et aux enjeux associés (responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE), traçabilité, etc.). Le dilemme différenciation/intégration, mis en avant par Lawrence et Lorsch (1973), est au cœur de cette fonction. Un équilibre doit être trouvé entre les besoins de l'entreprise et les possibilités du marché fournisseurs. Aussi, le rôle des achats est avant tout de gérer cet équilibre, particulièrement subtil dans les contextes en tension (sous-capacité du marché fournisseurs, attractivité de l'entreprise acheteuse limitée, jeux d'acteurs au sein de l'entreprise, etc.). Les achats étant une fonction potentiellement très dispersée dans l'entreprise, j'ai adressé la question du rôle des achats avec deux niveaux de focale : celui des acteurs individuels de la fonction (les acheteurs professionnels) et celui des acteurs collectifs (le service achats, le centre d'achats et la fonction achats[6]).

[5] Le client interne est ici défini comme toute personne au sein de l'entreprise avec laquelle l'acheteur/le responsable achats est amené à échanger dans le cadre de son activité.
[6] Nous entendons ici la fonction achats dans son acception large : toute personne dans l'entreprise qui est concernée par un acte d'achat.

Mes contributions s'adressent à la communauté de recherche en management des achats et en supply chain management, et aussi plus généralement aux chercheurs en management des entreprises. Mes publications ont été régulières, avec un effort croissant vers plus de publications dans des revues classées et une orientation vers des revues internationales. Mes travaux ont ainsi évolué, de publications nationales dans des revues classées HCERES C à des publications internationales dans des revues classées HCERES B (Tableau 2).

Tableau 2. Présentation « quantitative » des publications

Classement	2005-2009	2010-2014	2015-2018	2019-2023	2005-…
Articles HCERES B			2	4***	6
Articles HCERES C	3	4**	2		9
Articles hors HCERES	3	4	2		9
Actes de conférences	11*	3	7	6	27
Chapitres d'ouvrage			2	1	3
Articles de vulgarisation		1	2	2	5

* (2003/2009)
** dont coordination n° spécial RFG
***dont coordination n° spécial Supply Chain Forum: An International Journal

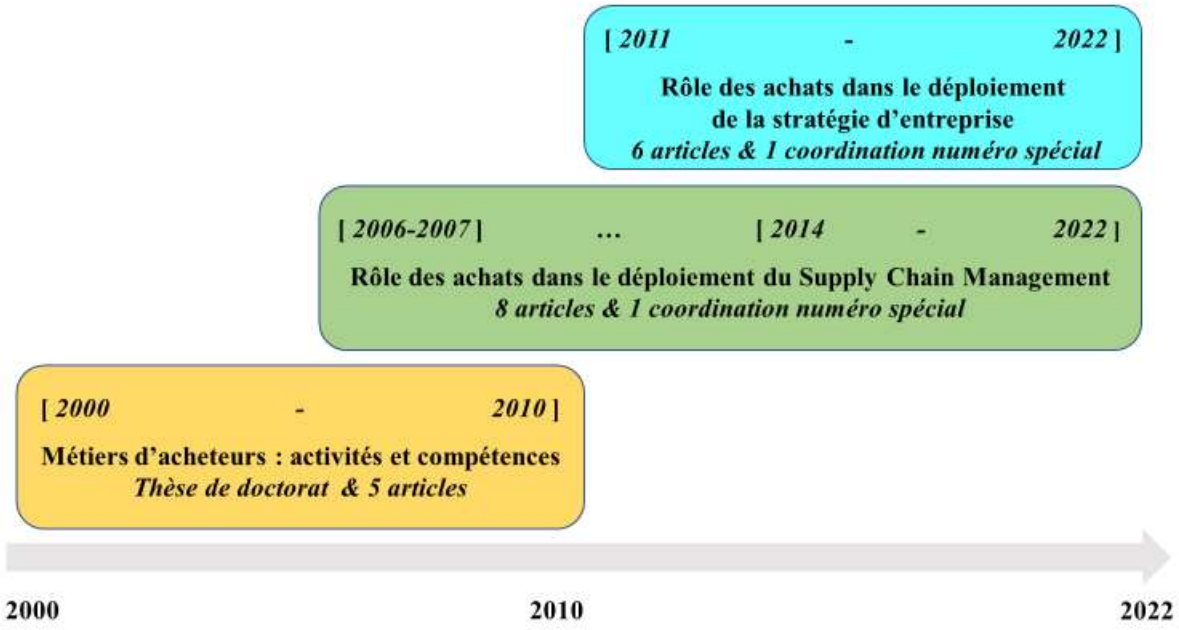
Je suis également contributrice à la vulgarisation de ces travaux, via la publication d'articles dans une revue professionnelle dans mon domaine (Excellence HA) et la participation à des conférences professionnelles (Procure.ch notamment). Je mobilise aussi mes résultats de recherche dans le cadre de mes cours à différents niveaux de formation (de la 2ième année du bachelor universitaire de technologie au master 2ième année). Cela me permet de diffuser les connaissances acquises, d'illustrer mes propos et également de sensibiliser les étudiants aux travaux de recherche dans mon domaine.

Ce mémoire sera présenté en deux sections. La première portera sur une synthèse de mes contributions (partie 1) ; la seconde sur un retour réflexif et les projets de recherche à venir (partie 2).

La synthèse de mes travaux (partie 1) sera abordée autour de trois thématiques : celle des métiers d'acheteurs, celle du rôle des achats dans le déploiement du supply chain management

(SCM) et celle du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise. La figure 2 représente ces trois thématiques sur un axe temporel depuis le démarrage de mon travail doctoral (2000) jusqu'à fin 2022.

Figure 2. Thématiques visualisées dans leur déploiement temporel



Comme visualisé sur le schéma, la première thématique que j'ai traitée a été celle des métiers d'acheteurs, à travers l'identification et l'analyse des activités et compétences de ces derniers (2000-2010). J'ai ensuite travaillé sur le rôle des achats dans le déploiement du supply chain management (SCM), plus spécifiquement, sur les modifications du rôle des achats lors de la mise en place de supply chain en réseau (2006-2007) puis sur la compréhension du rôle des achats dans les achats de prestations logistiques (2014-2021). Enfin, depuis 2011, mes travaux portent également sur la compréhension du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise.

La seconde partie présentera un retour réflexif et les projets de recherche à venir (partie 2). J'aborderai dans un premier temps le positionnement de mes recherches sur les choix des questions de recherche abordées, la méthodologie principalement qualitative associée et la recherche de pertinence visée. Mes apprentissages via mes recherches collaboratives seront ensuite présentés. Enfin, je terminerai par les projets qui se dessinent et mon envie de transmettre via l'encadrement notamment de doctorants.

Partie 1. Synthèse des travaux académiques

La synthèse de mes travaux présentera mes trois thématiques de recherche : celle des métiers d'acheteurs (1.1.), celle du rôle des achats dans le déploiement du supply chain management (SCM) (1.2.) et celle du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise (1.3.). Chaque thématique repose, pour plus de facilité de lecture, sur un code couleur, repris dans la liste des publications retenues (Annexe 1). Des tableaux de synthèse sont également disponibles (Annexes 2, 3 et 4). Ils décrivent, pour chaque contribution, la question de recherche, les thèmes abordés dans la revue de littérature, la méthodologie et les résultats/contributions.

Pour chacune de ces thématiques, nous présenterons dans un premier temps l'état de l'art au moment de la dernière publication, puis nos contributions avant de conclure.

1.1. Métiers d'acheteurs : identification et compréhension des activités et des compétences

Publications retenues

Articles dans des revues académiques à comité de lecture

[9] Merminod N., Retour D. (2010), « Les compétences mobilisées par les acheteurs : un facteur-clé de succès oublié des externalisations », *Gestion 2000*, mars-avril, pp.129-144

[8] Bichon A., Merminod N., Kamann D.-J. (2010), « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs - de la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°205, juin-juillet, pp.139-155 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

[6] Bichon A., Merminod N. (2008), « Les mutations de la fonction achats : vers de nouveaux profils d'acheteurs intégrant les relations internes », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 27, n°1, pp.29-53 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

[3] Merminod N. (2006), « Catégorisation des activités des acheteurs professionnels », *Revue Gestion 2000*, n°4, pp.273-290

[2] Merminod N. (2005), « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Revue Management & Avenir*, n°6, pp.85-103 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Thèse de doctorat

[1] Merminod N. (2004), « Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CERAG UMR 5820, Ecole Doctorale Sciences de Gestion 275, Université Pierre Mendès France

Le premier travail de recherche effectué sur la thématique des métiers d'acheteurs est celui de ma thèse de doctorat, démarrée en septembre 2000 et soutenue en décembre 2004 [1, *Thèse*, 2004]. L'objectif premier était de comprendre les métiers d'acheteurs et plus précisément, dans le contexte de la création de services achats hors production dans les entreprises industrielles et de service, de répondre à la question de recherche suivante : **les acheteurs de production et les acheteurs hors production exercent-ils le même métier ? Si non, comment peut-on décrire chacun de ces métiers ?** Deux publications académiques ont été issues de ce travail ([2, *M&A*, 2005] ; [3, *G2000*, 2006]).

Après ma thèse, j'ai souhaité poursuivre sur cette thématique et renforcer la compréhension du rôle des acheteurs au sein-même de l'entreprise, car l'une des difficultés les plus mentionnées par ces derniers relève du manque de reconnaissance de la part de leurs clients internes. Nous[7] avons alors, avec Arnaud Bichon, maitre de conférences en management des ressources humaines (Université de Savoie), puis Dirk-Yan Kamann, professeur en management des achats à l'Université de Groningen (Pays-Bas) travaillé sur la prise en compte du contexte interne et proposé une typologie intégrant cette dimension ([6, *RFGI*, 2008] ; [8, *RFG*, 2010]). En parallèle, nous avons mené une recherche exploratoire, avec le Professeur Didier Retour, professeur des universités en management des ressources humaines (Université Grenoble II), sur les activités et les compétences mobilisées par les acheteurs dans le contexte spécifique des externalisations.

Nous allons dans un premier temps présenter la littérature à date de notre dernière publication (1.1.1.) puis la synthèse de nos contributions en trois temps : la caractérisation du métier d'acheteur de production et du métier d'acheteur hors production (1.1.2.), l'intégration des relations internes dans les profils des acheteurs (1.1.3.) et les activités et compétences mobilisées par les acheteurs dans le processus d'externalisation (1.1.4.). Le tableau synthétique de ces contributions est présenté en Annexe 2.

1.1.1. Métiers d'acheteurs : activités et compétences - littérature à date de la dernière publication (2010)

Ma thèse de doctorat en Sciences de gestion, intitulée *Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production*, porte sur les métiers

[7] Dans la partie synthèse, le pronom personnel pluriel « nous » sera utilisé car les contributions sont issues pour la très grande majorité d'entre elles de travaux collectifs.

d'acheteurs. A partir d'une revue de littérature sur la notion de métier, j'ai défini ce dernier comme « *un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches* ». Cette définition permettait d'intégrer les évolutions vécues dans les années 2000 dans le management des ressources humaines et notamment le développement de la notion de compétence. J'ai choisi de retenir également la notion d'activité, et ce pour plusieurs raisons. La première réside dans la notion-même de compétence. En effet, le caractère contingent de la compétence fait qu'elle ne peut être saisie qu'en référence à un acteur et à une situation. On ne peut donc chercher à l'observer directement, il faut passer par l'analyse de l'activité[8] (de Witte in Minet, Parlier, de Witte, 1994 ; Le Bellec, 1995). De plus, la référence à l'activité semble un « facilitateur » à l'observation des individus. Il apparaît en effet plus aisé, dans un premier temps, d'observer ou d'interroger les individus sur les activités qu'ils réalisent ou déclarent réaliser avant de les interroger sur leurs compétences associées. Nous avons choisi, par ailleurs, d'intégrer la dimension d'un collectif de métier.

La littérature consacrée aux activités et compétences des acheteurs peut être analysée selon deux axes : les activités et compétences requises versus les activités et compétences mobilisées (1) et les approches génériques versus les approches segmentées (2) (Tableau 3). Le premier axe - activités et compétences requises/activités et compétences mobilisées - repose sur la distinction entre les activités/compétences identifiées comme nécessaires pour un travail déterminé et les activités/compétences réellement mobilisées par un professionnel dans son travail au quotidien. Or, comme Retour (2005) le précise, les ergonomes ont identifié des écarts entre les compétences requises et les compétences mobilisées. La distinction entre les deux approches est donc nécessaire. Le second axe – approches génériques/approches segmentées – distingue les recherches au sein desquelles tous les acheteurs sont considérés comme ayant les mêmes activités/compétences, des recherches qui établissent une catégorisation des acheteurs, soit en se focalisant sur une population d'acheteurs déterminée (acheteurs produits nouveaux, acheteurs projet, etc.), soit en proposant une typologie des différents acheteurs.

[8] L'activité désigne ici une série d'actes (plus précisément un ensemble de tâches ou séquences de travail) organisés en vue de produire un résultat.

Tableau 3. Quatre approches identifiées dans les recherches sur le métier d'acheteurs [2, M&A, 2005, p.88]

	Activités et compétences requises		**Activités et compétences mobilisées**	
	Activités	*Compétences*	*Activités*	*Compétences*
Approches génériques	Ellram et Pearson (1993) ; Michaels, Kumar et Samu (1995) Giunipero et Vogt (1997)	Cavinato (1987) Cruz et Murphy (1996)	Jackson (1990) Hallenbeck, Hautaluoma et Bates (1999) Muller (2001)	
Approches segmentées				
Focalisées	Dowlashahi – (1992) Weiss et Fourie (2003) Martin (2002)	Giunipero et Pearcy (2000) Weiss et Fourie (2003)	Lakemond, van Echtelt et Wynstra (2001)	
Typologiques	Faes, Knight et Matthyssens (2001)		Muller (2001)	

Les recherches consacrées, avant 2010, au métier d'acheteurs analysaient principalement les activités et compétences requises des professionnels de l'achat ou encore les activités déclarées être réalisées par ces derniers. Les activités des acheteurs sont avant tout identifiées pour déterminer le niveau de responsabilité de ces derniers dans une prise de décision impliquant la fonction achats (Ellram et Pearson, 1993 ; Giunipero et Vogt, 1997) ou pour déterminer par exemple le niveau de stress lié à chaque activité (Michaels et al., 1995). Les catégorisations proposées par les auteurs étaient proches. Trois types d'activités étaient présentées : les activités internes à l'entreprise, les activités à l'interface entre l'entreprise et ses fournisseurs (collecte d'information, négociation, etc.) et les activités de planification et qualifiées de 'stratégiques'. Michaels et al. (1995) mentionnaient également des activités administratives comme la gestion de l'approvisionnement. Muller (2001) a identifié quant à lui plus de cent activités pouvant être réalisées par les professionnels de l'achat (managers, assistants, etc.).

Concernant les compétences des acheteurs, le travail pionnier de Cavinato (1987) conclut que les managers attendent des acheteurs sept compétences dites techniques : (1) la connaissance du produit acheté, (2) des systèmes de production et des technologies utilisées, (3) de gestion des stocks et du juste-à-temps, (4) du système de qualité, (5) la maîtrise des aspects contractuels, (6) des systèmes d'information et (6) des différentes évaluations des coûts et des conditions de paiement. Cruz et Murphy (1996) ont ajouté à ces compétences techniques, « *un ensemble de compétences difficiles à définir, comme la capacité à communiquer, à travailler en équipe et à avoir du leadership* » (p.47). Giunipero et Pearcy (2000) ont identifié

sept catégories de compétences requises pour les professionnels de l'achat de « *haut niveau* » : les capacités liées à la stratégie d'entreprise, les capacités de gestion des processus, les capacités à travailler en équipe, les capacités à prendre des décisions, les capacités à négocier, les compétences 'quantitatives' (maîtrise des statistiques, etc.) et enfin les compétences comportementales (capacité à communiquer, à prendre des risques, etc). Enfin, Feas et al. (2001), à la suite d'une typologie portant sur les traits de personnalité des acheteurs ont identifié cinq types d'acheteurs : les acquéreurs, les négociateurs, les gardiens, les acheteurs traditionnels, et les experts techniques.

A date de ma thèse, peu de recherches portaient sur les activités réalisées (Jackson, 1990 ; Hallenbeck et al., 1999). Lakemond et al. (2001) se sont focalisés sur les acheteurs projets, et montrent que la taille et la complexité du projet ont une influence sur l'implication de l'acheteur dans la conception des produits. Cependant, aucune recherche ne portait sur les compétences mobilisées par les acheteurs dans leur travail. De plus, les auteurs proposaient, dans leurs perspectives de recherche de compléter les recherches génériques par des recherches focalisées ou typologiques. Nos travaux se sont donc inscrits dans cette volonté d'analyser plus précisément les activités et les compétences mobilisées par les acheteurs.

1.1.2. Caractérisation du métier d'acheteurs de production et du métier d'acheteurs hors production

Afin de caractériser les métiers d'acheteurs, nous avons défini plus précisément l'évolution des achats dans leur périmètre d'intervention dans le domaine des achats hors production, achats comprenant : tous les achats non directement incorporés dans le produit ou le service vendu au client (achats de marketing, de formation, de *facility management*, etc.). Leurs spécificités par rapport aux achats de production (nombre de fournisseurs très élevé, diversité des clients internes, etc.) indiquaient qu'ils nécessitent un management distinct.

La revue de littérature consacrée aux activités et compétences des acheteurs, précédemment présentée (1.1.1.) a été complétée par une étude exploratoire, réalisée via une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 17 acheteurs. Les personnes rencontrées travaillaient dans le secteur public[9], dans le secteur industriel[10] et dans le secteur des services[11]. La durée moyenne des interviews a été d'une heure trente minutes. Ces entretiens ont été

[9] EDF, ESRF,

[10] ATOFINA, Berger Levrault Editions, Centre d'essais Aéronautique de Toulouse, Digigram, Guerbet, Hewlett Packard (2 acheteurs), Smoby (2 acheteurs), Thales Avionics, Trefileurope, Tryba SAS, Valéo et Volvo),

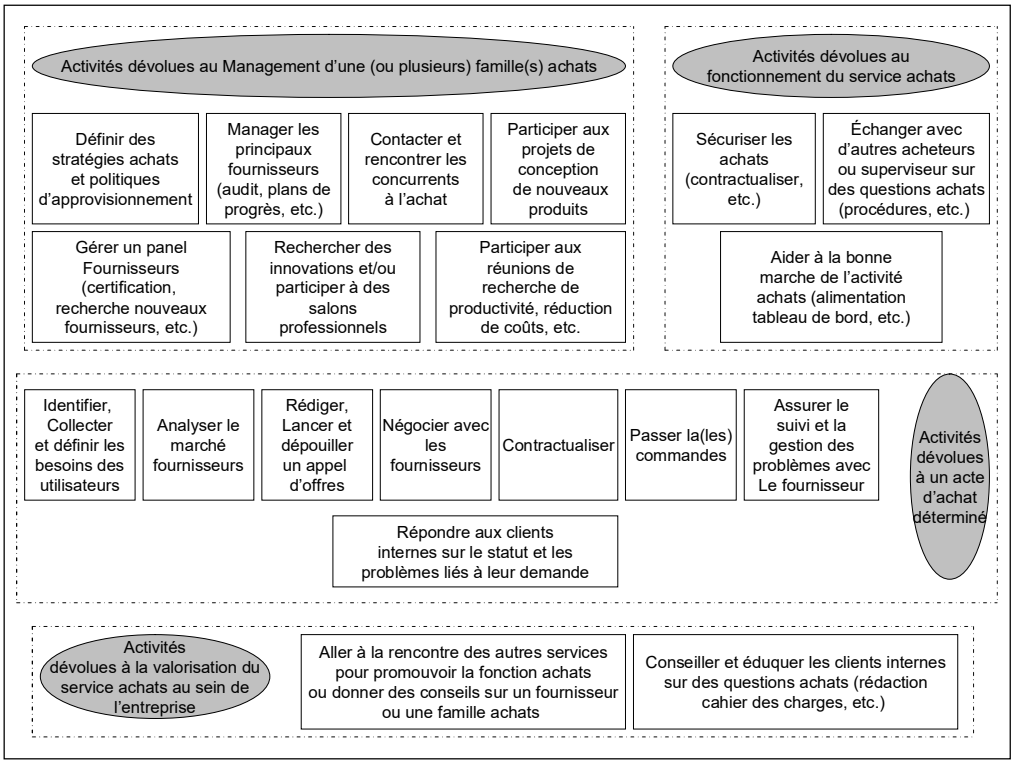
[11] CCF

enregistrés, avec l'autorisation de l'interviewé, retranscrits et analysés avec le support du logiciel Nud*Ist 4. Deux taxinomies (compétences et activités) ont été réalisées.

Taxinomie des activités et compétences des acheteurs

La taxinomie des activités des acheteurs professionnels (Figure 3) ([1, *Thèse*, 2004] ; [2, *M&A*, 2005] ; [3, *G2000*, 2006]) nous a conduit à identifier quatre catégories d'activités, représentant vingt activités au total : (1) les activités liées à un acte d'achat ; (2) les activités liées au management d'une famille achats déterminée ; (3) les activités liées au fonctionnement de l'entité achats ; (4) et les activités visant à valoriser le service achats au sein de l'entreprise.

Figure 3. Taxinomie des activités déclarées être réalisées par des acheteurs professionnels [1, Thèse, 2004] ; [2, M&A, 2005] ; [3, G2000, 2006]



Les entretiens réalisés nous ont également permis de proposer une taxinomie des dix-neuf compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs (Tableau 4) [1, *Thèse*, 2004 ; 2, *M&A*, 2005].

Tableau 4. Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs [1, Thèse, 2004] ; [2, M&A, 2005]

Compétences	
1. Compétence linguistique 2. Capacité de communiquer en public 3. Capacité de fédérer différents intervenants autour d'un projet achat 4. Savoir s'adapter à son interlocuteur (culture, langage, niveau hiérarchique) 5. Créativité 6. Compétences juridiques 7. Connaissances achats (matrices, analyse ABC, etc.) 8. Connaissances techniques du produit acheté 9. Connaissances du marché fournisseurs 10. Connaissances en gestion (finance, gestion de projet, etc.) 11. Connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise (son organisation, sa culture, etc.)	12. Connaissances sur le fonctionnement des achats (structures, procédures, etc.) 13. Capacité d'identifier, analyser et traiter un problème (technique, commercial, etc.) 14. Capacité de « gérer » l'information 15. Capacité de mobiliser son réseau de connaissances (au sein et hors entreprise) 16. Capacité d'apprentissage 17. Capacité de s'adapter rapidement aux changements 18. Connaissances des outils informatiques (Internet, enchères inversées, etc.) 19. Aptitude à faire face à des situations délicates (problèmes « éthiques », etc.)

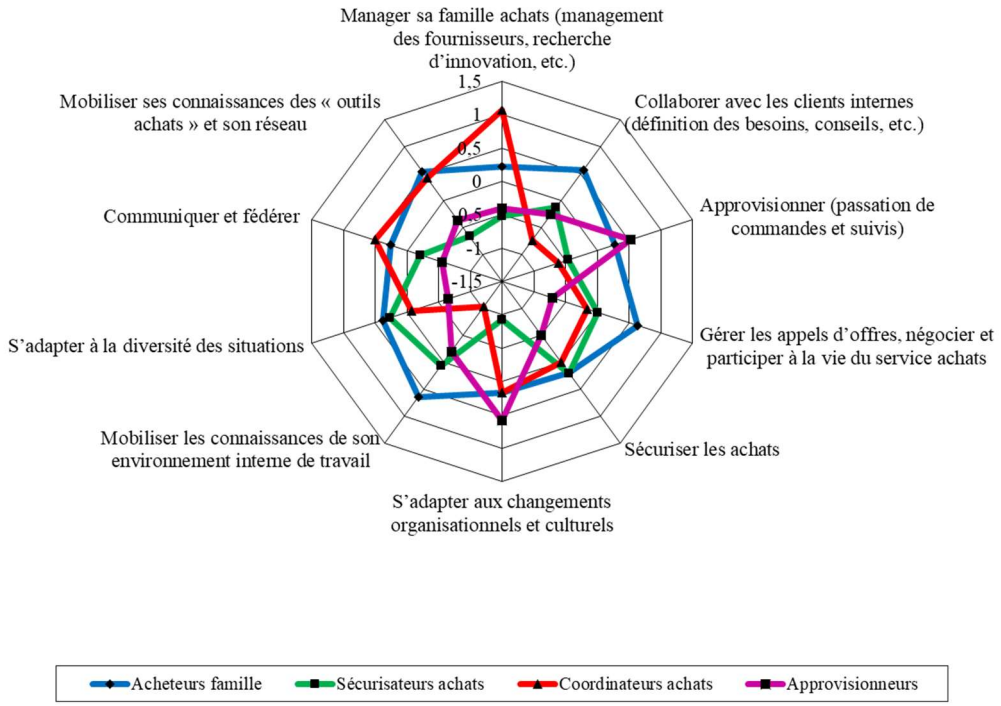
Typologies des acheteurs de production et des acheteurs hors production

A partir des revues de littérature et de cette première approche terrain, nous avons réalisé un questionnaire, que nous avons pré-testé, puis diffusé, via l'envoi de courriels à une base de données d'acheteurs (environ 600 répondants potentiels). Après relance et épuration des données, 289 réponses ont été analysées ; 170 provenaient d'acheteurs de production, 119 d'acheteurs hors production. Des analyses de comparaisons de classement de moyennes, des analyses discriminantes portant successivement sur le temps déclaré passé sur les composantes métiers (activités et compétences) par les acheteurs, l'importance accordée à ces composantes et l'importance des difficultés rencontrées ont été réalisées. Les analyses discriminantes nous ont conduit à identifier deux populations d'acheteurs distinctes et donc à réaliser deux typologies séparées.

La première, celle portant sur les acheteurs de production, a été valorisée dans l'article [2, *M&A*, 2005]. Nous avons ainsi identifié quatre profils d'acheteurs de production, que nous

avons nommés : les acheteurs familles, les sécurisateurs achats, les coordinateurs achats et les approvisionneurs (Figure 4).

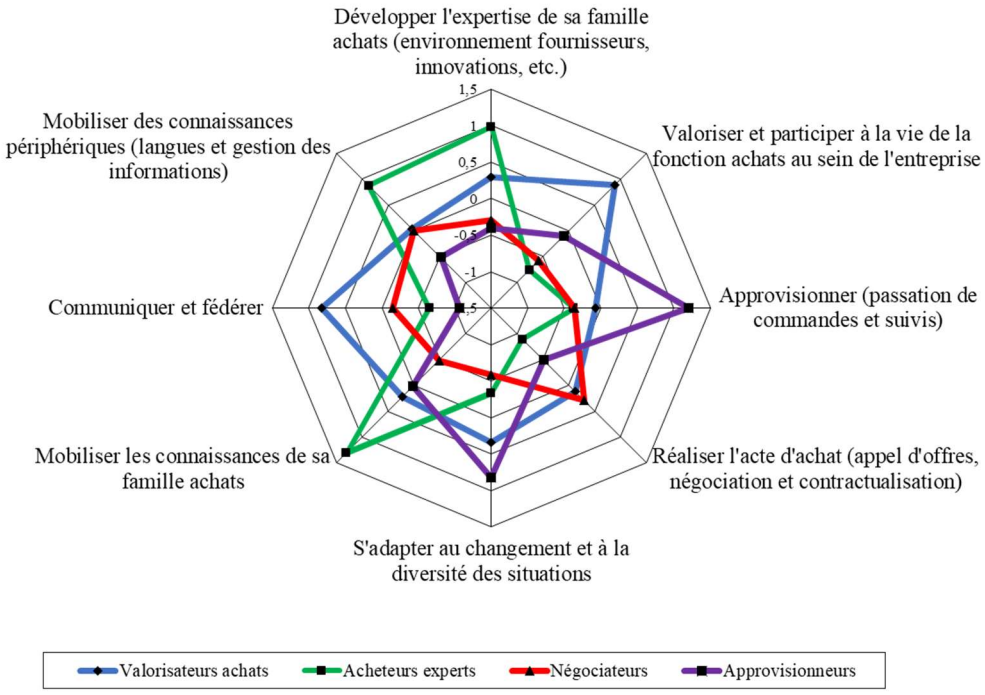
Figure 4. Typologie des métiers d'acheteurs de production
[1, Thèse, 2004] ; [3, G2000, 2006]



Les acheteurs famille (en bleu) peuvent être considérés comme des acheteurs très complets tant en termes d'activités réalisées que de compétences mobilisées. *Les sécurisateurs achats* (en vert) déclarent passer beaucoup de temps à contractualiser, vérifier que les procédures achats sont respectées et sécuriser les familles d'achats qui ne l'étaient pas (mise en place de contrats, etc.). Ils mobilisent avant tout des compétences liées à la gestion de l'information, à leur capacité d'adaptation (à un interlocuteur et à une situation délicate) et à leurs connaissances juridiques. *Les coordinateurs achats* (en rouge) déclarent réaliser le management d'une famille achats (stratégie, politique d'approvisionnement, recherche de productivité, innovation, etc.) et la gestion des fournisseurs (définition du panel, management des principaux fournisseurs, etc.). Ils mobilisent avant tout des capacités à fédérer et communiquer au sein d'un groupe, à mettre en place des outils achats, à mobiliser leur réseau et leurs connaissances du marché fournisseurs. Enfin, *les approvisionneurs de production* (en violet) consacrent leur temps de travail à la passation des demandes d'achats et les suivis post-commandes, avec les fournisseurs ou les clients internes. Les compétences qu'ils mobilisent sont la capacité d'adaptation, la capacité d'apprentissage et la maîtrise d'une langue étrangère.

Une démarche similaire a été suivie pour les acheteurs hors production permettant d'identifier quatre profils : les valorisateurs achats, les acheteurs experts, les négociateurs et les approvisionneurs (Figure 5).

Figure 5. Typologie des métiers d'acheteurs hors production [1, Thèse, 2004]



Les valorisateurs achats (en bleu) passent la plupart de leur temps à valoriser la fonction achats au sein de leur entreprise et participer à la vie du service achats (échanges avec les collègues, etc.). Ils consacrent également du temps (dans une moindre mesure) à développer l'expertise sur leur famille achats et à réaliser l'acte d'achat (appels d'offres, négociations et contractualisation). Les compétences qu'ils mobilisent le plus sont les capacités à communiquer et à fédérer. *Les acheteurs experts* (en vert) consacrent beaucoup de temps aux activités relatives à la gestion d'une famille achats (définition d'une stratégie achats, d'une politique d'approvisionnement, etc.), des fournisseurs (analyse du marché, gestion du panel, management des principaux fournisseurs) et à la gestion des besoins achats (identification des besoins des utilisateurs internes). Ces acheteurs sont donc très impliqués dans la gestion « stratégique » des achats. Les compétences qu'ils mobilisent le plus sont leurs connaissances sur les familles achats dont ils ont la responsabilité (techniques ou relatives aux marchés fournisseurs). Ils mobilisent également des compétences périphériques dont la pratique d'une langue étrangère et la gestion des informations. *Les négociateurs* (en rouge) passent majoritairement leur temps

à réaliser des actes d'achat, du lancement de l'appel d'offres à la contractualisation. Ils mobilisent principalement des compétences périphériques comme la pratique d'une langue étrangère et la gestion des informations. Enfin *les approvisionneurs* (en violet) passent la plupart de leur temps à approvisionner leur entreprise, c'est-à-dire à réaliser la passation de commandes et assurer les suivis fournisseurs et les réponses aux clients internes après la passation de commandes. Ces acheteurs mobilisent avant tout leur capacité d'adaptation au changement et à la diversité de situations et dans une moindre mesure les connaissances de leur famille achats.

La description des métiers des acheteurs de production et des acheteurs hors production que nous avons réalisée dans le cadre de notre travail doctoral faisait apparaitre la nécessité de mieux comprendre les relations que les acheteurs entretenaient avec leurs clients internes dans l'entreprise. Nous avons donc voulu poursuivre cette compréhension des rôles des acheteurs.

1.1.3. Intégration des relations internes dans les profils des acheteurs

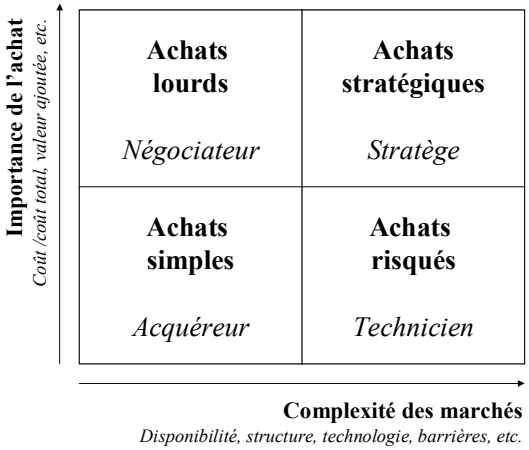
Dans le cadre de notre travail doctoral, l'une des difficultés les plus mentionnées par les acheteurs lors des entretiens et dans les réponses aux questionnaires était le manque de reconnaissance de la part des clients internes. En effet, les acheteurs sont non seulement amenés à négocier avec les fournisseurs mais également en interne avec les autres salariés de l'entreprise (Crichton et al., 2003). Or, les recherches ont incidemment contribué à diffuser une représentation stéréotypée du métier, celle d'un ensemble d'activités et de compétences principalement déterminées par la nature des biens ou des services achetés et par les relations avec l'environnement fournisseurs, négligeant en cela l'importance des négociations internes, multiples et variées, que l'acheteur doit entretenir avec les autres salariés de l'entreprise. La question de recherche que nous avons traitée est : **pourquoi et comment prendre en compte la dimension relationnelle interne dans la définition des profils des acheteurs ?** Deux contributions ont été réalisées [6, *RFGI*, 2008 ; 8, *RFG*, 2010], la première étant conceptuelle, la seconde portant sur la mobilisation de cette approche conceptuelle dans une entreprise industrielle, via une méthodologie qualitative par monographie.

Les rôles des acheteurs à travers la matrice de Kraljic (1983)

Notre première contribution a été de définir les rôles des acheteurs en mobilisant la matrice de Kraljic (1983), considérée comme une référence dans les travaux portant sur les stratégies d'achats (Gelderman et van Weele, 2003). Cette matrice détermine les différentes stratégies

d'achats développées à l'égard du marché des fournisseurs. Ces axes sont l'importance de l'achat réalisé (coût de l'acquisition sur le coût total, valeur ajoutée dans le produit vendu, etc.) et la complexité du marché des fournisseurs (marché oligopolistique/monopolistique, maturité de la technologie, etc.). La question des stratégies d'achats à développer est fondamentale, mais comme le souligne très justement Kraljic (1983), leur déploiement nécessite des acheteurs qualifiés. Nous avons prolongé cette approche en déterminant, pour chacune des cases de la matrice, le rôle-type de l'acheteur associé. Quatre catégories ont ainsi été identifiées, à partir d'une méta-analyse des principales recherches portant sur le métier des acheteurs et notre travail doctoral [12]: l'acquéreur, le négociateur, le technicien et le stratège (Figure 6).

Figure 6. Rôles de l'acheteur dans la matrice de Kraljic (1983)
[6, RFGI, 2008] ; [8, RFG, 2010]

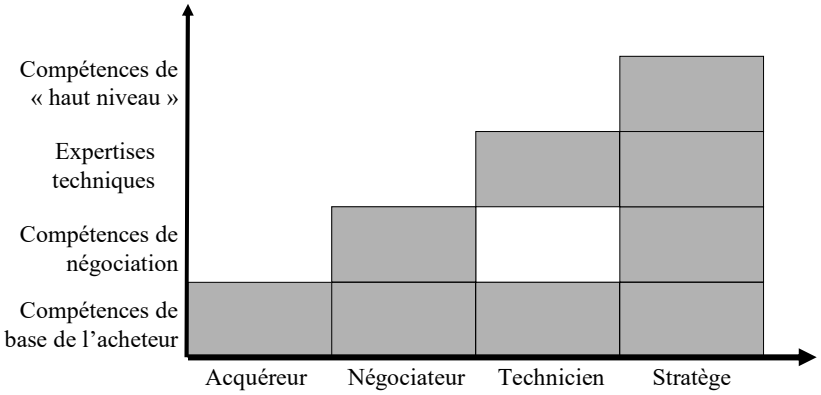


Notre méta-analyse nous a également permis d'identifier quatre ensembles de compétences (Tableau 5), compétences mobilisées de manière différente en fonction des situations rencontrées par les acheteurs.

Tableau 5. Compétences des acheteurs traditionnels [6, RFGI, 2008] ; [8, RFG, 2010]

Compétences de base de l'acheteur : - connaissance des outils de gestion des achats et des stocks (analyse ABC, etc.) ;	**Compétences de négociation :** - compétences en communication ; - capacité à s'adapter à son interlocuteur (culture, langage, niveau hiérarchique) - sens de l'argumentation commerciale ;

[12] Cette méta-analyse porte principalement sur les travaux suivants : Cavinato (1987), Ellram et Pearson (1993), Michaels et al. (1995), Cruz et Murphy (1996), Giunipero et Vogt (1997), Hallenbeck et al. (1999), Giunipero et Pearcy (2000), Feas et al. (2001), Muller (2001) et Merminod (2005).

- connaissance sur le fonctionnement des achats (structures, procédures) ; - aptitude à la maîtrise des coûts (approche en coûts complets, etc.) ; - capacité à gérer les contrats ; - connaissance des outils informatiques ; etc.	- capacité à gérer un panel de fournisseurs ; - capacité à représenter les intérêts de l'entreprise auprès des fournisseurs ; - compétences linguistiques ; etc.
Expertises techniques : - Connaissances techniques du produit acheté ; - Connaissances du marché fournisseurs ; - Aptitude à la résolution de problèmes techniques ; - Savoir-faire dans la gestion des risques technologiques et logistiques ; etc.	**Compétences de « haut niveau » :** - Compétences stratégiques ; - Aptitude au management des processus et des projets ; - Sens du travail d'équipe ; - Créativité et sens du risque ; - Savoir-faire en planification de ressources ; - Réactivité et gestion du changement ; etc.
	

La gestion des relations internes dans la définition des profils d'acheteurs

En complément à la matrice des profils issue de Kraljic (1983), nous avons souhaité intégrer la prise en compte de la qualification des relations internes rencontrées par les acheteurs. Selon van Weele (2000), la représentation que les acheteurs développent à l'égard de leur propre mission – obtenir des prix bas, négocier de bons contrats et sélectionner les fournisseurs les plus compétitifs – ne converge pas toujours avec celle des autres services, beaucoup plus attentifs au respect des délais de livraison, des quantités et de la qualité attendues, à la rapidité dans les réponses en cas de problème, à une grande accessibilité et à la réactivité des acheteurs. Ces exigences de la transversalité nécessitent que les acheteurs deviennent, selon l'expression de Midler (1993), des « *spécialistes généralistes* ». L'existence-même de la plurifonctionnalité fait naître inévitablement des conflits d'intérêts, tant sur les finalités que sur la manière

d'acheter, conflits qui peuvent avoir des impacts importants aussi bien en termes financiers (coût des achats plus élevé) qu'en termes d'image auprès des fournisseurs de l'entreprise (Lonsdale et Watson, 2005).

Afin d'aller plus loin dans notre raisonnement, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative, en étudiant le développement d'un service achats au sein d'un groupe industriel. Nous avions à disposition une monographie retraçant la mise en place du service achats hors production au sein du groupe, que nous avions nommé Cano pour des questions de confidentialité (de 2002 à 2006), présent dans le secteur de l'électroménager avec un effectif de 4 600 salariés et la vente de 3,5 millions de produits (en 2006). Cette monographie a été réalisée à travers une observation participante, par une acheteuse hors production de l'entreprise, dans le cadre de son mémoire de master.

L'analyse de la mise en place du service achats a fait apparaitre que, dans un contexte multiculturel (sur le plan principalement fonctionnel), des jeux politiques internes (au sens de Crozier et Friedberg, 1977) peuvent être identifiés selon deux éléments :

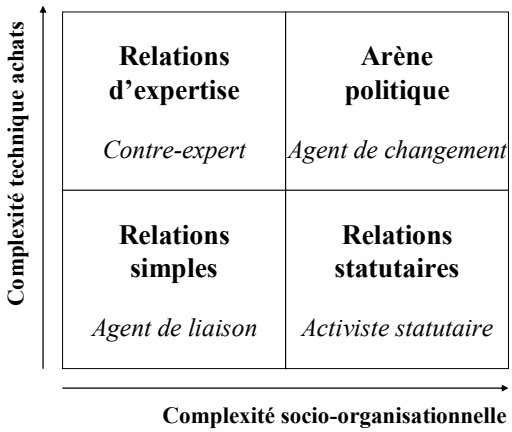
(1) *la complexité technique des achats* : importance de l'expertise liée au métier du client interne, complexité technologique du bien ou service acheté, complexité logistique de l'approvisionnement associé, etc. - ce qui correspond aux dimensions identifiées dans la matrice de Kraljic (1983) ;

(2) *la complexité socio-organisationnelle du processus d'achats* : nombre et niveaux d'intervention des acteurs internes dans les processus transversaux, nombre et variété de rôles des clients internes dans les centres d'achat, diversité des identités professionnelles en présence, etc.

Dans le cas Cano, la tâche des acheteurs dans l'entreprise était ardue puisqu'ils devaient être agents de plusieurs changements. Ils devaient en effet favoriser le déploiement de processus de gestion des achats communs à l'ensemble du groupe, bousculer les pratiques de sous-cultures professionnelles très fortes et favoriser l'adoption de nouveaux comportements en matière d'achats. Outre la difficulté de gérer ces jeux culturels, les acheteurs se trouvaient aussi engagés dans un rôle de défense statutaire et de valorisation de la fonction achats hors production au sein de l'entreprise. Enfin, en dernière difficulté, la communication interne officielle développait une image de « *cost killers* » qui contribuait en partie à renforcer le déploiement de jeux politiques. Or, cette complexité n'avait ni été diagnostiquée spécifiquement, ni prise en compte dans les profils et critères de recrutement des acheteurs. Dans cette situation, le déploiement du service achats s'avérait donc difficile.

Nous avons proposé, à l'issue de l'analyse du cas Cano, en intégrant les deux complexités identifiées précédemment, une matrice identifiant quatre rôles associés aux relations que peuvent rencontrer les acheteurs au sein de leurs organisations (Figure 7).

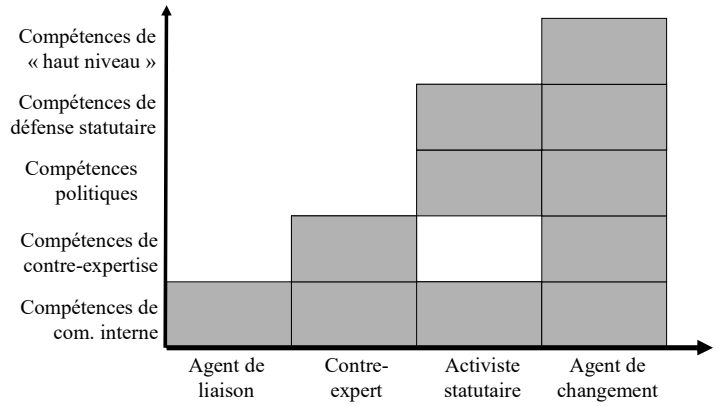
Figure 7. Rôles de l'acheteur dans la gestion des relations avec les clients internes [6, RFGI, 2008] ; [8, RFG, 2010]



Nous avons ensuite identifié les compétences associées en fonction des rôles portés par les acheteurs (Tableau 6).

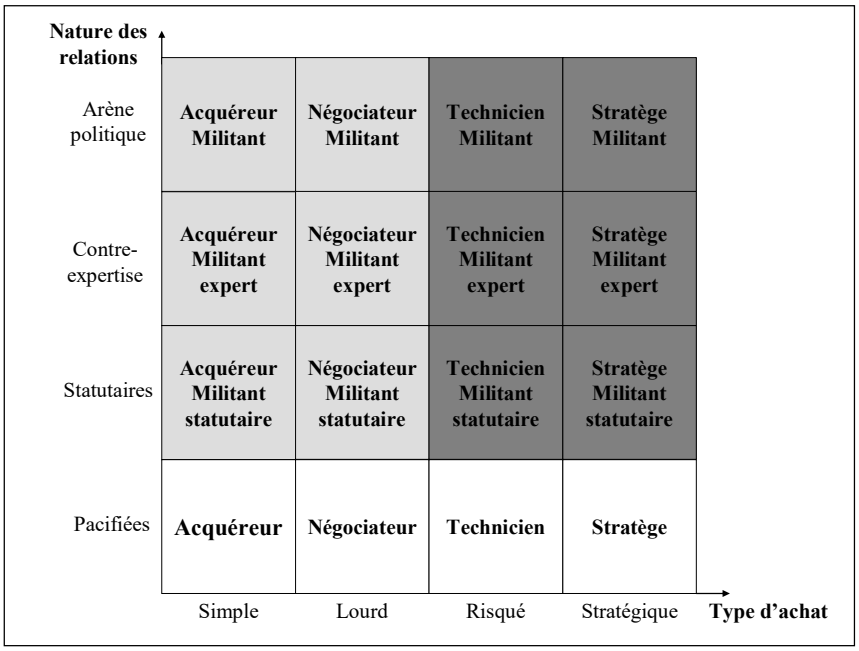
Tableau 6. Compétences de l'acheteur dans la gestion des relations internes [6, RFGI, 2008] ; [8, RFG, 2010]

Compétences de communication interne - Savoir-faire en communication inter-personnelle ; - Capacité à filtrer et à diffuser les informations concernant des questions achats ; - Capacité à répondre aux clients internes sur le statut et les problèmes liés à leur demande ; etc.	**Compétences de contre-expertise** - Capacité à conseiller les partenaires internes sur les questions achats ; - Qualités pédagogiques pour défendre et expliquer les contraintes techniques du métier des achats ; - Capacité d'adaptation à l'expertise du client interne, sens de la coopération, capacité d'écoute et ouverture d'esprit ; - Savoir-faire en co-construction de référentiels et d'objectifs communs ; - Capacités à identifier, collecter, définir et traduire en cahier des charges, les besoins des utilisateurs internes ; etc.
Compétences politiques - Capacité à identifier les jeux de pouvoir ; - Savoir-faire en négociation de conflit ;	**Compétences de défense statutaire** - Connaissance sur le fonctionnement interne de l'entreprise (son organisation, sa culture) ;

- Capacité à obtenir l'adhésion des utilisateurs internes ; - Aptitude à défendre les intérêts de la fonction achats ; - Sens de la diplomatie ; etc.	- Capacité à valoriser le rôle du service achats au sein de l'entreprise ; - Savoir-faire en communication inter-métier (compréhension des diverses cultures métiers…) ; etc.
Compétences de « haut niveau » : - Capacité à défendre et promouvoir la fonction achats dans son rôle « stratégique » ; - Aptitude à l'animation d'équipes transversales ; - Capacité à se constituer, à développer et à mobiliser un réseau de connaissances ; - Capacité à promouvoir et à accompagner le changement ; etc.	
	

En croisant les deux matrices de rôles précédemment citées (Figure 6 et Figure 7), nous avons ensuite proposé, en préconisations, une matrice globale pour appréhender l'ensemble des profils d'acheteurs (Figure 8).

Figure 8. Matrice des seize profils types d'acheteurs, selon les critères d'achat et la nature des relations internes [6, RFGI, 2008] ; [8, RFG, 2010]



Trois groupes d'acheteurs apparaissent dans cette matrice. Le premier groupe est celui *des professionnels de l'achat travaillant dans des environnements où les relations sont pacifiées* (cases blanches de la matrice). Le deuxième groupe concerne les acheteurs travaillant sur des achats dont la complexité est faible (fournitures de bureau par exemple) mais dont les relations internes sont difficiles (cases en gris clair). Le troisième groupe inclut les acheteurs intervenant sur des portefeuilles d'achats complexes (marché fournisseurs difficile, complexité technique) et dont les relations avec l'environnement interne sont difficiles (cases en gris foncé). Le recrutement et la formation de ces acheteurs est critique pour l'entreprise car ils sont garants de la gestion des achats risqués et stratégiques et donc *in fine* des acquisitions créant de la valeur pour le client final.

Cette recherche portant sur l'intégration des relations internes dans les profils des acheteurs nous a permis de qualifier la complexité des situations pouvant être rencontrées par les acheteurs au sein de l'organisation. Notre objectif était de mieux comprendre les rôles pouvant être portés et les compétences qui pouvaient être mobilisées par ces derniers. Ce travail reste en partie conceptuel puisque nous n'avons pas testé nos propositions sur un terrain de recherche mais il permet cependant d'inviter les managers, recruteurs et acheteurs à non seulement identifier le niveau de complexité de l'achat réalisé mais également le niveau de complexité de l'environnement interne dans lequel ce dernier se déroule.

Successivement à cette recherche portant sur l'intégration des relations internes dans les profils des acheteurs, nous avons mené une recherche sur les activités et compétences mobilisées par les acheteurs dans le contexte spécifique des externalisations.

1.1.4. Les activités et les compétences mobilisées par les acheteurs dans les processus d'externalisation

La dernière recherche abordée dans cette thématique est celle des activités et compétences mobilisées par les acheteurs dans le contexte d'une externalisation. La question de recherche que nous avons posée est : **quelles sont les activités et compétences mobilisées par les acheteurs dans les étapes du processus d'externalisation ?** L'originalité de la publication associée à ce travail [9, *G2000*, 2010] repose sur une approche plus « opérationnelle » de l'externalisation en éclairant le rôle des acheteurs.

La revue de littérature a porté sur le processus d'externalisation et ses étapes (Fimbel, 2002, 2006a et 2006b) : la phase pré-décisionnelle, la phase planification et contractualisation et la phase implémentation et exploitation. Grâce à une méthodologie qualitative, via les interviews de trois acheteurs confirmés qui ont chacun participé à trois expériences d'externalisation

différentes, neuf cas d'externalisation dans quatre secteurs d'activité (industrie électrique, automobile, électroménager, fabrication de machines-outils) ont été analysés. Dans les cas étudiés, il n'y a pas de chef de projet clairement identifié. Ainsi la direction générale et la direction financière sont généralement leaders dans la première phase du processus (analyse et décision d'externalisation), tandis que les phases 2 (contractualisation) et 3 (implémentation) sont naturellement confiées, en termes de leadership, aux achats.

Les activités mobilisées que nous avons identifiées sont les suivantes :

✓ *Dans la phase « analyse et décision d'externalisation »* : (1) collecte et analyse d'informations en interne relatives à l'activité/le service susceptible d'être externalisé(e) ; (2) collecte et analyse du marché fournisseurs potentiels ; (3) synthèse et confrontation des analyses internes et externes ; (4) présentation des principales conclusions achats à la Direction ;

✓ *Dans la phase « planification et contractualisation »* : consolidation du cahier des charges, rédaction et dépouillement de l'appel d'offres, sélection du ou des fournisseurs, négociation commerciale ;

✓ *Dans la phase « implémentation et exploitation de l'externalisation »* : (1) transfert d'activité/du service au fournisseur ; (2) appréciation des résultats ; (3) amélioration continue de la prestation.

Les compétences mobilisées relevaient, quant à elles, de trois familles complémentaires : (1) des compétences techniques achats, liées à la fonction opérationnelle de l'acheteur dans le processus ; (2) des compétences de « passeur » et de « traducteur », (3) des compétences de gestion de projet. Par ailleurs, la valeur ajoutée des acheteurs identifiée dans cette recherche se rapportait principalement à la maitrise des relations fournisseurs. Cette compétence conditionnait en partie le succès du processus d'externalisation.

Conclusion thématique des métiers d'acheteurs

Nos résultats portant sur la thématique des métiers d'acheteurs ont permis de caractériser et de mieux comprendre les profils des acheteurs et plus spécifiquement les activités et compétences mobilisées dans l'exercice de leurs métiers.

Sur le plan théorique, nous avons confirmé et complété les recherches précédentes, dans la lignée des travaux pionniers de Cavinato (1987). Nous avons confirmé que la population des acheteurs ne constituait pas un ensemble homogène, mais que différentes catégories existaient. Nous avons en effet montré qu'il existait bien deux métiers d'acheteurs : le métier d'acheteurs de production et le métier d'acheteurs hors production. Nous avons également prolongé la

matrice de Kraljic (1983) en identifiant des profils d'acheteurs associés. La mobilisation des travaux de Crozier et Friedberg (1977) nous a permis d'analyser plus précisément la nature des relations que l'acheteur entretient avec ses clients internes et de proposer une matrice de rôles et de compétences associés. Enfin, nous avons prolongé les travaux sur l'externalisation (Fimbel, 2002, 2006a, 2006b) par une meilleure identification des acteurs présents dans les différentes étapes du processus et par les activités et compétences mobilisées par les acheteurs.

Sur le plan managérial, les résultats obtenus étaient directement mobilisables par la direction achats ou celle des ressources humaines et également par les organismes de formation. En effet, ces recherches pouvaient servir de base ou référentiel lors de la définition d'un profil de poste, des critères de recrutement ou encore d'évaluation des collaborateurs achats. Ils pouvaient également être utiles pour définir des évolutions de carrière (modalités pour évoluer d'un profil à l'autre).

Par ailleurs, la reconnaissance de la fonction achats n'était pas acquise dans toutes les entreprises. Les résultats de nos recherches ont en effet fait apparaître que certains acheteurs étaient plus proches du métier d'approvisionneur et ils passaient beaucoup de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée. Ce constat était encore plus important pour les acheteurs hors production. A l'heure où de nombreuses recherches affirmaient que les achats avaient acquis leurs titres de noblesse (Carr et Smeltzer, 1997), nos travaux montraient que le manque de reconnaissance auprès des clients internes était en troisième position des difficultés dans notre recherche doctorale et ce quel que soit le type d'acheteurs. La recherche portant sur le cas Cano a confirmé ce point. L'identification des profils qualifiés de « militants » pouvait inciter les responsables des ressources humaines et les responsables de la fonction achats à recruter et à former de manière spécifique ce type de professionnels, pour qui les compétences à détenir et à mobiliser étaient certes des compétences métiers mais surtout des compétences relationnelles, de contre-expertise et de diagnostic de jeux d'acteurs. Développer/renforcer les compétences des acheteurs sous l'angle de leur savoir-être était crucial pour que cette fonction acquière plus de reconnaissance et soit reconnue comme légitime. Les formations à la gestion des achats pouvaient également être adaptées en proposant par exemple, aux participants, des modules consacrés au management des conflits, à la résolution de problèmes complexes ou encore à la gestion de projet.

Par ailleurs, les résultats de nos recherches ont confirmé également que les acheteurs étaient garants de la connaissance approfondie du marché fournisseurs, de la sélection et du management des relations fournisseurs. Dans le contexte des externalisations, ce savoir-faire a été identifié comme la principale contribution des acheteurs.

Nous avons arrêté nos travaux sur la thématique spécifique des métiers d'acheteurs il y a plus de 10 ans et ce pour deux raisons majeures. La première est que nous avons conduit d'autres projets (qui seront présentés ultérieurement) et la deuxième porte sur le fait que les travaux sur cette thématique, tout comme ceux que j'ai menés, sont souvent descriptifs et qu'il est difficile de les mobiliser dans une lecture plus stratégique du management des achats dans l'entreprise. Nous restons en veille sur les publications qui paraissent et nous les intégrons dans nos autres travaux.

1.2. Rôle des achats dans le déploiement du supply chain management

La deuxième thématique sur laquelle nous avons contribué est celle du rôle des achats dans le déploiement du supply chain management (SCM). Nous recherches ont permis d'identifier, comprendre et qualifier : (1) le rôle des achats dans la mise en place des supply chains en réseau ([4, *RFGI*, 2006] ; [5, *IJPrM*, 2007]), et les interfaces qui se créent entre les achats et les autres fonctions impliquées dans la supply chain (SC), au sein de l'entreprise ([14, *JRM*, 2017 ; 23, *SCF*, 2019]) (1.2.1.) et (2) le rôle des achats dans les achats de transport et de prestations logistiques ([12, *RFGI*, 2014 ; 17, *L&M*, 2018 ; 18, *M&A*, 2018 ; 19, *SCF*, 2019 ; 20, *SCF*, 2021]) (1.2.2.). Le tableau synthétique des contributions est présenté en Annexe 3.

Publications retenues

Articles dans des revues académiques à comité de lecture

[20] Large R., Paché G., Merminod N., (2021), « Managers' intention to participate in logistics outsourcing project groups: the influence of personal characteristics », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.22, n°1, pp.1-15 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]
[19] Merminod N., Large R., Paché G., (2019), « Procurement of advanced logistics services: proposition of a reasoned action model of individual buying behavior », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.20, n°13, pp.169-184 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]
[18] Merminod N., Large R., Paché G., (2018), « Une lecture de l'achat de prestations logistiques à partir du comportement individuel », *Logistique & Management*, vol. 26, n°4, pp.247-258 [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]
[17] Large R., Merminod N., Paché G., Radig, A.K., (2018), « L'utilisation du modèle de l'action raisonnée en logistique : état de l'art et avenues de recherche », *Management & Avenir*, vol. 8, n°106, pp.107-131 [FNEGE 2016 : 3 ; HCERES : B]
[14] Merminod N., Fenneteau H., Paché G. (2017), « Logistics, Marketing and Purchasing: Which Interfaces to Improve the Value Creation Process? », *Journal of Research in Marketing*, vol.8, n°2, pp.661-668
[12] Calvi R., Merminod N. (2014), « L'achat de transport en milieu industriel : une approche exploratoire des choix organisationnels et des pratiques », *Revue Française de Gestion Industrielle,* vol.23, n°1, pp.81-104 [FNEGE 2013 : 4 ; HCERES : C]
[5] Merminod, N., Paché G., Calvi R. (2007), « The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications », *International Journal of Procurement Management*, vol. 1, n° 1/2, pp.60-78

[4] Merminod N., Calvi R., Paché G. (2006), « Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats : proposition d'un modèle CCO », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°3, pp.29-46 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Coordination numéros spéciaux dans des Revues Scientifiques à comité de lecture, classées par la FNEGE et l'HCERES

[23] Large R., Merminod, N. (2019), Special Dossier: inter-functional coordination in the supply chain: myth or reality?, *Supply Chain Forum: An International Journal*, vo.20, n°2, pp.69-70 – 6 papiers soumis/7 évaluateurs/3 papiers publiés [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : C]

1.2.1. Rôle des achats dans les supply chains en réseau et interfaces intra-organisationnelles associées

Les deux premières contributions parues sur le rôle des achats dans les SC, co-écrites avec les professeurs Calvi et Paché, sont d'ordre conceptuel. Elles visaient à mieux comprendre la place des achats dans le déploiement des SC en réseau [4, *RFGI*, 2006] et les paradoxes issus de ce changement [5, *IJPrM*, 2007]. Avant de présenter nos résultats, nous allons synthétiser la littérature, à date des parutions de nos articles sur l'évolution des supply chains linéaires vers les supply chains en réseau.

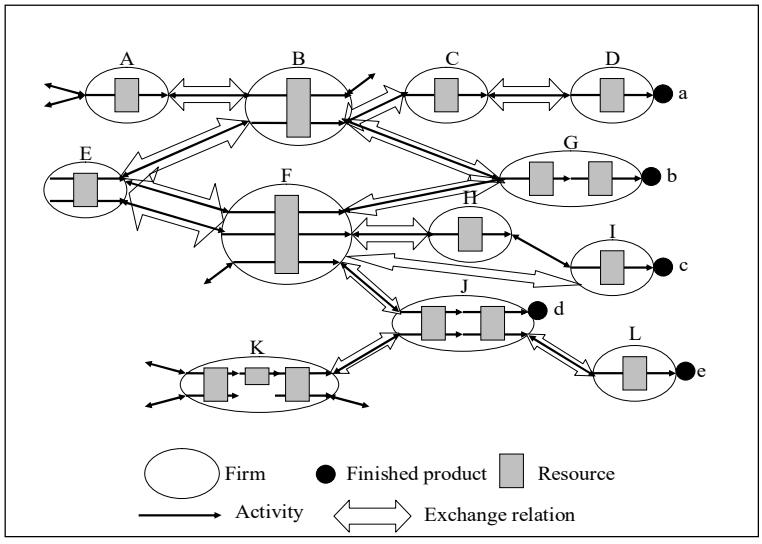
1.2.1.1. De la supply chain linéaire vers la supply chain en réseau - littérature à date de la dernière publication (2007)

Dès la fin des années 60 apparaissent les premiers travaux sur la logistique selon le modèle d'une chaîne d'activités liées entre elles (Magee, 1968) à laquelle Heskett et al. (1973) ajoutent une perspective inversée, la demande réelle (et non la demande anticipée) déclenchant la chaîne. Evoquée pour la première fois en 1982 par deux consultants dans un article peu connu (Oliver et Webber, 1982/1992), la notion de SCM est largement médiatisée à partir des années 1990. Elle recouvre une vision intégrative et systémique plutôt qu'une vision fonctionnelle et cloisonnée. Elle envisage la logistique avant tout sous un angle stratégique et non instrumental, en référence à une entreprise « étendue » allant des fournisseurs des fournisseurs en amont aux clients des clients en aval. Mentzer et al. (2001, p.11) définissent ce qu'ils qualifient d'orientation supply chain (*supply chain orientation*) comme « *la coordination systémique et stratégique des fonctions commerciales traditionnelles et des tactiques entre ces fonctions*

commerciales au sein d'une entreprise particulière et entre les entreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement, dans le but d'améliorer la performance à long terme des entreprises individuelles et la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble ». L'objectif est de créer des synergies intra et inter-organisations et la fluidité maximale des flux (au moindre coût) en créant de la valeur pour les clients. L'enjeu majeur est clairement de penser une coordination globale des flux transversaux aux frontières de ses différentes parties prenantes (Chen et Paulraj, 2004).

Deux visions de la SC se mettent en place : la vision linéaire (ou « *pipeline* »), portée par des chercheurs comme Christopher (2005) ou Andreassen (2005) et la vision réseau portée par Cox (1999), Dubois et al. (2004) ou Gadde et Persson (2004). Cox et Lamming (1997) soulignent que penser des relations inter-organisationnelles dans les chaînes logistiques étendues obligera de plus en plus systématiquement à se référer au méta-environnement dans lequel le management des ressources externes est conduit. La figure 9 permet de schématiser cette approche. Le fait de passer d'une logique linéaire à une logique réticulaire se traduit par un changement profond dans la vision que l'on doit avoir des processus de création de valeur. Manager des ressources externes revient, pour les responsables de la fonction achats, d'une part, à atteindre un niveau suffisant d'efficience logistique, d'autre part, à rechercher les meilleures positions à occuper dans les réseaux de chaînes logistiques. Les managers considèrent d'ailleurs les pratiques collaboratives avec leurs fournisseurs et leurs clients comme l'élément clé de la démarche, bien avant la mise en œuvre de technologies informatiques ou l'amélioration des interfaces intra-organisationnelles avec le marketing ou la finance (Gibson et al., 2005).

Figure 9. Une vue synthétique des réseaux de la supply chain (adaptée de Dubois et al., 2004, p.7) [5, IJPrM, 2007, p.66]



1.2.1.2. Evolution du rôle des achats : proposition du modèle Conception Coordination Opérations (CCO)

Notre première contribution [4, *RFGI*, 2006] sur cette thématique, a porté sur la question de recherche suivante : **quels sont les rôles effectifs de la fonction achats au sein de firmes définissant leur mission stratégique comme celle du pilotage d'une chaîne logistique ?** Nous avons, par une approche conceptuelle, proposé un modèle d'analyse pour comprendre l'évolution des interactions entre les achats et la logistique. En effet, le développement de l'entreprise sur le mode du réseau oblige à penser des connexions entre chaînes de valeur, et non uniquement des connexions entre chaînes logistiques. Il en résulte des besoins nouveaux de coordination inter-organisationnelle que la fonction achats pourrait satisfaire grâce à sa situation privilégiée d'« *acteurs-interface* » (Adams, 1976) par rapport à la SC amont.

Nous avons ainsi proposé un modèle original d'analyse dénommé CCO (conception, coordination, opérations), dont les trois niveaux d'analyse sont distincts et complémentaires :

(1) un niveau de *conception***,** c'est-à-dire de définition des frontières et de répartition des tâches dans la chaîne (choix de *make or buy*, identification et localisation des acteurs, etc.) ;

(2) un niveau de *coordination*, c'est-à-dire de définition des règles d'ajustement et de pilotage (production ou non sur stock, mise en œuvre de systèmes d'information partagés, contractualisation des engagements réciproques des acteurs, etc.) ;

(3) un niveau d'*opérations*, c'est-à-dire d'organisation efficace des aspects administratifs liés à la logistique et aux approvisionnements (cadencement des flux, gestion des stocks, etc.).

Nous avons ensuite mobilisé ce modèle pour comprendre la place des achats et son évolution de l'approche de la logistique traditionnelle à l'approche SC en réseau.

Dans l'approche de la logistique traditionnelle, les achats et les approvisionnements ne font qu'un, et le rôle du service achats est avant tout passif, visant prioritairement à sécuriser la fonction de production de l'entreprise (Barreyre, 1976). Il est alors possible de schématiser la place des achats dans les trois niveaux d'activité du modèle CCO défini précédemment. Elle contribue fortement aux opérations et dans une moindre mesure à la coordination (Figure 10a).

Dans l'approche de la chaîne logistique étendue en pipeline, la logique de conception s'apparente à une quasi-intégration logistique dans laquelle la fonction achats reste avant tout une fonction support de la fonction logistique, sachant toutefois qu'elle occupe un rôle accru dans la coordination, c'est-à-dire dans la sélection du fournisseur et l'organisation pratique des modalités d'échange (contrats EDI, responsabilité des stocks, relations avec les transporteurs, etc.). Le rôle attendu reste également celui de l'approvisionnement de l'entreprise en assurant

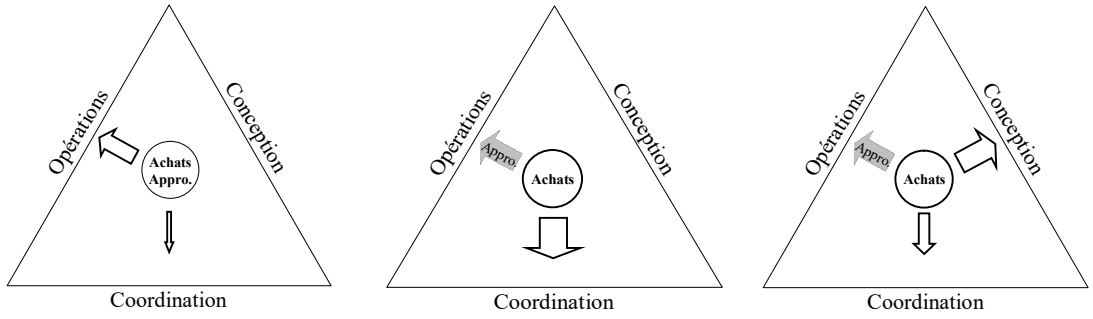
les liens quotidiens avec les fournisseurs préalablement référencés. La séparation entre les fonctions achats et approvisionnements s'intensifie ce qui permet aux achats de se concentrer sur un rôle de coordination de la SC et de laisser aux approvisionnements celui des opérations liées à cette dernière (Figure 10b).

Dans l'approche de la chaîne logistique étendue en réseau, le savoir-faire détenu par la fonction achats en matière de connaissance des marchés fournisseurs devient crucial ; les fonctions achats et logistique se doivent de coopérer pour concevoir et reconfigurer efficacement la chaîne logistique. Les achats sont donc présents dans un rôle de conception tout en maintenant leur rôle de coordination (Figure 10c).

Figure 10. Evolution du rôle des achats dans le déploiement des SC

[4, RFGI, 2006, pp.40-42]

a. approche logistique traditionnelle *b. approche supply chain linéaire* *c. approche supply chain en réseau*



La proposition que nous avions donc défendue dans cette contribution était que, dans les entreprises évoluant vers des chaînes logistiques en réseau, la fonction achats devaient collaborer étroitement à la conception-même des chaînes logistiques de façon à apporter son expertise dans le pilotage des relations externes. Cette évolution posait la question des compétences des acheteurs puisque les activités nouvelles introduites étaient par nature complexes. Le développement des chaînes logistiques étendues en réseau ne pouvait donc se faire en l'absence d'un savoir-faire achats étroitement combiné au déploiement et au pilotage de la chaîne logistique. Un tel décloisonnement était un enjeu majeur pour la compétitivité des réseaux d'affaires qui se nouaient à des échelles de plus en plus globalisées, en impliquant des systèmes de pilotage sophistiqués et, paradoxalement, parfois éphémères.

Ce travail nous a conduit à mener plus loin cette réflexion avec l'identification des paradoxes qui naissaient, pour la fonction achats, de ce déploiement et l'évolution de son rôle.

1.2.1.3.Identification des paradoxes, pour la fonction achats, de la mise en place des SC en réseau

Dans notre seconde contribution sur cette thématique [5, *IJPrM*, 2007], à la suite de Poole et van de Ven (1989), notre objectif était de répondre à la question de recherche suivante : **comment la fonction achats peut-elle manager les paradoxes générés par les chaînes logistiques en réseau ?** Nous avons adopté la définition de Heigenoort (1972, p.45) du paradoxe logique : « *deux propositions contraires ou même contradictoires auxquelles nous conduisent des arguments apparemment solides* ». L'analyse de la revue de littérature, partiellement présentée précédemment, sur les SC en réseau, faisait apparaitre, pour la fonction achats, trois paradoxes. Chaque paradoxe a été illustré, dans l'article, par des données sur une ou deux entreprises, issues d'une analyse de la presse professionnelle et de témoignages de managers achats rencontrés lors de formations dans le cadre du Master DESMA (management stratégique des achats) de l'IAE/Université de Grenoble. Afin d'être synthétique, j'ai fait le choix ici de ne reprendre que l'identification et l'analyse des paradoxes, sans développer les illustrations.

Le premier paradoxe, que nous avons nommé « *gérer les réseaux d'entreprise : concilier engagement et mobilité* », reposait sur le constat que les SC en réseau nécessitaient la construction de relations de long terme entre les acteurs, afin de créer des routines et de capitaliser les connaissances pour une meilleure efficacité. Or, seules les chaînes d'approvisionnement agiles, adaptables et alignées offraient aux entreprises un avantage concurrentiel durable (Lee, 2004). « *Les entreprises agiles ont cherché à identifier un nombre limité de fournisseurs « stratégiques » avec lesquels elles peuvent travailler en tant que partenaires par le biais de systèmes et de processus liés* » (Christopher, 2000, p.42). Le contenu des liens induit par cette pratique est le fruit d'un investissement des deux parties. Les méthodes d'alignement doivent également considérer le réseau à la fois comme stable et comme une unité d'optimisation pertinente (Ballou et al., 2000). Pour Christopher (2000), l'alignement est davantage une question de haut niveau de connectivité entre l'entreprise et ses fournisseurs stratégiques. Dans le même temps, ces liens limiteront également la liberté de changement du réseau (Håkansson et Ford, 2002).

Ce premier paradoxe nous a conduit à identifier trois tensions intrinsèques pour les services achats/approvisionnements :

(1) Les acheteurs, dont les contributions se mesurent notamment à leurs performances en termes de rentabilité, privilégieront les solutions permettant l'adaptabilité afin de limiter les

investissements nécessaires à la gestion de la relation fournisseurs et la dépendance associée ;
(2) Cela pose le défi de bien gérer les relations avec les fournisseurs. Dans ce contexte, l'acheteur doit progresser et rester convaincant en prouvant qu'il peut apporter une réelle valeur ajoutée à la gestion de la relation ;
(3) Afin de garantir l'évolution des relations dans le temps, les contrats doivent intégrer efficacement les ralentissements d'activité et la morosité des marchés pour éviter le désinvestissement majeur de fournisseurs dans ce type de périodes.

Le deuxième paradoxe, que nous avons nommé « *influencer ou être influencé dans la chaîne d'approvisionnement ?* » repose sur le constat qu'une fois la relation établie, des jeux de pouvoir et des jeux d'influence vont émerger entre les membres. Ces relations permettent à l'entreprise d'influencer les autres, mais les mêmes relations donnent également aux fournisseurs le pouvoir d'influencer l'entreprise (Håkansson et Ford, 2002). Le concept d'influence repose sur l'idée que A influence B dans la mesure où A peut obtenir de B quelque chose qu'il n'aurait pas pu produire par lui-même (Dahl, 1957). Selon Emerson (1962), l'influence est une propriété de la relation sociale ; ce n'est pas un attribut des acteurs. Ainsi, l'influence est relative : elle ne peut être perçue que dans le cadre d'une relation particulière entre deux ou plusieurs acteurs. Cette question devient d'autant plus pertinente dans le contexte de la SC en réseau, car les fournisseurs travaillent probablement avec les concurrents directs d'une entreprise cliente. De plus, il est plus difficile d'équilibrer une telle influence. En effet, selon Emerson (1962), au sein d'un groupe, si un acteur dominant possède la plus grande latitude d'action (notamment la possibilité de rompre les relations avec des partenaires secondaires), c'est aussi lui-même qui peut paradoxalement offrir les plus grands bénéfices pour assurer la stabilité du groupe. Dans ses relations avec les fournisseurs de premier rang, un acheteur peut influencer (ou non) la nature des relations entre les fournisseurs de premier rang et les fournisseurs de second rang.

Pour réduire les effets négatifs de ce paradoxe, les entreprises pourraient, selon nous, appliquer les règles suivantes :
(1) Le service achats doit limiter la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs, approche relativement bien connue dans la gestion des achats et des approvisionnements, et précisée par Jacobs (1974) ;
(2) Le service achats est incité à faire du co-développement avec des fournisseurs stratégiques (Calvi et al., 2005), créant ainsi une relation de confiance et une plus grande interdépendance ;
(3) Le service achats est incité à suivre et accompagner les fournisseurs clés dans leurs développements pour rémunérer leurs efforts, ce qui pourrait, au final, être bénéfique pour l'entreprise acheteuse ;

(4) L'entreprise pivot peut enfin exiger une plus grande transparence de ses fournisseurs de premier rang et l'imposer aux fournisseurs de second rang, via la mise en place de standards. L'entreprise pivot pourra ainsi conserver une plus grande influence sur l'ensemble du réseau.

Le troisième paradoxe, que nous avons nommé « *réseaux innovants versus réseaux « maîtrisés » ?* » repose sur le constat que, plus une entreprise atteint effectivement l'objectif de contrôle, moins le réseau sera efficace et innovant (Håkansson et Ford, 2002). Abernathy (1978) a suggéré que l'accent mis par une entreprise sur les gains de productivité inhibait sa flexibilité et son agilité à innover. Lee (2004) propose la même idée pour les chaînes d'approvisionnement. Selon lui, les chaînes d'approvisionnement efficaces deviennent souvent non compétitives parce que « *les chaînes d'approvisionnement à grande vitesse et à faible coût sont incapables de répondre aux changements inattendus de la demande ou de l'offre* » (Lee, 2004, p.104). On trouve les racines de ces deux constats dans la formulation de March (1991) sur le dilemme stratégique existant, dans l'allocation des ressources, entre les activités dites d'exploration et celles dites d'exploitation. Les entreprises doivent donc concevoir une organisation ambidextre, capable de combiner simultanément l'exploration et l'exploitation.

Afin de gérer au mieux ce paradoxe, l'une des compétences majeures à développer, au niveau du service achats, est la capacité d'adaptation (Harland et Knight, 2001). La segmentation fournisseurs doit être effectuée afin de manager chaque catégorie de manière spécifique : attribution des catégories d'achats, implication ou non dans le management de la relation et incitations associées.

Pour conclure, la présentation de nos contributions a fait apparaitre un rôle progressif de la fonction achats, passant principalement de la gestion des opérations dans une approche logistique traditionnelle à une implication forte dans la conception et la coordination dans le contexte du déploiement des SC en réseau. Nous avons par ailleurs identifié que cette évolution vers des rôles plus complexes faisait naitre trois paradoxes qui nécessitent de mettre en place un management approprié des achats, notamment celui lié aux fournisseurs. Ces recherches nous ont conduit à nous questionner de manière plus approfondie sur les interfaces entre les trois fonctions garantes des « frontières de l'entreprise » : le marketing, la logistique et les achats.

1.2.1.4. Interface des fonctions achats, logistique et marketing dans la supply chain

En complément des travaux précédents permettant d'identifier les rôles des achats dans le déploiement des SC en réseau, nous avons souhaité mieux comprendre les interfaces qui se renforcent, comme nous avons pu le voir dans le modèle CCO entre les fonctions achats et

logistique mais également avec la fonction marketing, garante de la frontière aval de la SC de l'entreprise.

Comme l'indiquent Ballou et al. (2000), dans l'approche SCM, trois types de coordination, complémentaires, sont nécessaires :

(1) la coordination intrafonctionnelle dans les activités logistiques (par exemple, optimisation du transport en fonction des contraintes de stockage) ;

(2) la coordination interfonctionnelle, par une meilleure gestion des interfaces entre la fonction logistique et les autres fonctions clés de l'entreprise : finance, production, marketing, achats, etc.

(3) et la coordination interorganisationnelle pour une meilleure gestion des interfaces entre les entreprises le long de la même chaîne d'approvisionnement.

Or, la plupart des recherches en SCM portaient sur le troisième type de coordination, les articles publiés sur les enjeux intra-organisationnels restant rares (Holweg et Helo, 2014). Cependant, « *dans de nombreuses entreprises, il est plus facile de développer des relations de coopération avec des membres externes de la chaîne d'approvisionnement que de briser les silos qui existent autour des fonctions individuelles »* (Fawcett et Magnan, 2002).

Notre publication [14, *JRM*, 2017], réalisée avec les professeurs Fenneteau et Paché, a répondu à la question de recherche suivante : **quels facteurs clés pourraient conduire à une meilleure interface entre la logistique, le marketing et les achats, afin de créer de la valeur client ?** En effet, Holweg et Helo (2014) soulignent que le problème majeur est le décalage analytique entre l'approche chaîne de valeur, qui se concentre sur le processus de création et d'appropriation de la valeur, et l'approche chaîne d'approvisionnement, qui s'intéresse aux processus opérationnels et stratégiques de la gestion logistique des interfaces inter-organisationnelles. Sheth et al. (2009) montrent que la capacité de l'entreprise à répondre à la demande repose sur une coordination étroite entre les fonctions marketing et achats. Gérer avec succès la chaîne d'approvisionnement pour créer de la valeur client nécessite donc une intégration poussée entre les processus axés sur la demande et les processus axés sur l'offre (Esper et al., 2010). Deux interfaces intra-organisationnelles sont particulièrement critiques : (1) l'interface aval avec le marketing, afin d'analyser la demande à servir, idéalement en temps réel ; (2) la logistique amont avec les achats, basée sur les relations fournisseurs afin de permettre un fonctionnement efficace et efficient du processus de production. Si Fabbe-Costes et Nollet (2015) mettent l'accent sur la collaboration entre les achats et la logistique pour améliorer l'intégration de la chaîne d'approvisionnement, ils sont également conscients que cette intégration est essentielle pour assurer une plus grande efficacité du processus de création de

valeur dans une perspective marketing. La mise en œuvre d'une intégration interfonctionnelle est donc nécessaire. Elle peut être définie comme « *un processus d'interaction et de collaboration interdépartementale dans lequel plusieurs fonctions travaillent ensemble de manière coopérative pour arriver à des résultats mutuellement acceptables pour leur organisation »* (Frankel et Mollenkopf, 2015, p.18).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs. Dix entretiens ont été menés auprès d'acheteurs, de logisticiens et de marketeurs d'entreprises industrielles et de distribution. Les interlocuteurs de chaque fonction ont été interrogés sur la nature de leur relation avec les deux autres fonctions, sur leurs difficultés de communication, et les leviers qui pourraient être mis en œuvre. Chaque entretien, d'une durée moyenne d'une heure, a été entièrement retranscrit.

Les résultats indiquaient qu'aucune des personnes interrogées ne mentionnait de liens forts avec les deux fonctions simultanément. Les répondants ont mentionné la proximité avec une fonction spécifique, comme entre les achats et la logistique. Il n'était pas rare que des liens soient établis via une autre fonction métier (département recherche & développement lors de la conception produit, le service de prévision des ventes lors du lancement d'un appel d'offres). Dans certains cas, les fonctions achats et logistique étaient sous la même hiérarchie, rattachées à la direction SCM, ce qui améliorait les liens et permettait d'atteindre des objectifs communs. La stratégie d'entreprise et l'environnement des affaires jouaient un rôle important. Dans les entreprises soumises à une forte variabilité de la demande, les interfaces entre les fonctions achats et logistiques sont apparues fortes.

Parmi les difficultés évoquées, nous avions noté que les rôles perçus des autres fonctions étaient encore très traditionnels, comme celui de la réduction des coûts par la fonction achats. D'autres difficultés organisationnelles et comportementales ont été évoquées, comme la difficulté de travailler ensemble lorsque les objectifs prioritaires de chaque fonction étaient différents. L'absence de processus commun (et donc de prise en compte des besoins de chaque fonction) a été également mis en avant. Enfin, les comportements individuels pouvaient aussi entraîner des difficultés, par exemple, des commentaires du type « je ne comprends pas ce que vous faites » peuvent exacerber les tensions. Un autre élément renforçait ces difficultés : la complexité de l'organisation elle-même, puisque certains répondants achats, par exemple, indiquaient que les interfaces entre membres des services achats et approvisionnements et les rôles respectifs au sein de chaque fonction étaient souvent peu clairs.

Un des résultats principaux de cette thématique de recherche a donc été de faire émerger une nécessité de mieux gérer les interfaces au sein même de l'entreprise et de renforcer les leviers

de coordination associés. Le numéro spécial que nous avons coordonné avec le Professeur Large (Université de Stuttgart) dans la revue *Supply Chain Forum: An International Journal* (2019) [23, *SCF*, 2019] a porté sur cette thématique. Les trois papiers (Breitling, 2019 ; Glas et al., 2019 ; Viale, 2019) ont suggéré que les managers devaient réaliser des efforts pour assurer la coordination entre fonctions et que ces efforts étaient particulièrement centraux dans des contextes stratégiques (innovation, *sourcing* stratégique, etc.).

La mise en place du SCM a donc, comme nos travaux l'ont démontré, renforcé la place des achats dans la conception de la SC et dans sa coordination, laissant aux approvisionnements les activités de gestion des opérations. L'évolution de la logistique a également conduit à une modification du marché des prestataires logistiques et à une nécessité de mieux comprendre comment acheter ces prestations.

1.2.2. Rôle des achats dans l'achat de transport et de prestations logistiques

Le marché de l'offre de transport puis celui de la logistique a connu une très forte complexification et recomposition de sa structure depuis plus de 30 ans. L'externalisation de ces prestations de service est une des évolutions stratégiques majeures (Christopher, 2016). Nos contributions [12, *RFGI*, 2014 ; 17, *M&A*, 2018 ; 18, *L&M*, 2018 ; 19, *SCF*, 2019 ; 20, *SCF*, 2021] portent sur une meilleure compréhension des achats de transport et de prestations logistiques. Dans un premier temps, nous allons, de manière synthétique, présenter les éléments clés de la revue de littérature, à date des publications, puis nous présenterons nos apports.

1.2.2.1. Externalisation et complexification croissante des prestations logistiques - littérature à date de la dernière publication (2021)

Les externalisations des activités de transport et de logistique ont conduit progressivement à une remarquable diversité des prestations offertes, du simple acheminement des produits jusqu'à une prestation complète et complexe de management global des chaînes logistiques (Hofenk et al. 2011). Le degré de complexité propre aux prestations logistiques permet de proposer deux catégories principales : les prestations logistiques traditionnelles ou « basiques », comme le transport ou l'entreposage, et les prestations logistiques à valeur ajoutée, comme la différenciation retardée (Andersson et Norrman 2002 ; Fulconis et al., 2011 ; Roveillo, et al., 2012 ; Selviaridis et Norrman 2015). Notons que, si ces évolutions successives ont à la fois complexifié l'offre et segmenté le marché, le transport tient toujours une place stratégique dans la prestation logistique (Bourgne et Roussat, 2008).

Les recherches portant spécifiquement sur l'achat de transport ou de logistique, et plus globalement sur les achats de services, étaient peu nombreuses (Selviaridis and Spring, 2010). Elles se focalisaient principalement sur une approche processuelle de ces achats en identifiant par exemple, les différentes étapes du sourcing et les procédures et activités associées (Andersson et Normann, 2002 ; Selviaridis and Spring, 2010). Elles portaient également sur les critères de sélection (Anderson et al., 2011) et de mesure de la performance du fournisseur (Bagchi and Virum, 1998). Les recherches ont montré que l'achat de prestations, dans une perspective organisationnelle, était un processus multi-étape, multi-personnel et fonctionnellement décloisonné (Dahistrom et al., 1996 ; Johnston et Lewin, 1996 ; Sink et Langley, 1997 ; Bienstock, 2002 ; Touratier-Muller et Jaussaud 2017). La question du « qui achète », si elle s'avèrait cruciale, était finalement très peu abordée dans le cas des prestations logistiques (Johnson et al. 2002 ; Meschnig et Kaufmann 2015 ; Kaufmann et Wagner 2017 ; Large 2017 ; Wang et al. 2018). Pour Andersson et Norrman (2002), les évolutions évoquées dans le marché du transport (globalisation accrue, externalisation et différenciation par la logistique) devaient induire une singularisation des stratégies d'achats de manière à mettre en place les bons leviers associés aux caractéristiques du segment de marché.

L'achat de prestations logistiques renvoyait principalement à deux domaines fonctionnels de l'entreprise : les achats, d'un côté, et la logistique, de l'autre. Dans les années quatre-vingt-dix, l'acheteur (ici entendu par personnel rattaché à un service achats et dont l'activité principale est d'acheter) ne semblait pas être un acteur majeur de la décision d'externalisation des activités logistiques (Lieb et Randall 1996 ; Sink et Langley 1997). Toutefois, quelques années plus tard, la recherche conduite par Large et Kovács (2001) démontrait que si de nombreuses unités organisationnelles pouvaient être impliquées dans l'achat de prestations logistiques, les services achats et logistique se présentaient comme des acteurs clés.

1.2.2.2. Achats de transport : choix organisationnels et pratiques

Notre première contribution [12, *RFGI*, 2014], avec le professeur Calvi, s'est intéressée à la question de recherche suivante : **comment les entreprises s'organisent-elles pour améliorer leurs achats de transport et les interfaces créées avec le marché fournisseurs ?** Plus précisément, nous avons cherché à identifier le contour du rôle joué par le département achats, dans les achats de prestations de transport.

Notre méthodologie de recherche qualitative a porté sur des études de cas. La collecte de données a été réalisée par entretiens semi-directifs (durée entre une heure trente et trois heures)

avec en complément la remise de documents (organigramme, segmentation achats, cahier des charges type, etc.). Trois études de cas ont ainsi été réalisées :

- ✓ *Cas 1* : grand groupe industriel de stature mondiale (2012 : chiffre d'affaires d'environ 22 milliards d'euros ; 130 000 personnes) - coûts logistiques associés 1,5 milliard d'euros ;
- ✓ *Cas 2* : entreprise familiale à vocation internationale (2012 : chiffre d'affaires confidentiel ; 1 200 personnes sur 4 sites de production dans le monde) - montant relatif aux dépenses d'achats de transport entre 12 et 15 millions d'euros par an ;
- ✓ *Cas 3* : filiale d'une entreprise à vocation internationale (2012 : chiffres d'affaires de 2 milliards d'euros ; plus de 7 000 salariés) - coûts logistiques évalués à 7% du chiffre d'affaires, 5% dans les activités de stockage et 2% dans le coût des transports.

Les résultats de cette recherche indiquaient que les choix d'organisation étaient issus d'une histoire et qu'ils correspondaient à l'évolution des stratégies de l'entreprise. Sur le plan organisationnel, deux orientations ont été identifiées qui illustrent le dilemme « *différenciation / intégration* » (Lawrence et Lorsch, 1973). Tout d'abord, face à la complexité accrue du marché fournisseurs et la volonté de maîtriser (voire diminuer) les coûts de transport, les trois entreprises avaient spécialisé des acteurs dans le rôle d'interface avec l'environnement des prestataires. Nous avions par ailleurs trouvé trace dans deux cas de processus « *d'intégration* » visant à assurer une étroite collaboration entre les fonctions achats et SC. Ce « binômage », qu'il ait été formalisé (cas 1) ou plus informel (cas 2), était une clé de réussite de ce type d'achats puisque la compréhension du besoin et le pilotage des flux restaient du ressort de la logistique. Les acheteurs étaient présents pour challenger ce besoin ou proposer des approches nouvelles correspondant aux évolutions d'un marché fournisseurs souvent qualifié par les acteurs de très « technique ». Il semblait aussi que le centre de gravité du pouvoir décisionnel sur l'achat de transport penchait vers les fonctions logistiques chaque fois que les exigences du client final en la matière étaient fortes et spécifiques.

Sur le plan de la définition des achats de transport, les entreprises interrogées témoignaient d'une approche « technique » de leur appel d'offres, alors même que certaines d'entre elles notaient que les fournisseurs n'étaient pas assez créatifs. Elles segmentaient toutes leur panel fournisseurs en fonction du type de transport acheté, du délai d'expédition attendu et de la zone géographique couverte, ce qui correspondait au marché des transporteurs au moment de la collecte de données. Il était à noter également que la tendance à la globalisation de la logistique (et donc à l'externalisation plus complète des flux et de leurs gestions) n'était pas suivie par les

entreprises qui s'étaient efforcées d'optimiser leur organisation interne en termes de SC (cas 1 et cas 3). Cela leur permettait de conserver la maitrise organisationnelle de cette logistique.

La chaîne logistique restait, dans deux cas, insuffisamment maîtrisée. En effet, la traçabilité du transport n'était pas complète pour les cas 1 et cas 2 puisque les entreprises concernées avaient du mal à identifier ce qui était de leur ressort ou ce qui était du ressort du transporteur lors d'une défaillance.

Cette première recherche sur les achats de transport nous a donc permis de mieux comprendre les leviers organisationnels et les stratégies mis en place par les entreprises interrogées. Nous avons souhaité approfondir cette connaissance à travers une meilleure compréhension du comportement individuel dans le cadre des achats de prestations logistiques.

1.2.2.3. Achats de prestations logistiques à partir du comportement individuel

Comme nous l'avons vu précédemment, les achats de prestations logistiques se réalisent via un processus multi-étapes, multi-personnel et fonctionnellement décloisonné. Le caractère central d'une vision comportementale pour ce type d'achats est donc important. Des publications, conduites notamment par Tokar (2010), Knemeyer et Naylor (2011), Sanders et al. (2016) et Schorsch et al. (2017), soulignaient le besoin urgent de mener à bien des recherches *ad hoc*. Nous avons donc conduit une recherche, en plusieurs étapes, sur le comportement individuel des « acheteurs » de ce type de prestations, ces derniers étant définis, dans cette recherche, comme toute personne en situation d'intervenir dans l'achat de ce type de prestation.

Notre première contribution [17, *M&A*, 2018], avec les professeurs Large, Paché et Madame Radig, a permis d'identifier les théories provenant des sciences du comportement qui s'avéraient pertinentes dans le contexte de la logistique et du SCM, et plus précisément de « synthétiser » la théorie comportementale de l'approche de l'action raisonnée (*Reasoned Action Approach* - RAA) de Fishbein et Ajzen (1975, 2010). Nous avons ensuite à l'aide d'une revue de littérature ciblée, analysé les recherches qui mobilisaient, dans le domaine de la logistique et du SCM, la RAA [18, *L&M*, 2018], puis nous l'avons appliquée, conceptuellement, aux achats de prestations logistiques [19, *SCF*, 2019] avant de tester empiriquement le modèle dans le contexte de l'externalisation de prestations logistiques [20, *SCF*, 2021], avec les professeurs Large et Paché.

L'approche de l'action raisonnée

En psychologie sociale, un courant de recherche, de premier plan, est aujourd'hui constitué par l'approche de l'action raisonnée (*Reasoned Action Approach* - RAA), couvrant la théorie de l'action raisonnée (*Theory of Reasoned Action*) et la théorie du comportement planifié (*Theory of Planned*

Behavior), développée par Martin Fishbein et Icek Ajzen dès le milieu des années 1970 (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2010 ; Ajzen, 2012). En première analyse, le modèle de la RAA fournit un « *cadre conceptuel général pour prédire, expliquer et changer le comportement social humain* » (Ajzen, 2012, p. 11). Bien que cette théorie ait été critiquée, elle a fait ses preuves dans divers domaines de la recherche comportementale depuis des décennies, et notamment en sciences de gestion (Boissin et al., 2007 ; Jaïdi et Point, 2011).

Le modèle de la RAA correspond plus à une « *approche extensible* » qu'à une « *théorie fixe* » (Hennessy, 2012), car il permet d'incorporer, si nécessaire, des constructions supplémentaires ou modifiées reflétant une situation comportementale spécifique (Fishbein et Ajzen, 2010). L'élément fondamental du modèle repose sur l'hypothèse que la formation d'une intention précède le comportement : *« les intentions comportementales sont des indications de la volonté d'un individu d'accomplir un comportement* » (Fishbein et Ajzen, 2010, p. 39). Notons que ce modèle est appelé « raisonné » « *uniquement dans le sens où les intentions comportementales des individus sont supposées suivre d'une manière raisonnable, cohérente, et souvent automatique, leurs croyances sur l'exécution du comportement* » (Fishbein et Ajzen, 2010, p. 24).

Ce modèle semble particulièrement approprié dans le contexte des achats car comme l'indiquent, Webster et Wind (1972, p. 18) dans leur article fondateur sur le centre d'achats, « *dans l'analyse finale, tout comportement d'achat organisationnel est un comportement individuel. Seul l'individu en tant qu'individu ou un membre d'un groupe peut définir et analyser les situations d'achat, décider et agir. Dans ce comportement, l'individu est motivé par une combinaison complexe de facteurs personnels et d'objectifs organisationnels, contraints par des politiques et informations filtrées par l'organisation formelle, et influencé par les autres membres du centre d'achat* ».

Nous avons donc décidé de mobiliser ce modèle dans le contexte des achats de prestations logistiques.

Modèle RAA dans les recherches en logistique et SCM et proposition d'une application aux achats de prestations logistiques

Avant de mobiliser de manière empirique le modèle RAA dans le contexte spécifique des achats de prestations logistiques nous avons souhaité répondre à la question de recherche suivante : **en quoi le modèle de la RAA constitue-t-il potentiellement un cadre pertinent pour la recherche en logistique comportementale ?** Notre première contribution sur cette thématique [17, *M&A*, 2018] reposait donc sur une étude bibliographique de nature exploratoire. S'appuyant sur les revues

du champ classées en France en catégories 1, 2 et 3 dans la liste du Collège Scientifique de la FNEGE 2016, vingt revues ont été listées : treize revues de rangs 1 et 2 et sept revues de rang 3. Pour chacune des revues, une analyse exhaustive des articles publiés de 1980 à 2017 a été conduite, en utilisant, par le biais d'une recherche booléenne, les mots clés « Fishbein » ou « Ajzen ». Ceci a conduit à établir une base de données de 99 articles dans lesquels les travaux de Fishbein et/ou Ajzen étaient cités. Au final, seulement 15 articles sur 99 s'appuyaient explicitement, et de manière plus ou moins exhaustive, sur le modèle de la RAA pour construire un cadre conceptuel spécifique, sous la forme d'un jeu de propositions et/ou d'hypothèses.

L'analyse de ces 15 articles, via une grille spécifique, soulignait que, la pertinence avérée d'une explication comportementale d'un certain nombre de phénomènes relevant du champ de la logistique et du SCM, était relativement contemporaine, et semblait être marquée par un net phénomène d'accélération. Par ailleurs, de manière surprenante, si les attitudes étaient prises en compte dans toutes les contributions, ce n'était pas le cas des autres construits du modèle de la RAA, dont la mobilisation apparaissait plus éparse au gré des articles. Seul un noyau réduit d'articles traitait spécifiquement de problématiques logistiques, et trois articles uniquement traitaient du comportement des logisticiens en matière de prise de décision. Enfin, nous avions noté que plusieurs articles renonçaient à la seule perspective individuelle du modèle de la RAA, pour y associer des questionnements de nature organisationnelle (en termes de comportement des organisations). Un élargissement des recherches en logistique comportementale, qui s'appuierait sur le modèle de la RAA, était donc envisageable en s'intéressant directement aux situations de gestion dans lesquelles la décision logistique était conduite à se former puis s'exercer.

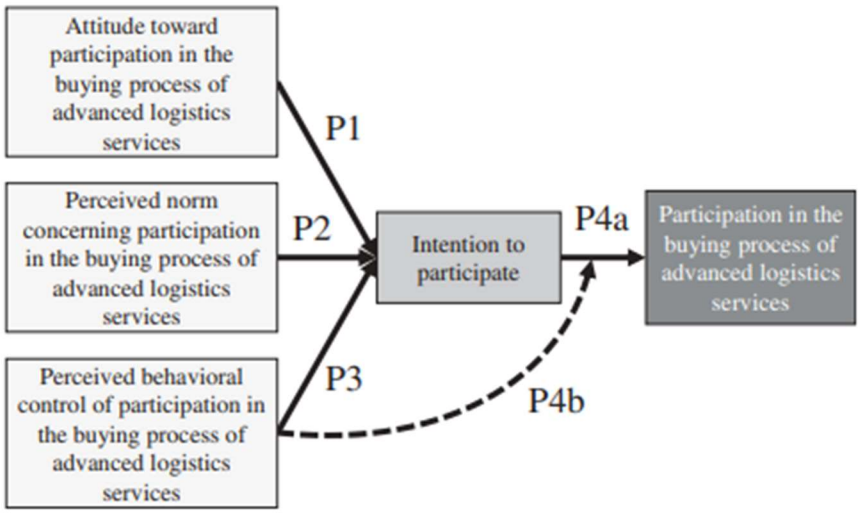
Notre deuxième contribution [18, *L&M*, 2018] a visé à mieux identifier l'intention d'un individu de participer à l'achat de prestations logistiques, à partir de facteurs liés à ses attitudes, ses normes et au contrôle comportemental perçu. Nous avons, pour cela, dans un premier temps défini les quatre éléments distincts du modèle de Fishbein et Ajzen (2010) : l'action, la cible, le contexte et le temps. Dans l'application du modèle, le contexte est l'achat de prestations logistiques, l'action, est la participation de l'acheteur en tant qu'individu, la cible est le processus d'achat de prestations logistiques, et le temps ne pouvant pas être précisément indiqué nous l'avions défini par « quand se manifestera le besoin d'achat ». Par ailleurs, tel qu'il ressort de la revue de littérature, trois facteurs étaient finalement cruciaux : (1) l'attitude de l'acheteur vis-à-vis de la participation au processus d'achat ; (2) la norme perçue concernant la participation ; et (3) le contrôle comportemental perçu. Le Tableau 7 nous a permis de décrire ces trois facteurs.

Tableau 7. L'achat de prestations logistiques en référence au modèle de la reasoned action approach (RAA) [18, L&M, 2018, p.254]

Concept	Définition du concept	Question clé
Attitudes	Une attitude conduit à évaluer une situation de manière positive ou négative, habituellement exprimée à travers des réponses cognitives, affectives et/ou comportementales.	*Quelles sont les croyances de l'acheteur de prestations logistiques sur la pertinence de son achat et, plus largement, des effets de l'externalisation ?*
Normes perçues	Une norme est une règle explicite (de nature technique) ou implicite (de nature culturelle ou sociale) qui oriente le comportement des individus conformément aux valeurs d'un groupe.	*Quels sont les individus ou les groupes d'individus jugés pertinents par l'acheteur de prestations logistiques pour conduire au mieux son action ?*
Contrôle comportemental perçu	Le contrôle comportemental se réfère à la croyance d'un individu dans l'idée qu'il lui sera plus ou moins aisé d'adopter un certain comportement dans une situation donnée.	*Quel est le degré d'autonomie dont dispose l'acheteur, par rapport au logisticien, dans sa participation au processus d'achat de prestations logistiques ?*

Cette première recherche a été poursuivie dans notre contribution [19, *SCF*, 2019] par l'identification des déterminants de l'intention de participer et la proposition d'un modèle simplifié de la RAA appliqué à l'achat de prestations logistiques (Figure 11).

Figure 11. Modèle simplifié RAA pour l'achat de prestations logistiques [19, SCF, 2019, p.177]



Le premier déterminant que nous avons défini est celui de l'attitude, qui est liée à un ensemble de croyances : (1) la croyance des professionnels des achats sur l'opportunité de se doter de services logistiques de pointe et les effets de l'externalisation en général, et (2) leurs croyances concernant leur propre rôle en tant que professionnel des achats.

Le deuxième déterminant était celui de la norme perçue. Les professionnels des achats ont en effet des croyances normatives sur les attentes des autres collaborateurs de l'entreprise en matière de participation aux achats de services logistiques. En tant que membre d'une organisation formelle, les acheteurs perçoivent les attentes et exigences de leur(s) superviseur(s) et d'autres personnes qui peuvent inclure leur(s) collègue(s).

Enfin, le troisième déterminant était celui du contrôle comportemental perçu, lié aux croyances que les acheteurs ont sur leur capacité à réaliser une action et à contrôler la performance obtenue. Cela relève de la perception que les acheteurs ont de leurs compétences dans le domaine des achats de prestations logistiques, les ressources et les moyens à leur disposition, pour le faire dans leur organisation.

Application du modèle RAA, de manière empirique, sur le scénario d'une activité d'externalisation d'une prestation logistique

Dans un dernier temps, nous avons testé ce modèle [20, *SCF*, 2021], de manière empirique, en 2018, sur la question de recherche suivante : **pourquoi un manager a-t-il l'intention ou non de participer à une activité d'externalisation d'une prestation logistique ?** Le scénario suivant a été proposé aux répondants, en début de questionnaire : « un groupe projet transversal va être mis en place dans votre entreprise. Il a pour tâche de préparer et réaliser l'externalisation de parties essentielles de la logistique de votre entreprise. L'accent est mis sur la sélection d'un prestataire logistique adapté. Le groupe projet devrait être composé de managers dont le niveau hiérarchique est similaire au vôtre ».

Un panel de 1 306 répondants potentiels a été contacté par mail en Allemagne. 204 personnes ont répondu totalement au questionnaire et 201 réponses ont pu être analysées. L'échantillon comprend 99 acheteurs (49,3%), 60 logisticiens (29,9%), 28 supply chain managers (13,9%) et les autres 14 personnes sont responsables d'au moins une fonction dans l'entreprise (7%).

Les résultats que nous avons obtenus ont confirmé qu'une attitude positive envers la participation à un groupe projet d'externalisation logistique, qu'une perception sociale positive de la pression par la norme perçue et qu'une perception positive de capacités propres suffisantes

renforcaient l'intention de participer à un groupe projet transversal d'externalisation dès l'émergence de cette unité.

Les normes sociales perçues ont eu le plus fort impact sur les intentions des répondants à participer à l'externalisation de la prestation logistique. De notre point de vue, ce résultat n'était pas surprenant, car les normes sociales perçues représentent les attentes des autres collaborateurs de l'entreprise. Concernant l'effet du contrôle comportemental perçu des répondants sur leur intention de participer à l'externalisation logistique, les résultats ont été ambivalents. Les indicateurs s'appuyaient sur deux facteurs distincts : l'autonomie et la capacité. Alors que la capacité perçue exerçait une influence notable, le degré d'autonomie perçu ne montrait aucun effet. Dans le modèle testé, des variables de caractéristiques personnelles ont été également mesurées, comme le genre ou l'expérience professionnelle. Dans nos résultats, ces caractéristiques personnelles n'ont pas eu d'impact direct sur l'intention des managers à participer à l'externalisation logistique. Par conséquent, nous avons démontré qu'il n'était pas possible de déduire l'intention des personnes simplement par leurs caractéristiques personnelles, telles que le sexe, l'ancienneté, la profession et/ou la familiarité avec l'externalisation logistique. Même la responsabilité formelle de l'achat de services logistiques n'était pas un prédicteur de l'intention d'un individu de participer à des groupes d'externalisation de prestation logistique.

Conclusion thématique rôle des achats dans le déploiement du SCM

La deuxième thématique sur laquelle nous avons contribuée nous a permis d'améliorer la connaissance du rôle des achats dans le déploiement du SCM. Nous avons identifié (1) le rôle des achats dans la mise en place des supply chains en réseau et les interfaces entre les achats et les autres fonctions impliquées dans la supply chain, et (2) le rôle des achats dans l'achat de transport et de prestations logistiques.

Le modèle CCO (Conception, Coordination, Opérations) nous a, dans un premier temps, permis d'identifier les rôles attendus du service achats dans le déploiement des SC en réseau et les paradoxes issus de cette évolution. Le management des paradoxes que nous avons identifiés et des interfaces entre les fonctions achats/logistique et marketing nous ont permis de comprendre l'évolution des achats vers une contribution plus stratégique puisque leur rôle a évolué d'une contribution principalement à la gestion des opérations à une contribution à la conception et la coordination de la SC.

Nos résultats indiquaient également que les achats devaient développer leur capacité à manager un réseau de fournisseurs constamment mis au défi de soutenir la stratégie de ses

clients et de participer activement au développement des produits. Cette évolution ne pouvait se faire, selon nous, sans une coordination forte entre les fonctions achats, logistique et marketing, au sein de l'entreprise. En effet, il semblait fondamental que plus de transversalité se déploie en amont même de la création de l'offre client. Les achats rempliraient alors pleinement leur rôle car ils pourraient, en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise, proposer via le marché fournisseurs, une réponse adaptée au besoin spécifique du client final.

Nos recherches ont par ailleurs démontré que les interfaces entre les achats et la logistique ont subi plusieurs étapes et semblaient avoir atteint un stade de bonne maîtrise de la communication entre ces deux fonctions. Cependant, les interfaces intra-organisationnelles entre les trois fonctions garantes des frontières de la SC avaient besoin d'être renforcées car bien que la gestion de projet existe depuis le début des années 1990, elle n'était pas suffisamment établie comme règle de fonctionnement transverse, dans les entreprises de nos terrains de recherche. La formalisation des échanges et la définition d'objectifs communs étaient à renforcer.

Sur un plan plus opérationnel, dans le contexte spécifique des achats de transport, nous avons identifié un paradoxe lié à la manière dont les achats formalisaient leur besoin et les attendus associés. En effet, le besoin d'achats de transport était transmis au fournisseur via un cahier des charges techniques ne laissant pas de latitude à ce dernier, alors même que dans certains cas l'entreprise indiquait attendre de la part de son fournisseur une réponse créative.

Enfin, la recherche que nous avons menée sur une approche comportementale individuelle, via le modèle RAA, nous a permis de mieux identifier l'intention d'un individu à participer à l'achat de prestations logistiques, à partir de facteurs liés à ses attitudes, normes et au contrôle comportemental perçu. L'un des résultats les plus intéressants de l'application du modèle à la décision de participer ou non à un processus d'externalisation de prestation logistique a été que l'acheteur était significativement influencé par les normes sociales, les attitudes et la capacité perçue. Par ailleurs, les caractéristiques individuelles de ce dernier n'avaient, selon nos résultats, pas d'impact direct sur ses intentions. Un autre résultat important a montré que l'autonomie n'avait pas d'impact significatif sur l'étendue de l'intention. Nous avons ainsi pu indiquer que si les individus en situation de participer croient qu'ils ont les capacités et les compétences pour le faire, ils s'impliqueront davantage là où leur capacité est reconnue. Les managers ont donc un rôle clé à jouer sur le renforcement des compétences des collaborateurs mais également sur la valorisation de l'implication de ces derniers.

1.3. Rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise

La troisième thématique de nos contributions est celle du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise. Nous aborderons nos résultats en trois temps : (1) le rôle des achats dans la mise en place des relations collaboratives clients-fournisseurs ([11, *M&G*, 2013] ; [13, *RMS*, 2016[13]]), (2) le rôle des achats dans la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE) ([10, *JCNS*, 2011], [16, *BSE*, 2018]) et (3) le rôle des achats dans l'attractivité de l'entreprise acheteuse et l'obtention et le maintien du statut de client privilégié ([15, *L&M*, 2017], [21, *JPSM*, 2021]). Le tableau synthétique des contributions est présenté en Annexe 4.

Publications retenues

Articles dans des revues académiques à comité de lecture

[21] Tchokogué A., Merminod N., (2021), « The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status », *Journal of Purchasing and Supply Management,* vol.27, n°2, pp.1-15 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

[16] Tchokogué A., Nollet J., Merminod N., Paché G., Goupil V. (2018), « Is Supply's Actual Contribution to Sustainable Development Strategic and Operational?», *Business Strategy and the Environment*, vol.27, n°3, 336-358 [FNEGE 2016 : 3 ; HCERES : B]

[15] Merminod N., Nollet J., Rebolledo C. (2017), « Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas », *Logistique & Management*, vol.25, n°4, pp.266-276 [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]

[13] Merminod N., Poissonnier H. (2016), « Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ? », *Revue de Management et de Stratégie*, (1:2), pp.1-29

[11] Merminod N., Poissonnier H. (2013), « Implementing collaborative relationships with suppliers: Evolutions required of purchasing firms », *Management & Gouvernance*, n°11, p.75-87

[10] Merminod N., Paché G. (2011), « Supply management and corporate social responsibility: the challenge of global chain traceability », *Journal on Chain and Network Science*, vol.11, n°3, pp.213-222

Coordination numéros spéciaux dans des Revues Scientifiques à comité de lecture, classées par la FNEGE et l'HCERES

[13] Notons que le deuxième article est la traduction, en langue française, de l'article précédent, sur demande de la Revue de Management et de Stratégie, et après autorisation de la revue Management & Gouvernance

[22] Calvi, R., Evrard Samuel, K., Merminod, N. & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur : Comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 239(2), pp. 67-74 – 24 papiers soumis/24 évaluateurs/5 articles publiés [FNEGE 2013 : 3 ; HCERES : B]

1.3.1. Rôle des achats dans les relations collaboratives clients-fournisseurs

Notre première contribution sur la thématique du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise porte sur le rôle des achats dans les relations collaboratives clients-fournisseurs. L'idée essentielle que nous avons développée, avec le professeur associé Hugues Poissonnier ([11, *M&G*, 2013] ; [13, *RMS*, 2016]), est celle selon laquelle, pour développer des relations davantage collaboratives avec son environnement fournisseurs, il est nécessaire de faire évoluer son capital collaboratif en interne, en impliquant tous les acteurs en interface avec les fournisseurs. Nous allons présenter l'état de l'art, à date de notre dernière publication, sur cette thématique avant de détailler notre contribution.

1.3.1.1. Relations collaboratives clients-fournisseurs - littérature à date de la dernière publication (2016)

Comme le soulignaient Prahalad et Krishnan (2008), l'époque de la consommation de masse est révolue et la valeur pour le client se transforme du produit vers « *des solutions et expériences* ». Plus aucune entreprise n'est assez compétente pour répondre à cette demande complexe et diversifiée. Il est donc nécessaire de créer des réseaux collaboratifs afin de bénéficier de toutes les retombées positives potentielles associées à la collaboration (amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image, etc.), et ainsi développer de véritables « *avantages coopératifs* » (Kanter, 1994). Il est également important d'accroitre sa capacité à créer de nouvelles relations, et ses capacités de coordination des contributions des partenaires (Lipparini et Fratocchi, 1999), auxquelles Simonin (1997) fait référence en évoquant le *« savoir-faire de coopération* ». Collaborer ne constitue en effet qu'un préalable à la collaboration réussie. Il importe également de bien collaborer, ce qui vaudra aux bons partenaires d'attirer par la suite les meilleurs partenaires et d'enclencher un cercle vertueux (Tsang, 1999). Lorenzoni et Lipparini (1999) insistaient sur l'importance de ces deux capacités qu'ils ont regroupé sous le concept de « *capacité relationnelle* ». Emmet et Crocker (2006) estimaient quant à eux, qu'il était nécessaire de créer une « culture de collaboration »

tout au long de la supply chain si l'on souhaitait effectivement développer une collaboration efficace.

Sous certaines conditions, la collaboration devient un gisement essentiel d'avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998) ou, à tout le moins, de création de valeur (Chick et Handfield, 2015 ; Pagano et al., 2013). Mais elle n'est pas sans risque, pour le fournisseur comme pour son client, et peut même devenir un véritable piège pour les fournisseurs (Donada, 1997). Il est donc utile de rappeler qu'il est souvent nécessaire de développer des relations différenciées avec les fournisseurs en fonction du rôle de ces derniers (Bensaou, 1999).

1.3.1.2. Faire évoluer son capital d'achats collaboratifs

Nous avons constaté, dans la revue de littérature, que les travaux portant sur les relations collaboratives clients-fournisseurs sont principalement ancrés en management stratégique. Le développement de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) a offert un cadre d'analyse alternatif à l'étude de l'avantage compétitif, élargi ensuite aux ressources externes à l'entreprise, avec la notion de *compétence relationnelle* des firmes (Dyer et Singh, 1998). Dans notre contribution, nous nous inscrivions dans cette approche. La question de recherche posée était la suivante : **comment les achats, à un niveau métier, centre d'achats et entreprise, peuvent-ils accompagner les relations collaboratives avec les fournisseurs ?**

A travers une revue de littérature, nous avons identifié des propositions conceptuelles pour faire évoluer ce que nous avons nommé le capital d'achats collaboratifs. La collaboration requiert en effet un développement des interfaces entre client et fournisseur, qui ne sont pas limitées entre l'acheteur et le vendeur (Araujo et al., 1999). Côté entreprise acheteuse, nous nous sommes penchés sur les trois niveaux concernés : le niveau individuel, via l'acheteur ; le niveau du centre d'achat ; et le niveau de l'entreprise.

Niveau individuel : faire de l'acheteur un responsable projet et réseau

Le développement des relations collaboratives rend indispensable le fait que l'acheteur soit capable d'animer son réseau achats pour répondre aux besoins de la collaboration avec le fournisseur. En parallèle des savoirs (droit des contrats, incoterms, analyse financière, etc.) et savoir-faire achats (sourcing, négociation, etc.), indispensables à la bonne réalisation de son activité, l'acheteur devait, selon nous, mobiliser des savoir-être, des compétences de « haut niveau » en vue d'agir avec leadership au cœur des échanges transversaux en véritable

responsable de réseau collaboratif. Notre proposition prolongait celle de Giunipero et Pearcy (2000) lorsqu'ils décrivaient les acheteurs qualifiés de « haut niveau » et prolongeait également nos travaux précédents qui définissaient certains acheteurs comme des « agents de changement » [8, *RFG*, 2010]. L'acheteur doit donc être capable de passer d'un réseau personnel à un autre, de devenir un « *knowledge mules* » (Piercy, 2010, p.2), qui porte des idées d'un groupe à un autre et génère ainsi de nouvelles idées.

Niveau du centre d'achat : faire évoluer les relations

Le collectif chargé de l'acte d'achat, qualifié de centre d'achat (Webster et Wind, 1972), peut être assimilé à une organisation se rapprochant du projet. En effet, il répond, dans son fonctionnement, aux caractéristiques du management de projet (Ammeter et Dukerich, 2002). Les individus impliqués occupent des fonctions différentes (ingénieur R&D, qualiticien, logisticien, acheteur, etc.) dans l'organisation et sont réunis pour réaliser des tâches de nature multidisciplinaire (rédaction de la partie technique du cahier des charges, de l'audit fournisseurs, etc.), dans des délais et pour un résultat prédéterminés (celui d'acheter le juste besoin pour l'entreprise). Comme mentionné par Driedonks et van Weele (2009), l'efficacité de ce centre d'achat dépend grandement de la manière dont les organisations achats ont adopté une « *perspective de management d'équipe, se déclinant dans la délégation des responsabilités données aux équipes, la formation en compétences de travail en équipe et la facilitation des processus de travail collectif* » (p.50).

Selon nous, dans les relations collaboratives, certes les niveaux de formalisation et de centralisation augmentent lorsque la nature de l'achat devient plus complexe mais diminuent également, dans un second temps, lorsque l'incertitude, la complexité et l'importance croissent, un peu à l'image d'une courbe de Gauss (Lewin et Donthu, 2005). L'implication dans le processus achats de différents acteurs issus de fonctions variées entraîne donc inévitablement des conflits tant dans les objectifs visés que dans les moyens nécessaires pour les atteindre (Sheth, 1973 ; Kohli, 1989 ; Smeltzer et Goel, 1995). Or, ces conflits entre le département achats et les clients internes peuvent conduire à des sur-spécifications, une mauvaise identification du besoin, la fragmentation des dépenses ou encore une image négative de l'entreprise auprès de son marché fournisseurs (Lonsdale et Watson, 2005).

Développer une compétence collective collaborative achats nécessite donc que les individus impliqués soient dans l'interaction et qu'ils mettent en place les attributs de la compétence

collective, à savoir un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif (Retour et Krohmer, 2006). La gestion des conflits, qu'ils soient d'ordre relationnel ou d'ordre processuel (Boutigny, 2004) sera alors sans doute une des clés du succès du collectif. L'acheteur est donc invité à prendre de manière séquentielle ou simultanée, dans ce centre d'achats, des rôles de leader, manager et chef, ce qui est d'autant plus délicat que le rôle du responsable de projet est de nature collectivement construite (Allard-Poesi et Perret, 2005). Ne bénéficiant pas d'autorité formelle sur les membres du centre d'achat, sa difficulté est d'autant plus importante puisqu'il doit assoir sa légitimité auprès d'acteurs qui peuvent, dans certains cas, être de niveaux hiérarchiques supérieurs. Il est donc nécessaire de former et accompagner les acheteurs dans ce rôle spécifique.

Niveau entreprise : développer du collaboratif au sein de la structure

Le dernier niveau à développer était, selon nous, celui de l'entreprise dans sa globalité. En effet, la logique de relations stratégiques externes doit avoir un effet miroir dans les relations internes, qualifiée de *strategic internal relationships* (Piercy, 2010). Face au fournisseur, l'entreprise doit être capable d'assurer une intégration forte de ses équipes, alors même qu'elles sont, par nécessité, fortement différenciées. La question de l'intégration organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1973) est donc de nouveau posée. Cette vision collaborative, nécessitée par le développement de nouvelles relations fournisseurs, dépasse donc très largement les frontières du département achats. Il est primordial d'instaurer des réunions de travail communes et de rapprocher les acheteurs de leurs clients internes afin d'éviter les comportements de « tour d'ivoire » et s'assurer que la communication puisse donner lieu à une créativité et à la résolution de problèmes complexes. Les indicateurs de performance ont également un rôle très important à jouer en faveur de la reconnaissance et de la légitimité de la fonction achats, évolution nécessaire pour une meilleure intégration des achats aux choix des orientations prises par l'entreprise (Allal-Chérif, 2013 ; Tchokogué et al., 2014).

Alors qu'on parle de plus en plus dans les entreprises d'orientation client, peut-être faudrait-il, de la même manière, parler d'orientation fournisseurs, afin que toute personne, dans l'organisation, soit sensibilisée à la valeur ajoutée qui peut être apportée par certains fournisseurs qualifiés de « fournisseurs clés » ou « fournisseurs stratégiques » par l'entreprise. Savoir saisir et intégrer ces opportunités relève de décisions stratégiques et d'une approche entreprise nouvelle. Une culture achats commune à l'entreprise devait être, selon nous, mise en place.

Cette contribution d'ordre conceptuelle nous a permis de proposer des leviers d'amélioration des capacités de l'entreprise acheteuse à collaborer avec ses fournisseurs. Comme nous l'avons mis en évidence, l'acheteur ne peut pas porter seul cette capacité et il est important que les différents salariés impliqués dans les relations avec les fournisseurs soient accompagnés pour contribuer à la qualité de la relation mise en place.

1.3.2. Rôle des achats dans la mise en place de la RSE

Nos contributions, sur cette thématique, portent également sur le rôle des achats dans la mise en place de la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE). La première [10, *JCNS*, 2011], en collaboration avec le professeur Paché, a eu pour objectif d'explorer le changement de paradigme que doivent réaliser les acheteurs lorsqu'ils adoptent une démarche de développement durable. La seconde [16, *BSE*, 2018], en collaboration avec les professeurs Tchokogué, Nollet, Paché et Madame Goupil, a eu pour objectif de comprendre la manière dont les organisations intègrent les pratiques achats pour contribuer à la stratégie globale RSE de l'entreprise et le niveau de sophistication de la stratégie achats durables. Nous allons présenter l'état de l'art de cette thématique, à date de la dernière publication, avant de détailler notre contribution.

1.3.2.1. Achats et développement durable : littérature à date de la dernière publication (2018)

Le développement durable n'est plus une question de choix pour les entreprises (Berns et al., 2009 ; Paulraj, 2011 ; Porter et Kramer, 2011 ; Roman, 2017) et de nombreuses organisations ont déjà adopté des pratiques d'achats durables (Pagell et al., 2010 ; Walker et al., 2012 ; Meehan et Bryde, 2015). Comme indiqué par Walker et al. (2012, p. 260) : « *[les achats durables] … sous leurs diverses formes sont la poursuite d'objectifs de durabilité dans le processus achat et approvisionnement* ». Le management des achats durables correspond donc au « *management de tous les aspects de la chaîne amont d'approvisionnement afin de maximiser la performance du triple résultat comme un ensemble unique de pratiques formant une stratégie d'achats* » (Pagell et al., 2010, p. 58).

Côté achats, de nombreuses pratiques existent pour aligner la stratégie achats avec la stratégie RSE de l'entreprise (Ciliberti et al., 2008 ; Meehan et Bryde, 2011 ; Beske et al., 2014), que cela soit dans une perspective SCM - *sustainable supply chain management* (Darnall et al., 2008 ; Krause et al., 2009 ; Seuring, 2011 ; Beske et al., 2014 ; Beske et Seuring, 2014) ou dans une perspective plus spécifique de management des achats - *sustainable supply management* (Pagell et al., 2010 ; Meehan et Bryde, 2011 ; Hollos et al., 2012 ; Schneider et Wallenburg,

2012 ; Walker et al., 2012 ; Gualandris et Kalchschmidt, 2014 ; Mogre et al., 2017). Il existe un potentiel évident pour que le management des achats durables contribue aux objectifs de développement durable de l'entreprise (Meehan et Bryde, 2011 ; Dabhilkar et al., 2016 ; Johnsen et al., 2017). Mais, comme l'indique Giunipero et al. (2012, p. 267) : « … *la réalité est que l'aspect économique est actuellement le moteur de la gestion des achats durables* ». Le défi pour les responsables achats est de trouver un équilibre entre les enjeux de la RSE et les bonnes pratiques achats dans un environnement dynamique, complexe et incertain (Meehan et Bryde, 2011 ; Seuring, 2011 ; Dabhilkar et al., 2016).

Parmi les pratiques d'achats durables, de nombreux travaux montrent que l'intégration de normes environnementales et sociales est une des bases des stratégies achats durables (Meehan et Bryde, 2011 ; Paulraj, 2011 ; Ageron et al., 2012 ; Miemczyk et al., 2012 ; Walker et al., 2012 : Sinkovics et al., 2016). L'opportunité d'acquérir un avantage concurrentiel est souvent ce qui motive les organisations à adopter des pratiques d'achats durables (Meehan et Bryde, 2011 ; Ageron et al., 2012 ; Gualandris et al., 2014).

La question de la traçabilité est particulièrement cruciale dans le contexte des achats durables car l'entreprise acheteuse est ultimement responsable devant les parties prenantes (Fabbe-Costes et Lemaire, 2001). Or, cette traçabilité est rendue difficile par la délégation des pratiques de sous-traitances en cascade, du fait de la rationalisation des panels fournisseurs. Dans la lignée de la théorie de l'agence, issue du domaine de la finance d'entreprise (Ross, 1973 ; Jensen et Meckling, 1976), Tsapi (1999) précise, dans le contexte du déploiement des SC, que les intermédiaires poursuivre leur propre stratégie et peuvent jouer sur l'asymétrie d'information pour développer des comportements opportunistes qui peuvent nuire à la firme pivot.

1.3.2.2. Penser la supply chain amont dans le contexte du déploiement d'une politique achats durables

Notre première contribution [10, *JCNS*, 2011], avec le professeur Paché, a porté sur la question de recherche suivante : **en quoi la mise en place d'une politique achats durables modifie-t-elle les pratiques achats ?** Notre approche était exploratoire via une analyse de cas réalisée au sein de La Cité des Sciences et de l'Industrie de Paris (65 millions de visiteurs en 2008). Nous avons eu accès entre 2009 et 2010 a une étude de marketing achats, menée par le directeur achats du musée, portant sur le contexte, les phases et la mise en œuvre du projet d'achats des parquets (rénovation des 30 000 mètres carrés de sol). Nous avons également collecté des données secondaires (documentation externe de l'International Forest Stewardship Council et de l'Office National des Forêts ; résumés d'entretiens entre le directeur achats et

l'architecte d'origine du bâtiment et l'Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts) et réalisé des entretiens semi-directifs avec le directeur achats et le comité exécutif du musée. À partir des informations recueillies une monographie a de plus été rédigée par le directeur achats retraçant les différentes étapes depuis l'élaboration du projet jusqu'à sa mise en œuvre.

Le contexte initial du responsable achats était simple : remplacer le sol existant, en bois de Wengé qui fait partie intégrante de l'identité du musée. Dans la mise en place de la politique de développement durable du musée, l'objectif des achats était de garantir un suivi éthique et environnemental tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en vérifiant le respect des critères techniques (caractéristiques intrinsèques des produits), sociaux (conditions de production et de transformation des matières premières) et environnementaux (conformité à des modes de fonctionnement et de livraison durables des produits) exigeants. Or, le service achats s'approvisionnait, lors de besoins ponctuels de remplacement de lames de parquet, auprès de deux fournisseurs, qui évoquaient la « confidentialité » pour ne pas divulguer les informations concernant les origines du bois et sa transformation ultérieure. Une étude de marché a donc été menée et il s'est avéré que les fournisseurs de premier rang (revendeurs) n'avaient pas la capacité de garantir la traçabilité des matières premières utilisées dans le revêtement de sol Wengé. Le directeur achats a alors décidé de « remonter » dans la supply chain amont pour identifier : (1) un fournisseur de premier rang, capable de fournir des lames de parquet aux caractéristiques techniques, sociales et environnementales attendues et (2) un fournisseur de second rang, capable de fournir des matières premières de haute qualité correspondant aux standards internationaux ; le savoir-faire de ce fournisseur incluant la gestion durable des forêts. Le directeur achats a ensuite contraint les deux nouveaux fournisseurs sélectionnés à travailler ensemble, et est donc devenu le manager d'interface, c'est-à-dire de la mise en relation d'entreprises à deux niveaux différents mais complémentaires. Le cas étudié était intéressant, non pas dans les enjeux intrinsèques de l'achat réalisé mais surtout dans l'identification des limites de l'approche dyadique, dans un contexte où la traçabilité globale est un préalable pour faciliter le positionnement stratégique clairement ancré de la politique RSE d'une entreprise (Fabbe-Costes et Lemaire, 2001).

Dans cette contribution, nous avions mis en évidence que la fonction achats devait s'adapter à ce nouveau contexte de traçabilité complète tout au long de la chaîne d'approvisionnement, y compris potentiellement, en ayant une visibilité jusqu'au maillon de la matière première. Il s'agissait d'un changement radical qui rompait avec le souci classique de l'acheteur de se limiter à un nombre restreint de fournisseurs directs dans le but de réduire les coûts d'agence (dont le suivi des dépenses). Selon nous, cette transformation impliquait deux ruptures. Premièrement,

elle obligeait les entreprises à définir leurs besoins d'achat de manière plus collective en tenant compte de l'impact de critères complexes de mise en œuvre de la RSE et ce, en mobilisant d'autres fonctions internes de l'entreprise et également potentiellement des organisations externes (ONG, organismes de certification, etc.). Deuxièmement, elle obligeait l'entreprise à élargir sa vision de son environnement externe, pour faire preuve de créativité dans la recherche de solutions alternatives parmi les fournisseurs du marché.

1.3.2.3. Evaluer la maturité des politiques et pratiques d'achats durables

Notre deuxième contribution [16, *BSE*, 2018] a porté sur une étude exploratoire justifiée par le manque de recherche sur (1) la manière dont les organisations intègraient leurs pratiques d'achats durables pour contribuer à leur stratégie globale RSE, et (2) le niveau de sophistication de ces pratiques. Ce travail a été réalisé conjointement avec les professeurs Tchokogué, Nollet, Paché et madame Goupil. La question de recherche était la suivante : **dans quelle mesure les pratiques achats sont-elles mobilisées comme un levier de développement durable ?**

Le premier apport de cette recherche a été d'ordre théorique, avec la proposition d'un modèle de maturité des politiques achats durables, en extension des travaux de Miemczyk et al. (2009, p. 7) sur la maturité des fournisseurs « verts ». Selon Úbeda et al. (2015, p. 178), la maturité des achats fait référence à « *la manière dont les personnes, les stratégies, les pratiques, les fournisseurs et la communication sont gérés dans un service achats pour capturer les points forts des fournisseurs. Ces atouts peuvent inclure des économies de coûts partagées et durables, le savoir-faire, l'innovation, des délais de mise sur le marché plus courts et la productivité* ». Sur la base des recherches antérieures (Schneider et Wallenburg, 2012 ; Akhavan et Beckmann, 2017), le niveau de maturité des achats durables d'une entreprise peut être positionné entre deux extrêmes appelés « minimalistes » (peu de pratiques d'achats durables) et « perfectionnistes complets » ou « pro-actifs » (alignement de la stratégie et des pratiques d'achats durables au développement durable de l'entreprise). Afin de caractériser le continuum du niveau de maturité allant du niveau 1 (faible) au niveau 5 (élevé), nous avons également mobilisé les étapes de DEFRA (2011). La matrice de maturité que nous avons proposée (Figure 12) permet d'identifier les pratiques mises en place par les organisations, et aussi de mesurer leur évolution.

Figure 12. Matrice de maturité pour mesurer le management des achats durables [16, BSE, 2018, p.344]

Management axis		Fondation (Level 1)	Embed (Level 2)	Practice (Level 3)	Enhance (Level 4)	Lead (Level 5)
1. Strategy and communication	1.1. Sustainable procurement strategy	- Agree on overarching sustainability objectives for supply. - Simple sustainable supply policy in place endorsed by CEO.	- Review and enhance sustainable supply policy, in particular considering supplier engagement. - Sustainable supply policy is part of a wider SD strategy.	- Make the sustainable supply policy into a strategy covering risk, process integration, marketing, supplier engagement, measurement and review process. Strategy endorsed by CEO.	- Review and enhance the sustainable supply strategy, in particular recognizing the potential of new technologies. - Try to link strategy to EMPS and include in overall corporate strategy.	- Strategy is reviewed regularly, externally scrutinized and directly linked to organizations' EMPS. - A detailed review is undertaken to determine future priorities and a new strategy is elaborated beyond this framework.
	1.2. Communication	- None.	- Sustainable development action is communicated to staff, suppliers and key stakeholders.	- Sustainable development action is communicated to staff, suppliers and key stakeholders.	- Sustainable development action is communicated to staff, suppliers and key stakeholders.	- The sustainable supply strategy is widely communicated.
2. People	2.1. Sustainable supply champion identified	- None.	- Sustainable supply champion identified.	- Sustainable supply champion identified.	- Sustainable supply champion identified.	- Sustainable supply champion identified.
	2.2. Working knowledge of sustainable procurement principles	- Key supply staff has received basic training in sustainable supply principles (code of ethics). - Sustainable supply is included as part of key employee induction program.	- All supply staff has received basic training in sustainable supply principles. - Key staff has received advanced training on sustainable procurement principles.	- Targeted refresher training on recent sustainable supply principles (code of ethics). - Performance objectives and appraisal include sustainable supply factors.	- Sustainable supply included in competencies and selection criteria. - Sustainable supply is included as part of employee induction program.	- Achievements are published and used to attract supply professionals. - Focus is on benefits achieved. - Good practice shared with other organizations.
	2.3. Promote to/from purchasing	- Few times.	- Few times.	- Sometimes.	- Usually.	- Always.
3. Supply process	3.1. Expenditure analysis	- Expenditure analysis undertaken and key sustainability impacts identified.	- Detailed expenditure analysis undertaken.	- Detailed expenditure analysis undertaken.	- A life-cycle approach to cost/impact assessment is applied.	- Life-cycle analysis has been undertaken for key commodity areas.
	3.2. Sustainability risk analysis	- Key contracts start to include general sustainability criteria.	- Key sustainability risks assessed and used for prioritization.	- All contracts are assessed for general sustainability risks and management actions identified. - Risks managed throughout all stages of the supply process.	- Detailed sustainability risks assessed for high impact contracts. - Project/contract sustainability governance is in place.	- Best practice shared with other organizations. - Sustainability key performance indicators agreed with key suppliers.
	3.3 Targets with key suppliers	- Contracts awarded on the basis of value for-money, not lowest price.	- Sustainability is considered at an early stage	- Targets to improve sustainability are agreed with key suppliers.	- Targets to improve sustainability are agreed with key suppliers.	- Targets to improve sustainability are agreed with all suppliers.

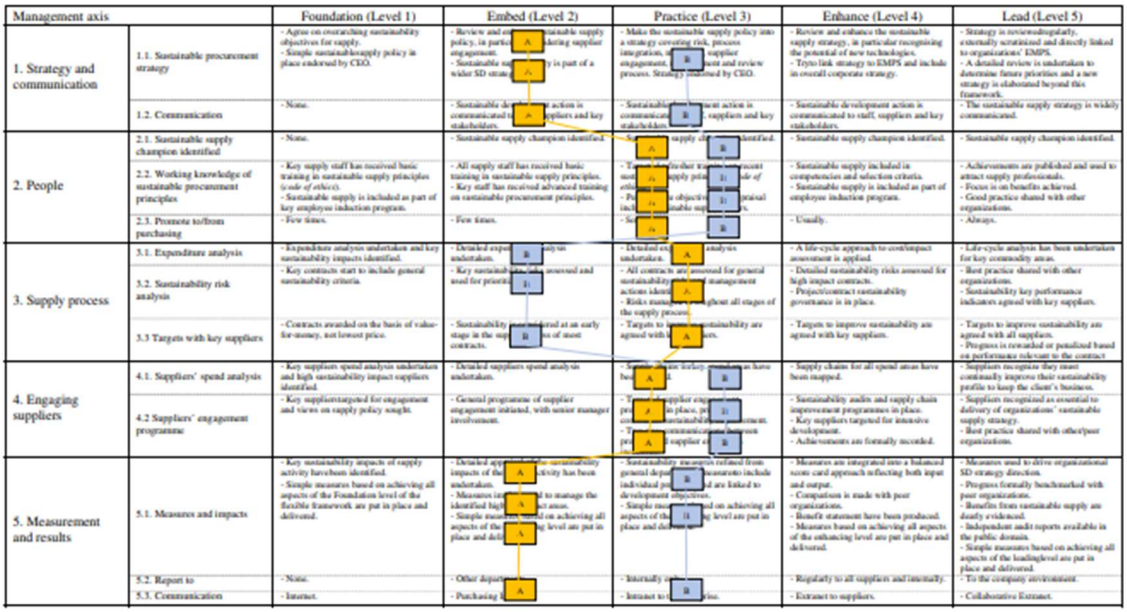
			in the supply process of most contracts.			- Progress is rewarded or penalized based on performance relevant to the contract.
4. Engaging suppliers	4.1. Suppliers' spend analysis	- Key suppliers' spend analysis undertaken and high sustainability impact suppliers identified.	- Detailed suppliers' spend analysis undertaken.	- Supply chains for key spend areas have been mapped.	- Supply chains for all spend areas have been mapped.	- Suppliers recognize they must continually improve their sustainability profile to keep the client's business.
	4.2 Suppliers' engagement programme	- Key suppliers targeted for engagement and views on supply policy sought.	- General programme of supplier engagement initiated, with senior manager involvement.	- Targeted supplier engagement programme in place, promoting continuous sustainability improvement. - Two way communications between procurer and supplier exists with incentives.	- Sustainability audits and supply chain improvement programmes in place. - Key suppliers targeted for intensive development. - Achievements are formally recorded.	- Suppliers recognized as essential to delivery of organizations' sustainable supply strategy. - Best practice shared with other/peer organizations.
5. Measurement and results	5.1. Measures and impacts	- Key sustainability impacts of supply activity have been identified. - Simple measures based on achieving all aspects of the Foundation level of the flexible framework are put in place and delivered.	- Detailed appraisal of the sustainability impacts of the supply activity has been undertaken. - Measures implemented to manage the identified high-risk impact areas. Simple measures based on achieving all aspects of the embedding level are put in place and delivered.	- Sustainability measures refined from general departmental measures to include individual procurers and are linked to development objectives. - Simple measures based on achieving all aspects of the practicing level are put in place and delivered.	- Measures are integrated into a balanced score card approach reflecting both input and output. - Comparison is made with peer organizations. - Benefit statement has been produced. - Measures based on achieving all aspects of the enhancing level are put in place and delivered.	- Measures used to drive organizational SD strategy direction. - Progress formally benchmarked with peer organizations. - Benefits from sustainable supply are dearly evidenced. - Independent audit reports available in the public domain. - Simple measures based on achieving all aspects of the leading level are put in place and delivered.
	5.2. Report to	- None.	- Other departments.	- Internally only.	- Regularly to all suppliers and internally.	- To the company environment
	5.3. Communication	- Internet.	- Purchasing Intranet.	- Intranet to the enterprise.	- Extranet to suppliers.	- Collaborative Extranet

Time

Source : adapted from Úbeda et al. (2015) and DEFRA (2011).

Notre deuxième apport portait sur les résultats issus de l'analyse de deux études de cas d'organisations reconnues pour leurs efforts en RSE, au Canada dans la région de Québec. Des informations provenant de trois sources (dix entretiens semi-directifs, de la documentation non confidentielle et publique et les sites Internet des entreprises) ont donné lieu à une analyse qualitative de contenu. Le niveau de maturité des achats durables a été mesuré dans chacune des deux organisations (Figure 13) dans la matrice conceptuelle que nous avons proposée (Figure 12).

Figure 13. Adaptation de la matrice de maturité pour mesurer le management des achats durables des deux organisations [16, BSE, 2018, p.345]



Management axis		Foundation (Level 1)	Embed (Level 2)	Practice (Level 3)	Enhance (Level 4)	Lead (Level 5)
1. Strategy and communication	1.1. Sustainable procurement strategy	- Agree on overarching sustainability objectives for supply. - Simple sustainable supply policy in place endorsed by CEO.	- Review and enhance sustainable supply policy, in particular reflecting supplier engagement. - Sustainable supply is part of a wider SD strategy.	- Make the sustainable supply policy into a strategy covering risk, process integration, supplier engagement, [illegible] and review process. Strategy endorsed by CEO.	- Review and enhance the sustainable supply strategy, in particular recognising the potential of new technologies. - Toyto link strategy to EMPS and include in overall corporate strategy.	- Strategy is reviewedregularly, externally scrutinized and directly linked to organizations' EMPS. - A detailed review is undertaken to determine future priorities and a new strategy is elaborated beyond this framework.
	1.2. Communication	- None.	- Sustainable development action is communicated to suppliers and key stakeholders.	- Sustainable development action is communicated to suppliers and key stakeholders.	- Sustainable development action is communicated to staff, suppliers and key stakeholders.	- The sustainable supply strategy is widely communicated.
2. People	2.1. Sustainable supply champion identified	- None.	- Sustainable supply champion identified.	- Sustainable supply champion identified.	- Sustainable supply champion identified.	- Sustainable supply champion identified.
	2.2. Working knowledge of sustainable procurement principles	- Key supply staff has received basic training in sustainable supply principles (*code of ethics*). - Sustainable supply is included as part of key employee induction program.	- All supply staff has received basic training in sustainable supply principles. - Key staff has received advanced training on sustainable procurement principles.	- [illegible] supply staff has received basic training in sustainable supply principles and code of ethics. - Purchasing objectives and appraisal include sustainable supply objectives.	- Sustainable supply included in competencies and selection criteria. - Sustainable supply is included as part of employee induction program.	- Achievements are published and used to attract supply professionals. - Focus is on benefits achieved. - Good practice shared with other organizations.
	2.3. Promote to/from purchasing	- Few times.	- Few times.	- Sometimes.	- Usually.	- Always.
3. Supply process	3.1. Expenditure analysis	- Expenditure analysis undertaken and key sustainability impacts identified.	- Detailed expenditure analysis undertaken. - Key sustainability risks assessed and used for prioritization.	- Detailed expenditure analysis undertaken. - All contracts are assessed for general sustainability risks and management actions identified.	- A life-cycle approach to cost/impact assessment is applied. - Detailed sustainability risks assessed for high impact contracts.	- Life-cycle analysis has been undertaken for key commodity areas.
	3.2. Sustainability risk analysis	- Key contracts start to include general sustainability criteria.		- Risks managed throughout all stages of the supply process.	- Project/contract sustainability governance is in place.	- Best practice shared with other organizations. - Sustainability key performance indicators agreed with key suppliers.
	3.3 Targets with key suppliers	- Contracts awarded on the basis of value-for-money, not lowest price.	- Sustainability considered at an early stage in the supply process of most contracts.	- Targets to improve sustainability are agreed with key suppliers.	- Targets to improve sustainability are agreed with key suppliers.	- Targets to improve sustainability are agreed with all suppliers. - Progress is rewarded or penalized based on performance relevant to the contract
4. Engaging suppliers	4.1. Suppliers' spend analysis	- Key suppliers spend analysis undertaken and high sustainability impact suppliers identified.	- Detailed suppliers spend analysis undertaken.	- [illegible] undertaken have been [illegible].	- Supply chains for all spend areas have been mapped.	- Suppliers recognize they must continually improve their sustainability profile to keep the client's business.
	4.2 Suppliers' engagement programme	- Key suppliertargeted for engagement and views on supply policy sought.	- General programme of supplier engagement initiated, with senior manager involvement.	- [illegible] supplier engagement programmes in place, [illegible] sustainability improvement.	- Sustainability audits and supply chain improvement programmes in place. - Key suppliers targeted for innovative development. - Achievements are formally recorded.	- Suppliers recognized as essential to delivery of organizations' sustainable supply strategy. - Best practice shared with other/peer organizations.
5. Measurement and results	5.1. Measures and impacts	- Key sustainability impacts of supply activity havebeen identified. - Simple measures based on achieving all aspects of the Foundation level of the flexible framework are put in place and delivered.	- Detailed appraisal of the sustainability impacts of the activity has been undertaken. - Measures introduced to manage the identified high impact areas. - Simple measures based on achieving all aspects of the Embedding level are put in place and delivered.	- Sustainability measures refined from general departmental measures to include individual personal targets that are linked to development objectives. - Simple measures based on achieving all aspects of the Practice level are put in place and delivered.	- Measures are integrated into a balanced score card approach reflecting both input and output. - Comparison is made with peer organizations. - Benefit statement have been produced. - Measures based on achieving all aspects of the enhancing level are put in place and delivered.	- Measures used to drive organizational SD strategy direction. - Progress formally benchmarked with peer organizations. - Benefits from sustainable supply are clearly evidenced. - Independent audit reports available in the public domain. - Simple measures based on achieving all aspects of the leadinglevel are put in place and delivered.
	5.2. Report to	- None.	- Other departments.	- Internally via [illegible].	- Regularly to all suppliers and internally.	- To the company environment.
	5.3. Communication	- Internet.	- Purchasing [illegible].	- Intranet to [illegible].	- Extranet to suppliers.	- Collaborative Extranet.

Dans chacune des deux entreprises, l'approche était passée progressivement d'une focalisation sur les pratiques environnementales à une approche RSE englobant les trois dimensions de la RSE (environnementale, sociale et économique). L'analyse des données pour les deux organisations indiquait qu'il y avait six étapes principales dans l'opérationnalisation de la RSE pour les achats : (1) l'élaboration de principes et de politiques ; (2) la formulation et la planification stratégique ; (3) les changements dans la structure organisationnelle et dans les responsabilités ; (4) le déploiement des processus et des ressources ; (5) la mesure et la surveillance des performances ; (6) le processus d'amélioration continue (pour toutes les étapes).

Dans chaque organisation, un code d'éthique avait été élaboré et des efforts avaient été déployés pour s'assurer qu'il était respecté. La mise en place de la démarche a eu peu d'impact

sur la structure organisationnelle des achats. Les principes applicables aux achats durables dans les deux organisations n'étaient pas les mêmes, ce qui indiquait que différentes manières pouvaient être utilisées sur le plan opérationnel.

Dans les deux organisations, de nombreux facteurs ont influencé le choix des pratiques, la plupart d'entre eux pouvant être considérés comme « institutionnels », car ils ont été décidés en fonction de pressions internes ou externes (vision de la direction, culture organisationnelle, parties prenantes externes, etc.). Par ailleurs, certains des facteurs étaient directement en lien avec les compétences du responsable du service achats dans l'accompagnement et l'opérationnalisation des pratiques d'achats durables.

L'analyse des données pour les deux organisations indiquait que les principales contributions des pratiques d'achats durables à la création de valeur étaient liées à (1) la réduction des coûts, (2) la gestion des risques commerciaux, (3) l'innovation, (4) la création de valeur pour la marque et (5) la réponse aux exigences externes.

Les étapes de mise en œuvre de la RSE et le niveau de maturité des pratiques d'achats durables utilisées ont pu être analysés à travers la théorie institutionnelle (Suchman, 1995), qui vise à comprendre pourquoi et comment les comportements organisationnels deviennent plus standardisés dans des environnements spécifiques, au point même que les organisations deviennent des imitateurs (Roman, 2017). Sur cette base et tel que décrit par Delmas et Toffel (2004) et Blome et al. (2014), une explication était, selon nous, que ces organisations subissaient une pression plus intense pour s'engager dans des pratiques d'achats durables de la part des parties prenantes externes que de la part des parties prenantes internes. Lorsqu'une entreprise entreprend d'institutionnaliser la durabilité des achats, le soutien de la direction et des valeurs organisationnelles appropriées sont essentiels (Roman, 2017). La présence de leaders transformationnels au sommet d'une organisation est plus susceptible de conduire à l'institutionnalisation de pratiques durables (Handfield et al., 2005 ; Curkovic et Sroufe, 2011). Cette réalité est également importante pour la fonction achats, ce qui a été confirmé par notre analyse.

Sous l'angle de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991 ; Makadok, 2001), le management des achats durables a pu être considéré, selon nous, comme une « ressource organisationnelle », qui peut contribuer à la position stratégique d'une organisation (Paulraj, 2011 ; Johnsen et al., 2017). Nos résultats indiquaient que les deux organisations avaient développé leur capacité à nouer des relations de collaboration avec les fournisseurs pour améliorer la durabilité. L'étape de « sélection des fournisseurs » était celle où les dimensions économiques, sociales et environnementales étaient intégrées dans les pratiques achats. La mise

en place de processus basés sur la conformité des produits aux normes et spécifications établies rendait les fournisseurs contractuellement responsables de leurs actions vis-à-vis de l'environnement et de la société.

Le dernier résultat reposait sur le constat que même si les deux organisations étaient considérées parmi celles qui avaient des approches RSE les plus avancées à date de la collecte de données, leur niveau de maturité de politiques et pratiques d'achats durables ne dépassait pas les 3 sur une échelle de 5 (Figure 13). Une des dimensions qu'elles ne mettaient pas en pratique était celle des critères de performance liés à la RSE, qui n'ont pas été élaborés ou encore le manque de sensibilisation des clients internes aux dimensions environnementales des achats.

Notre principale contribution a été d'étayer, par l'analyse de deux cas approfondis, l'idée que la fonction achats pouvait effectivement jouer un rôle clé dans toute stratégie de RSE, mais que certaines pratiques achats étaient plus développées que d'autres. Ce niveau de maturité dépendait, selon nous, du point de vue des achats, d'au moins deux variables : (1) la cohérence de l'intégration de la stratégie achats durables avec la stratégie RSE et (2) la compétence des responsables achats dans la mise en œuvre et l'opérationnalisation de cette stratégie. Le principal apport théorique de cette recherche a porté sur le développement du modèle de maturité appliqué aux achats durables qui peut être mobilisé par les responsables achats ou par d'autres décideurs et qui représente également un outil de pilotage dans le temps. Bien que de nombreux articles aient indiqué que les considérations économiques, environnementales et sociales peuvent être intégrées à chaque étape du processus achats, nos résultats ont indiqué que cela n'est pas nécessairement fait dans la pratique. L'étape la plus importante du processus achats étant « l'identification des besoins », nous avons préconisé d'être vigilants pour s'assurer que les trois dimensions de la RSE étaient bien intégrées et clairement explicitées et qu'elles seront aussi déclinées dans le reste de la SC amont.

1.3.3. Rôle des achats dans l'attractivité fournisseurs et dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié

Nos dernières contributions, les plus récentes, portent sur le rôle des achats dans l'attractivité fournisseurs et dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié. La première [15, *L&M*, 2017], en collaboration avec les professeurs Nollet et Rebolledo, avait pour objectif de comprendre de quelle manière une entreprise acheteuse gérait son attractivité dans le cas où son volume d'affaires n'était pas suffisant, pour devenir, a priori, client privilégié de son fournisseur. La seconde [21, *JPSM*, 2021], en collaboration avec le professeur Tchokogué, a eu

pour objectif de comprendre le niveau et la nature de la contribution du département achats dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié. Nous allons présenter la synthèse des recherches, à date de la dernière publication, avant de présenter nos contributions.

1.3.3.1. Attractivité et statut de client privilégié – littérature à date de la dernière publication (2021)

Pour réussir, les entreprises ont besoin de fournisseurs compétents prêts à investir du temps et des ressources. Cependant, ces fournisseurs ont la plupart du temps le choix des clients avec lesquels ils souhaitent travailler, notamment dans les marchés en tension (sous-capacitaires, innovants, etc.). Il est donc crucial pour toute organisation de développer des relations différentes selon le rôle qui est joué par le fournisseur dans l'offre pour le client final (Bensaou, 1999) et de manager de manière différenciée les fournisseurs considérés comme clés pour l'entreprise (Ivens et al., 2009 ; Ivens et al., 2013). Il est également important de définir et de mettre en œuvre des démarches opérationnelles appropriées pour obtenir, comme nous l'avons vu dans le 1.3.1 de ce mémoire, un avantage qualifié de coopératif (Kanter, 1994) ou un avantage qualifié de collaboratif (Dyer, 2000).

Depuis plus de quarante ans, des recherches ont été menées sur l'attractivité du côté de l'entreprise acheteuse (Brokaw et Davisson, 1978 ; Leenders et Blenkhorn, 1988 ; Blenkhorn et Banting, 1991 ; Williamson, 1991 ; Biemans et Brand, 1995 ; Sheth et Sharma, 1997 ; Plank et Francis, 2001). Le client réalise « l'effort » d'aller vers le fournisseur, comme mentionné par Leenders et Blenkhorn (1988) dans ce qu'ils ont nommé le « reverse marketing », « marketing-achats » ou « marketing à rebours ». Récemment, les concepts d'attractivité client, de satisfaction fournisseurs, de statut de client privilégié ont intéressé les chercheurs dans le domaine du management des achats ou du marketing industriel, principalement sous l'angle théorique.

Un client privilégié est une organisation qui reçoit une allocation préférentielle de ressources et de temps de la part d'un fournisseur (Steinle et Schiele, 2008). L'obtention du statut apporte de nombreux avantages pour l'entreprise acheteuse : un accès précoce à l'innovation et un soutien des fournisseurs dans les programmes de recherche et développement (Schiele, 2012 ; Sunil Kumar et Routroy, 2016 ; Patrucco et al., 2020) ; des produits de meilleure qualité (Nollet et al., 2012) ; une meilleure disponibilité des produits, services et ressources (Steinle et Schiele, 2008 ; Nollet et al., 2012) ; un avantage de prix (Schiele et al., 2011 ; Nollet et al., 2012) ; des services prioritaires (Hüttinger et al., 2012) ; des transactions plus rapides et des livraisons à temps (Nollet et al., 2012) ; un risque réduit malgré la dépendance croissante (Schiele et Vos,

2015 ; Reichenbachs et al., 2017) ; des coûts de transaction plus faibles et de meilleures économies d'échelle (Bemelmans et al., 2015 ; Vos et al., 2016).

Les facteurs permettant l'obtention et le maintien du statut sont nombreux. Nous pouvons citer la participation à des activités conjointes telles que des initiatives sur l'amélioration de la qualité du produit/service ou du processus (Hüttinger et al., 2012 ; Nollet et al., 2012) ; les opportunités de croissance liées aux nouveaux marchés et l'augmentation des ventes (Christiansen et Maltz, 2002 ; Hüttinger et al., 2014) ; l'attractivité financière (Baxter 2012 ; Trent et Zacharia, 2012) ; l'implication des fournisseurs dans l'innovation et l'amélioration des processus (Christiansen et Maltz, 2002 ; Ghijsen et al., 2010) ou encore l'offre de nouvelles technologies au fournisseur, le test des premières versions des produits du fournisseur, la participation à un partage de connaissances ouvert fondé sur un engagement à long terme ou en aidant le fournisseur à pénétrer de nouveaux marchés (Christiansen et Maltz, 2002 ; Ellegaard et al., 2003 ; Steinle et Schiele, 2008).

S'appuyant sur différentes théories, à savoir la théorie de l'échange social (Ellis et al., 2012 ; Nollet et al., 2012 ; Tóth et al., 2015 ; Pulles et al., 2016a), la théorie du capital social (Schiele et al., 2015), la théorie de la dépendance aux ressources (Schiele et al., 2015 ; Schiele et Vos, 2015), la théorie des ressources (Baxter, 2012) et la théorie du marketing et des achats industriels (Pulles et al., 2014), certains auteurs ont montré que : (1) il existe une relation claire entre le statut de client privilégié, l'attractivité des clients et la satisfaction des fournisseurs ; et (2) devenir et rester le client privilégié d'un fournisseur est un processus (Hüttinger et al., 2012 ; Nollet et al., 2012 ; Schiele et al., 2012), qui recouvre deux étapes principales : obtenir le statut de client privilégié, et maintenir ce statut dans le temps.

Comme le statut de client privilégié du fournisseur repose sur la construction et le maintien de l'attractivité dans les relations dyadiques acheteur-fournisseur (Hald et al., 2009 ; Baxter, 2012 ; Bemelmans et al., 2015), le processus menant à ce statut peut être examiné sous l'angle de la gestion des relations stratégiques avec les fournisseurs (Baxter et Kleinaltenkamp, 2015 ; Jack et Powers, 2015). Ce processus nécessite des capacités à attirer des partenaires potentiels, ainsi qu'à segmenter et intégrer des fournisseurs sélectionnés (Mortensen, 2012 ; Schiele, 2012). Les rôles potentiels du service dans le processus d'obtention et de maintien du statut de client privilégié d'un fournisseur ont été décrits par différents auteurs et nous les avons synthétisés dans la contribution [21, *IJPM*, 2021, p.3] (Tableau 8).

Tableau 8. Obtenir et maintenir le statut de client privilégié : synthèse des rôles potentiel du service achats [21, IJPM, 2021, p.3]

Etape	Rôles du service achats	Auteurs
Devenir un client privilégié	Identifier et attirer les meilleurs fournisseurs	Pulles et al. (2019) ; Patrucco et al. (2017) ; Zhang et al. (2011) ; Hald (2012) ; Nollet et al. (2012)
	Structurer la relation fournisseur (structuration de la base achats et segmentation des fournisseurs)	Zolkiewski et Turnbull (2002) ; Pulles et al. (2016b) ; Hald (2012) ; Bemelmans et al. (2015) ; Patrucco et al. (2017)
	Établir des relations étroites avec les fournisseurs sélectionnés	Castaldi et al. (2011) ; Pulles et al. (2014) ; Hesping et Schiele (2015) ; Pulles et al. (2016b) ; Baxter et Kleinaltenkamp (2015) ; Mortensen et Arlbjørn (2012)
Maintenir le statut de client privilégié	Développer des relations de travail et de communication efficaces	Ellegaard et al. (2003) ; Patrucco et al. (2017) ; Schiele et Vos (2015) ; Ellis et al. (2012) ; Nollet et al. (2012) ; Mortensen et Arlbjørn (2012)

Les rôles relèvent de compétences où le service achat agit (ou pourrait agir) en tant que leader ou, du moins, en tant qu'acteur majeur (Gadde et Håkansson, 1994 ; Carter et al., 2009 ; Patrucco et al., 2017), les connaissances du service achats et les compétences des acheteurs devenant cruciales tant dans la sélection des partenaires potentiels que dans la gestion des relations stratégiques avec les fournisseurs clés (Zimmermann et Foerstl, 2014 ; Pulles et al., 2016b ; Patrucco et al., 2017). La littérature sur le SC leadership montre que l'influence du leader repose sur les attitudes de l'organisation exprimées par les politiques, les procédures et les interactions établies à la frontière de cette dernière (Defee et al., 2009a). Ainsi, le leadership des responsables achats – tant dans leurs comportements transactionnels que transformationnels – apparaît comme un élément crucial dans le développement et le maintien d'une relation client privilégié.

Pour conclure, les recherches sur le statut ou le processus pour devenir client privilégié portaient principalement sur les leviers d'attractivité et les avantages obtenus ainsi que sur la proposition d'un processus en deux étapes. Cependant, bien que certains auteurs aient suggéré

que les contributions de la direction achats devaient être à la fois stratégiques et opérationnelles (Nollet et al., 2012), il était surprenant qu'aucune recherche n'ait été menée, pour déterminer les rôles réellement joués par la direction achats dans le processus d'obtention et le maintien d'un statut de client privilégié.

1.3.3.2. Management de son attractivité par l'entreprise acheteuse

Notre première contribution [15, *L&M*, 2017], avec les professeurs Nollet et Rebolledo, porte sur la question de recherche suivante : **de quelle manière l'entreprise acheteuse manage-t-elle son attractivité dans le cas où son volume d'affaires n'est pas suffisant pour devenir client privilégié de son fournisseur ?** En effet, obtenir le statut lorsque le poids de son chiffre d'affaires achats relativement au chiffre d'affaires du fournisseur est important s'avère relativement aisé. Nous souhaitions, pour notre part, analyser le cas d'une entreprise ayant obtenu le statut sans pouvoir mobiliser le levier financier du chiffre d'affaires.

Nous avons mobilisé une méthodologie qualitative, avec une étude de cas réalisée en France, entre décembre 2015 et mars 2016. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de l'entreprise acheteuse, avec le responsable achats, l'acheteur responsable de la famille achats et d'autres membres du centre d'achat. Des documents relatifs à l'organisation, la relation acheteur-fournisseur et le produit concerné dans la situation choisie ont également été collectés. Le codage des données a été réalisé sur la base de la revue de la littérature et du guide d'entretien issu de cette dernière.

L'entreprise acheteuse était présente dans le secteur du divertissement (chiffre d'affaires en 2015, de 10 milliards d'euros ; environ 1 000 collaborateurs, répartis sur plusieurs sites en France). Le fournisseur était une entreprise de taille moyenne, leader sur son marché et il travaillait avec l'entreprise cliente depuis environ huit ans sur une base régulière d'activité. L'entreprise cliente ne représentait qu'un faible montant de son chiffre d'affaires ; d'autres clients ayant des demandes de volumes plus conséquents. L'échange établi pouvait être qualifié de commercial puisque chacune des parties respectait ses engagements sans investissement spécifique dans la relation.

L'entreprise acheteuse avait décidé d'enclencher une démarche d'attractivité lors du démarrage d'un nouveau projet à fort impact pour elle (investissement financier conséquent sur cinq ans, impact du produit développé sur l'image perçue par les clients finaux et innovation attendue de la part du fournisseur dans le cadre d'une nouvelle règlementation européenne portant sur le handicap). L'objectif était également d'obtenir une différenciation du produit,

tout en réduisant les coûts. Le fournisseur a été choisi par l'entreprise acheteuse car il a toujours réalisé des produits de qualité et présentant une originalité par rapport à ses concurrents. La qualité de la relation établie représentait également un point important dans la sélection.

Pour ce qui était des facteurs d'attractivité, l'entreprise acheteuse avait mis l'accent sur trois facteurs d'attractivité principaux : (1) l'avance technologique du fournisseur au moment de l'appel d'offres, l'opportunité d'activité future et la durée potentielle du contrat, (2) la possibilité de valoriser le produit auprès d'autres clients et (3) la qualité de la relation existante. L'obtention du statut a été formalisée dans le discours du fournisseur mais comme nous l'a mentionné le directeur achats, ce sont ses actes qui ont montré l'évolution, le fournisseur ayant investi de nombreuses ressources sur les différentes versions du prototype, dans des temps très restreints et n'ayant pas hésité à mobiliser l'ensemble de ses équipes sur le projet. Les échanges s'étaient par ailleurs réalisés systématiquement avec le directeur de l'entreprise.

Le rôle d'interface du service achats, certes classique, a été renforcé dans la démarche. Le service achats est devenu porte-parole, en interne, de la faisabilité des objectifs attendus et le garant du maintien de relations de confiance au sein de chaque équipe projet (client et fournisseur) et entre les deux équipes projet. Le service achats a validé en continu un point crucial : la qualité de la relation, qui n'était pas uniquement « bonne » dans le sens de l'entente entre les acteurs, mais également « vraie » dans le sens de la confiance et de la transparence.

Cette démarche a nécessité des remises en cause de la place des achats vis-à-vis des autres fonctions au sein de l'entreprise et donc un changement de culture sur les liens entre services. Le travail en interne a été d'expliquer que la démarche était importante et créatrice de valeur ajoutée pour l'entreprise. En effet, la plupart des membres du projet ne comprenaient pas pourquoi l'entreprise devait autant s'engager auprès du fournisseur. Cette relation « inversée » a déstabilisé. Il était donc fondamental de bien expliquer le pourquoi de cette démarche et les conséquences dans le temps de la mise en place de cette relation.

Nos apports sur le management de l'attractivité par l'entreprise acheteuse ont été les suivants. Nous avons confirmé que l'entreprise acheteuse, en accompagnant le fournisseur dans son propre développement stratégique, modifiait son positionnement dans le portefeuille clients et obtenait ainsi un statut et des avantages qui lui permettaient d'améliorer son propre positionnement concurrentiel. L'importance des leviers distinctifs a donc été mise en avant dans la lignée des travaux de Christiansen et Maltz (2002) et Ghijsen et al. (2010). L'étude de cas nous a indiqué également l'importance de l'étape préalable à la démarche d'attractivité, à savoir la sélection du fournisseur auprès duquel la démarche sera réalisée. La démarche ne peut se faire qu'avec très peu de fournisseurs du fait des ressources nécessaires (temps, transfert de

compétences, divulgation d'informations, etc.). Il est également fondamental d'identifier si les facteurs potentiels d'attractivité représentent un intérêt pour le fournisseur.

Sur le plan managérial, le fait d'inverser la démarche client, dans la lignée des travaux de Leenders et Blenkhorn (1988) sur le « reverse marketing », nécessite un changement d'approche tant du côté de la sélection et du management des fournisseurs que du côté du fonctionnement au sein de l'entreprise acheteuse. Il était, selon nous, fondamental d'expliquer aux personnes qui sont en interface avec le fournisseur en quoi cela se différencie d'une approche plus transactionnelle et les raisons pour lesquelles l'entreprise acheteuse doit consentir des efforts pour en échange obtenir des avantages de la part du fournisseur. Cela nécessite donc de la part de l'acheteur l'acquisition de compétences d'analyse transversale et de communication tant interne qu'externe à l'entreprise.

Dans la lignée des travaux sur la théorie de l'échange social (Granovetter, 1985), postulant que les résultats doivent satisfaire les deux parties et que cette satisfaction doit perdurer dans le temps, nous avons identifié que la modification de la relation établie entre les entreprises demande une gestion du changement spécifique. En effet, l'approche doit être relative au fournisseur et à ses autres clients et le service achats doit avoir les compétences pour mener à bien cette analyse et la déployer. L'aspect relationnel semblait être également important, comme mis en avant par Ellegaard et Koch (2012) et Schiele et al. (2012). Dans le cas choisi, le fait qu'il y ait eu de nombreuses visites, de la part des équipes de l'entreprise acheteuse, sur le site du fournisseur a clairement contribué à développer des relations de qualité.

Le cas nous a également permis d'identifier que la confiance entre les acteurs, client et fournisseur, reposait certes sur la confiance établie dans l'échange entre les deux organisations mais également au sein de chaque équipe concernée par l'échange (au sein de l'entreprise acheteuse et au sein de l'entreprise fournisseur). Ce sont en effet des collectifs de travail qui interfacent dans la relation et non uniquement deux individus. Le service achats doit être vigilant sur ce point car une dégradation de la confiance dans l'une des équipes pourrait avoir un impact fort sur la relation entre les entreprises. Il y a donc une pluralité de confiance. Mesurer la satisfaction du fournisseur mais également s'assurer que chaque acteur impliqué dans la relation ait conscience de son impact potentiel dans l'échange entre les deux entreprises pourraient être des axes importants pour la réussite de l'approche.

1.3.3.3. Rôle et leadership achats dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié

Notre deuxième contribution [21, *JPSM*, 2021], avec le professeur Tchokogué, a porté sur la question de recherche suivante : **quel est le niveau et la nature de la contribution du service achats dans le développement et le maintien du statut de client privilégié d'un fournisseur ?** Nous avons pour cela mobilisé une approche qualitative par étude de cas multiples. Onze études de cas ont été réalisées, au Canada, portant sur des organisations publiques et privées opérant dans plusieurs secteurs et achetant divers types de produits (tels que des matières premières, des produits manufacturés) et des services. La collecte des données a été réalisée grâce à 18 entretiens approfondis (11 directeurs/responsables achats, 4 clients internes, 3 managers des ventes côté fournisseur).

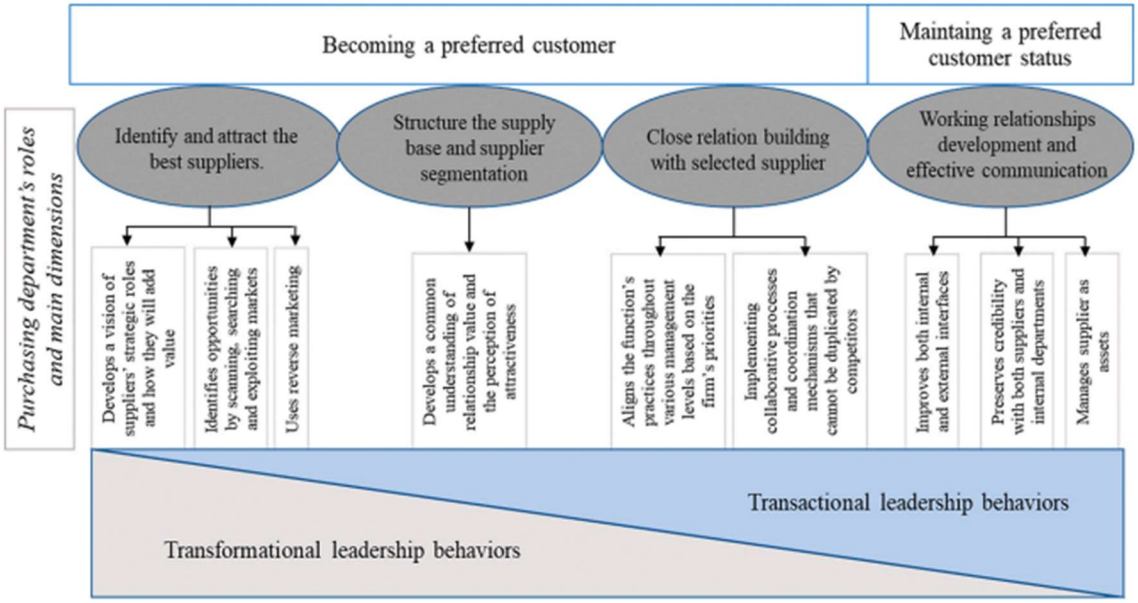
Les résultats ont été de deux natures : la compréhension du rôle du services achats dans la phase d'obtention puis du maintien du statut de client privilégié, et la nature du leadership mobilisé par le directeur/responsable achats garant de la démarche. Dans nos résultats, le service achats apparaissait comme le point central pour le développement et la coordination de la relation établie lors de la démarche. Nous avons identifié les rôles et les principales dimensions associées du département achats (Figure 14).

Selon notre analyse, les capacités d'un service achats à sélectionner puis à contracter avec le fournisseur étaient des composantes importantes à mobiliser lors de l'obtention du statut de client privilégié. L'alignement réussi des comportements relationnels de l'entreprise acheteuse avec le fournisseur était également un point clé. Sur la phase de déploiement de la démarche, le service achats accordait une importance significative aux pratiques d'intégration des fournisseurs telles que la mise en œuvre de processus collaboratifs et de mécanismes de coordination spécifiques que les concurrents à l'achat ne pouvaient pas dupliquer aisément, le partage d'informations et la résolution conjointe de problèmes.

Concernant le style de leadership du responsables achats, – à la fois transformationnel et transactionnel – il est apparu essentiel pour le développement, la communication et la coordination des activités avec les fournisseurs sélectionnés. Cependant, nos résultats ont montré que le leadership du responsable achats était plus transformationnel dans la phase d'obtention du statut, alors qu'il était plutôt transactionnel dans la phase de maintien de ce dernier (Figure 14). Dans la phase d'obtention du statut, le responsable achats fournit une vision (par exemple, le développement des stratégies achats) et une feuille de route (par exemple, la mise en œuvre de stratégies contractuelles efficaces, la structuration de la base achats et la segmentation des fournisseurs) qui permettent à l'organisation d'être performante dans la

démarche. Le leadership transactionnel du responsable achats, principalement mobilisé dans la phase de maintien du statut, permet avant tout de « bien faire les choses ». Plus globalement, le leadership du responsable achats est un élément important d'alignement des différentes fonctions impliquées au sein de l'entreprise acheteuse. Il contribue également à une meilleure intégration entre les organisations acheteuse et fournisseur ce qui conduit à des pratiques collaboratives plus efficaces.

Figure 14. Etapes et leadership mobilisé dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié [21, JPSM, 2021, p.8]



Cette recherche a eu deux apports principaux : (1) elle a permis de décrire plus précisément les capacités du service achats et les rôles qu'il joue dans une relation client privilégiée ; et (2) elle a montré à quel point le leadership du responsable achats est un facteur clé de succès organisationnel dans le processus d'obtention et de maintien du statut de client privilégié. Les responsables achats doivent être conscients que la mise en œuvre d'une démarche visant à devenir client privilégié de son fournisseur consiste fondamentalement à créer un alignement stratégique avec des fournisseurs sélectionnés et à mettre en place des pratiques achats spécifiques associées.

Conclusion thématique rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise

Nos contributions, sur la thématique du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise, portent sur trois axes complémentaires. Le premier, celui du rôle des achats dans

les relations collaboratives clients-fournisseurs, nous a permis d'identifier les contributions potentielles des achats au niveau individuel (de l'acheteur), au niveau du centre d'achat et au niveau de l'entreprise acheteuse dans sa globalité. Dans le deuxième axe, celui du rôle des achats dans la mise en place de la RSE, nous avons caractérisé l'évolution du rôle des achats dans la supply chain amont et proposé une matrice d'évaluation des politiques et pratiques d'achats durables. Nous avons également pu constater que, même si les entreprises progressent dans le déploiement de leur stratégie achats durables et les pratiques associées, les possibilités de monter en maturité sont encore nombreuses. Le troisième axe, celui du rôle des achats dans l'attractivité fournisseurs et dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié, nous a permis d'identifier les leviers d'attractivité, les étapes du processus et le rôle porté par le manager achats dans cette démarche, via le style de leadership qu'il mobilise.

Nous avons par ailleurs coordonné, sur cette thématique, avec les professeurs Calvi, Evrard Samuel et Poissonnier un numéro spécial, dans la *Revue Française de Gestion*, sur la thématique « *La collaboration entre client et fournisseur : comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ?* » [22, *RFG*, 2014].

Nous pouvons donc conclure que les achats ont un rôle majeur à jouer dans le déploiement de la stratégie d'entreprise, que cela soit dans un contexte de relations collaboratives avec les fournisseurs, de mise en place ou de déploiement de politiques achats durables ou de management de l'obtention ou du maintien de statut de client privilégié. Ce rôle se situe à différents niveaux. Il est, d'une part, classiquement, à la frontière de l'entreprise puisque les achats sont garants du management de la relation fournisseur. En interne, ce rôle se complexifie puisque, comme indiqué dans les études de cas que nous avons réalisées (contexte d'achats durables ou de client privilégié), l'acheteur montre la voie du changement en portant la voix du fournisseur dans l'entreprise. Ce rôle modifie la perception qu'ont les clients internes du statut-même de l'entreprise cliente (souvent vue comme « le client est roi, il doit faire ce qu'on lui demande ») et nécessite un travail conséquent d'accompagnement. Il est donc attendu, de la part du responsable achats, une capacité à mobiliser un leadership transformationnel qui donne lieu, une fois le changement impulsé, à la mobilisation d'un leadership plus transactionnel pour s'assurer de la bonne continuité des relations établies dans les équipes des deux organisations et dans les équipes qui interfacent entre les organisations.

Conclusion partie 1. Synthèse des travaux académiques

Mes travaux de recherche, développés de manière synthétique dans la première partie de ce mémoire, ont porté sur trois thématiques complémentaires (Figure 15).

Dans un premier temps, nous avons adressé la thématique des métiers d'acheteurs afin d'identifier et de comprendre les activités et les compétences que ces derniers mobilisent dans l'exercice de leurs fonctions. Ma thèse de doctorat m'a permis de caractériser et de différencier le métier d'acheteur de production et le métier d'acheteur hors production, et de proposer des profils associés. J'ai mobilisé, dans un premier temps, une méthodologie qualitative (via des entretiens semi-directifs), puis une méthodologie quantitative (via un questionnaire en ligne et des analyses discriminantes et typologies). Nous avons ensuite poursuivi cette recherche par une meilleure compréhension de l'intégration des relations internes dans les profils des acheteurs. Une monographie a été réalisée et des matrices ont été proposées. Nous avons aussi contribué dans le cadre d'un contexte spécifique, celui des processus d'externalisation d'activité ou de fonction dans l'entreprise, à comprendre les activités et les compétences spécifiquement mobilisées par les acheteurs. Une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs a été déployée. Ces travaux nous ont permis d'accompagner l'évolution des métiers d'acheteurs et de donner des grilles d'analyse aux managers en situation de recruter ou d'accompagner des collaborateurs achats. A date de ces travaux, il apparaissait que, même si une partie des acheteurs professionnels réalisait un métier avec des activités que l'on peut qualifier de tactiques voire stratégiques (sélection fournisseurs, management d'une famille achats, etc.), d'autres acheteurs réalisaient encore, principalement, des activités opérationnelles, certes indispensables au bon fonctionnement de l'organisation, mais plus proches des attendus des postes d'approvisionneurs.

Mes travaux ont également porté sur le rôle des achats dans le déploiement du supply chain management. Une partie de ces travaux a permis d'identifier le rôle des achats dans les SC en réseau et les interfaces intra-organisationnelles associées. Nous avons, en proposons un modèle d'analyse, nommé CCO (Conception, Coordination, Opérations) pu identifier l'évolution du rôle des achats dans le déploiement du SCM et mis en évidence sa contribution à des fonctions de conception de SC. Nous avons également analysé les paradoxes qui ont émergé de cette évolution et les leviers potentiels pour les managers. Nous avons, enfin, contribué à la compréhension des interfaces entre les fonctions achats, logistiques et marketing, en mobilisant

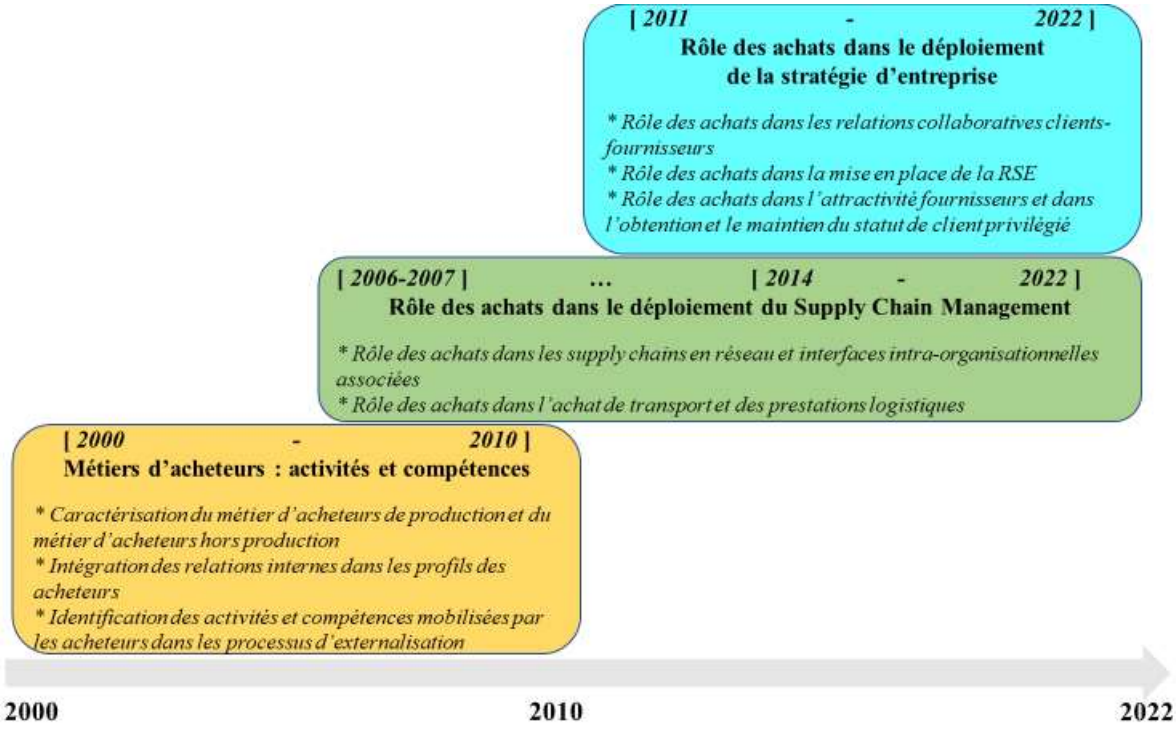
une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs. Même si les liens entre les fonctions achats et logistique semblaient bien développés dans l'entreprise, nous avons pu identifier la nécessité de déployer une transversalité plus forte, notamment avec la fonction marketing pour dépasser les silos organisationnels afin de contribuer plus fortement à la création de valeur pour le client final. La seconde partie de mes travaux sur cette thématique a porté sur le rôle des achats dans l'achat de transport et de prestations logistiques. Via des études de cas, nous avons pu comprendre les choix organisationnels et les pratiques mobilisées par les entreprises dans les achats de transport. Nous avons pu en conclure que le service achats avait un rôle important à jouer, aux côtés des services logistique et SC, dans ce type d'achats. Nous avons également permis de mieux comprendre, dans le contexte des achats de prestations logistiques, en mobilisant la théorie de l'action raisonnée, le comportement individuel des professionnels associés aux achats de ce type de prestations. La mobilisation d'une méthodologie quantitative, par questionnaire en ligne, sur une population de professionnels, en Allemagne, nous a permis de conclure que l'intention d'un acheteur à participer ou non à un achat de prestations logistiques était significativement influencée par les normes sociales, les attitudes et la capacité perçue.

Mes travaux ont enfin porté sur le rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise. Nous avons contribué, de manière conceptuelle, à identifier le rôle des achats dans les relations collaboratives clients-fournisseurs, en proposant des leviers individuels (niveau acheteur), et collectifs (niveau centre d'achat et niveau entreprise) pour faire évoluer le capital d'achats collaboratifs de l'entreprise acheteuse. Nous avons également pu comprendre le rôle des achats dans la mise en place de la RSE. Via la mobilisation d'une étude de cas, nous avons pu identifier et comprendre la place des achats dans le déploiement d'une stratégie d'achats durables, et l'importance, pour l'acheteur ou le responsable achats, de mettre en place une supply chain amont adaptée et de travailler avec des interlocuteurs multiples pour identifier les enjeux et les leviers d'actions associés afin d'accompagner le changement nécessaire. Nous avons également proposé une matrice d'évaluation du niveau de maturité des politiques et pratiques d'achats durables, que nous avons pu mobiliser sur deux études de cas au Canada. Nous avons pu en conclure que, même si les entreprises ont évolué, dans leurs achats, sur leur approche RSE, les possibilités restent nombreuses. Enfin, nous avons contribué à la compréhension du rôle des achats dans l'attractivité fournisseurs et dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié. Une première étude de cas, en France, nous a permis d'identifier les leviers et les éléments importants dans l'obtention du statut et son maintien dans

le temps. Onze études de cas, au Canada, nous ont permis d'identifier les étapes pour l'obtention et le maintien du statut, et aussi la nature du leadership mobilisé par le responsable achats, en charge de la relation interne et avec le fournisseur. Ce leadership est avant tout transformationnel dans la phase d'obtention et devient plus transactionnel dans la phase de maintien.

Nos travaux nous ont donc permis d'accompagner l'évolution de la fonction achats, tant d'un point de vue des acteurs concernés, principalement du côté de l'acheteur professionnel, que d'un point de vue de l'entreprise acheteuse dans sa globalité.

Figure 15. Schéma synthétique des thématiques et apports



Partie 2. Retour réflexif, projets de recherche et implication

Cette partie sera consacrée au retour réflexif sur mes travaux de recherche et aux apprentissages que j'ai réalisés (2.1.), puis aux projets de recherche qui se dessinent (2.2.) et à mon implication future dans la communauté en management des achats et des sciences de gestion (2.3.).

2.1. Retour réflexif sur mes travaux de recherche

Dans un premier temps, les résultats de mes travaux vont être mis en perspective, décennie par décennie, pour mettre en évidence les changements vécus par la fonction achats, que j'ai pu accompagner par mes recherches, depuis le début des années 2000 (2.1.1.). Même si ces travaux ont bien entendu tous été différents, je peux identifier des similarités dans leur conduite et réaliser un retour réflexif sur le cheminement que j'ai eu, sur la méthodologie principalement qualitative que j'ai mobilisée et sur la recherche de pertinence visée (2.1.2.) ainsi que sur les apprentissages réalisés (2.1.3.).

2.1.1. Des résultats qui permettent d'accompagner les changements vécus par la fonction achats

Depuis le démarrage de ma thèse, en 2000, j'ai eu la chance de pouvoir accompagner les changements vécus par la fonction achats, à travers mes travaux. Je vais préciser les résultats de ces travaux sur les trois thématiques présentées dans la partie synthèse, en reprenant le tableau 1 – Evolution des achats (partie 0.2) et en le complétant décennie par décennie.

L'accompagnement de la fonction achats dans sa reconnaissance (2000-2010)

Dans la décennie 2000/2010, mes travaux ont contribué à l'accompagnement de la fonction achats dans sa reconnaissance au sein de l'entreprise et dans son environnement. Pour rappel, cette décennie a été marquée par les éléments suivants (Tableau 9) :

Tableau 9. Evolutions des achats (2000-2010)

Période	Contexte	Objectifs/rôles des achats dans l'entreprise
2000-2010	Mondialisation et concentration des marchés	Être garant de la supply chain amont. Elargir le périmètre d'intervention des acheteurs (achats hors production, achats projets, etc.). Créer des avantages concurrentiels grâce aux fournisseurs, perçus comme des ressources externes de l'entreprise

Dans mes travaux sur cette décennie, j'ai pu constater qu'il existait des métiers d'acheteurs distincts et que la population des acheteurs ne représentait pas un ensemble homogène. L'élargissement du périmètre d'intervention des acheteurs (achats projets, achats hors production) a conduit à une segmentation des métiers et à une complexification de leurs activités et des compétences attendues.

Au milieu des années 2000, les résultats de ma thèse ([1, *Thèse*, 2004] ; [2, *M&A*, 2005] ; [3, *G2000*, 2006]) mettaient en avant que la reconnaissance de la fonction achats n'était pas acquise dans toutes les entreprises puisque certains acheteurs réalisaient avant tout des activités d'approvisionnement. J'avais identifié deux profils « approvisionneurs » (un dans le domaine des achats de production et un dans le domaine des achats hors production). En parallèle de ces derniers, certains profils étaient tournés vers la sécurisation des achats, comme le profil de « sécurisateur achats » dans le domaine des achats de production et celui de « négociateur » dans le domaine des achats hors production. Ces profils jouaient un rôle actif dans le processus achats mais n'étaient pas pour autant leaders dans ce dernier. Enfin, certains profils visaient la création de valeur pour leur entreprise, comme les profils d'« acheteurs famille » et de « coordinateurs achats » dans le domaine des achats de production et les profils de « valorisateurs achats », et d'« acheteurs experts » dans le domaine des achats hors production. Ces profils correspondaient à un rôle pro-actif dans le processus achats. Les travaux que nous avons menés ensuite plus spécifiquement sur les relations internes de l'acheteur ([6, *RFGI*, 2008], [8, *RFG*, 2010]) ont mis en avant l'importance du diagnostic de la nature des relations entre l'acheteur et ses clients internes. Ils ont permis d'identifier précisément les compétences qui devaient être mobilisées par l'acheteur, en fonction de la nature de ces relations. Ces travaux ont également contribué à dépasser l'approche « classique » de la prise en compte, dans la définition des profils d'acheteurs, des types d'achats et des marchés fournisseurs associés. Les résultats ont par ailleurs démontré que la véritable valeur ajoutée des acheteurs, dans le contexte des externalisations, se rapportait à la connaissance précise du marché fournisseurs et des relations qui pouvaient être nouées ([9, *G2000*, 2010]).

Dans cette décennie, je me suis également intéressée à l'impact de la mise en place du supply chain management sur la fonction achats ([4, *RFGI*, 2006], [5, *IJPM*, 2007]). La proposition de notre modèle d'analyse CCO (conception, coordination, opérations) nous a permis de lire l'évolution de la fonction achats, d'un rôle avant tout d'approvisionnement vers un rôle de conception de la supply chain amont en réseau, à travers la configuration du réseau de fournisseurs. Nous avons identifié les paradoxes issus de cette évolution, paradoxes particulièrement importants dans les entreprises où la fonction achats tend vers une forte maturité pour contribuer à la création de valeur. Dans ces travaux, nous avons donc mis également en avant le rôle croissant de la fonction et le changement de positionnement attendu par cette dernière, puisqu'une montée en maturité était nécessaire pour répondre aux nouveaux objectifs identifiés.

L'accompagnement à la contribution de la fonction achats à la stratégie d'entreprise (2010 – 2020)

Dans la décennie 2010/2020, mes travaux ont principalement contribué à l'accompagnement de la fonction achats dans sa contribution à la stratégie d'entreprise. Pour rappel, cette décennie a été marquée par les éléments suivants (Tableau 10) :

Tableau 10. Evolutions des achats (2010-2020)

Période	Contexte	Objectifs/rôles des achats dans l'entreprise
2010-2020	Globalisation des marchés et augmentation des situations de crise (climatique, géopolitique, sanitaire, etc.)	Être garant de la sécurisation des marchés fournisseurs, de la résilience des supply chains amont. Créer de la valeur via et avec les fournisseurs. Développer les politiques RSE de l'entreprise dans la supply chain amont

Nos premières contributions ont permis de mieux comprendre en quoi les achats sont garants de la sécurisation des marchés fournisseurs et de la résilience des SC amont, à travers l'identification et la spécification des interfaces entre les fonctions achats et logistiques sur le périmètre des achats de transport et de prestations logistiques. Nous avons identifié [12, *RFGI*, 2014] le contour du rôle joué par le département achats dans la façon dont les entreprises ont modifié leur organisation interne ainsi que la nature des interfaces créées avec le marché fournisseurs afin d'acheter au mieux les prestations de transport. La spécialisation des acheteurs dans ce type d'achats est un élément clé de réussite. Le binômage entre les achats et la logistique permet également de mieux définir le besoin et de sélectionner les fournisseurs les plus à même de répondre à ce dernier, le pilotage des flux étant du ressort de la logistique. Nous avions noté

cependant que la maîtrise complète de la chaîne logistique amont dans sa globalité restait faible. Le marché des fournisseurs de ce type de prestations répondait principalement à des besoins techniques, en proposant de manière très limitée des innovations potentielles à ses clients. Les travaux que nous avons ensuite menés [17, *M&A*, 2018 ; 18, *L&M*, 2018 ; 19, *SCF*, 2019 ; 20 ; *SCF*, 2021] nous ont permis de mieux comprendre l'intention d'un individu (dans notre contexte spécifique, un professionnel en situation d'acheter des prestations logistiques) à participer à l'achat de prestations logistiques. En mobilisant le modèle RAA (*reasoned action approach* de Fishbein et Ajzen, 2010), peu mobilisé en sciences de gestion, nous avons pu identifier les trois facteurs principaux explicatifs de cette intention : (1) l'attitude de l'acteur vis-à-vis de la participation, (2) la norme perçue concernant la participation et 3) le contrôle comportemental perçu. Le test d'un modèle, sur un échantillon de 201 répondants, en Allemagne, sur le scénario d'une participation potentielle à l'externalisation d'une prestation logistique, nous a permis de confirmer que les attitudes positives à l'égard de cette participation, la norme sociale perçue causée par les normes injonctives et la perception de capacités propres suffisantes renforçaient l'intention des managers à participer. Alors que la capacité perçue exerçait une influence notable, le degré d'autonomie perçu ne montrait aucun effet. Il n'y avait par ailleurs pas d'impact direct des caractéristiques personnelles sur l'intention du manager à participer à l'externalisation d'une prestation logistique.

Nous avons également élargi notre recherche pour comprendre les interfaces entre les fonctions achats, logistiques et également la fonction marketing [14, *JRM*, 2017]. Nous avons pu constater que malgré le déploiement du SCM, aucune des dix personnes interrogées dans notre échantillon ne mentionnait de liens forts avec les deux autres fonctions simultanément. La stratégie d'entreprise et l'environnement des affaires semblaient jouer un rôle important puisque dans les entreprises soumises à une forte variabilité de la demande, les interfaces entre les fonctions achats et logistiques étaient fortes. Les rôles perçus des autres fonctions étaient encore très traditionnels. Les difficultés évoquées étaient organisationnelles et comportementales. Par exemple, la difficulté à travailler ensemble était renforcée lorsque les objectifs prioritaires de chaque fonction étaient différents. L'absence de processus en commun était également soulignée. Nous avons proposé deux recommandations managériales majeures : (1) la mise en place ou le renforcement des « outils organisationnels » (approche de gestion de projet, outils communs de reporting, etc.) ; (2) le développement d'une meilleure intégration (en renforçant la compatibilité culturelle des différents acteurs ; en identifiant un leader légitime).

Nous avons également travaillé dans cette décennie à la compréhension du développement des politiques RSE de l'entreprise dans la supply chain amont. Notre première contribution [10, *JCNS,* 2011] nous a permis, dans le cas spécifique du Musée des Sciences et de l'Industrie, de constater que la mise en place d'une politique d'achats durables a conduit à la configuration de la supply chain amont sur plusieurs niveaux de cette dernière, puisque l'attente de traçabilité a nécessité de réaliser des recherches de fournisseurs de premier et de second rangs et a également demandé de travailler avec d'autres parties prenantes, dans ce contexte spécifique. Nous avons conclu que la fonction achats devait s'adapter en définissant le besoin achats de manière plus collective et en élargissant sa vision de l'environnement externe. Nous avons par ailleurs, dans notre recherche, portant sur la mobilisation des pratiques achats en développement durable [16, *BSE,* 2018], proposé une matrice de maturité des achats durables que nous avons ensuite appliquée sur deux études de cas, sur le territoire canadien. Nous avons pu constater que même si les deux entreprises étudiées étaient considérées comme des modèles de déploiement de stratégies d'achats durables, elles n'étaient pour autant qu'en partie avancées dans leurs pratiques. L'analyse réalisée des données du terrain nous a également permis d'identifier la mise en place des achats durables en six phases : (1) le développement des principes et de la stratégie ; (2) la formalisation de ces derniers et le planning associé ; (3) les changements nécessaires dans la structure organisationnelle et dans les responsabilités ; (4) le déploiement des processus et des ressources ; (5) la mesure et le pilotage de la performance et (6) une amélioration continue (dans toutes les étapes mentionnées précédemment).

Notre dernier apport sur cette décennie a porté sur la collaboration client-fournisseur et sur le management de l'attractivité de la part de l'entreprise acheteuse. Nous avons mis en évidence l'importance pour l'entreprise acheteuse de développer son capital d'achats collaboratifs [11, *M&G*, 2013 ; 13, *RMS*, 2016]. Nous avons proposé des leviers pour trois niveaux d'approche, complémentaires : le niveau individuel, afin de faire de l'acheteur un responsable projet et réseau, le niveau du centre d'achat afin de faire évoluer les relations entre les membres de ce dernier, et le niveau de l'entreprise afin de développer le collaboratif plus globalement. Nos travaux portant sur le management de l'attractivité [15, *L&M*, 2017 ; 16, *BSE*, 2018] nous ont permis de contribuer à l'identification des facteurs de motivation de l'entreprise acheteuse pour rechercher le statut de client privilégié et les facteurs d'attractivité associés, à travers une étude de cas. Nous avons démontré que le rôle d'interface avec le fournisseur, classique en achats, était renforcé dans ce type de démarche. La confiance est apparue comme un élément déterminant au sein de chaque équipe projet concernée (dans l'entreprise du fournisseur et dans l'entreprise acheteuse) et également au sein de l'équipe projet commune aux deux entreprises.

La contingence dans le management de l'attractivité a également été mise en évidence. Par ailleurs, l'analyse des onze études de cas réalisées au Canada nous a permis de montrer que le département achats était le point central dans le développement et la coordination dans un contexte de recherche et de maintien de statut de client privilégié. Quatre rôles principaux lui sont dévolus : (1) identifier et attirer les meilleurs fournisseurs ; (2) structurer la base fournisseurs et segmenter les fournisseurs ; (3) créer des relations privilégiées avec les fournisseurs sélectionnés, pour obtenir le statut de client privilégié ; puis (4) développer la relation de travail et avoir une communication appropriée, pour maintenir le statut dans le temps. Nous avons par ailleurs démontré que pour développer la relation nécessaire pour obtenir le statut de client privilégié, le manager en charge de cette dernière, devait mobiliser un leadership transformationnel afin d'impulser les efforts indispensables à l'obtention du statut, puis mobiliser un leadership transactionnel afin d'institutionnaliser le statut et manager la relation établie de manière appropriée.

En plus de vingt ans de travaux, j'ai donc contribué à mieux comprendre le management des achats au sein des organisations et également à accompagner le développement de cette fonction.

2.1.2. Des recherches portées par des questions empiriques mobilisant des méthodologies principalement qualitatives avec une volonté de pertinence

Même si les thématiques abordées et les collaborateurs avec lesquels j'ai travaillé ont été différents, les recherches que j'ai réalisées ont été portées par des questions empiriques, en mobilisant principalement des méthodologies qualitatives avec une volonté de pertinence.

Des questions de recherche à visée empirique

Mes recherches ont toutes été portées, à l'origine, par une question empirique, liée à mes connaissances du domaine des achats de par mes enseignements dans la discipline et les nombreux encadrements que je réalise d'alternants ou d'étudiants en formation continue. J'ai toujours été aussi très attentive à la portée des questions soulevées pour les individus et les organisations. L'élaboration des designs de recherche que nous avons réalisés avec mes co-auteurs repose sur des choix de lien théorie-méthode, où « *… théories et méthodes résonnent et se soutiennent mutuellement* » (Dubois et Araujo, 2007, p. 173). De ma formation initiale, j'ai

hérité de la vision contingente des organisations, chère aux Professeurs Pierre-Yves Barreyre et Didier Retour, qui résonne fortement dans mes travaux. Les thématiques que j'ai étudiées portent principalement sur les relations comme des échanges complexes d'acteurs (Easton, 2010), me conduisant à faire des recherches *dans* les organisations, plutôt que *sur* les organisations (Rouse et Daellenbach, 1999 ; Dubois et Araujo, 2007). Les théories sont pour moi support à la compréhension d'un phénomène étudié mais je les mobilise avant tout comme « une grille de lecture » me permettant de mieux « voir ». D'une recherche à l'autre, ces théories ont donc été différentes. Nous avons en effet mobilisé, par exemple, la théorie de l'agence (Jensen et Mecklin, 1976) [10, *JCNS*, 2010] comme cadre explicatif aux choix de faire ou faire-faire et de prise de responsabilité de l'entreprise acheteuse dans le déploiement des stratégies d'achats durables. Nous avons par ailleurs mobilisé, dans la recherche portant sur la compréhension des intentions de l'acheteur de participer à un acte d'achat, la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991, 2012 ; Fishbein and Ajzen, 2010) [17, *M&A*, 2018 ; 18, *L&M*, 2018 ; 19, *SCF*, 2019] car elle nous permettait d'identifier les éléments explicatifs de cette intention en utilisant des échelles de mesure éprouvées par ailleurs dans d'autres recherches en sciences sociales. Enfin, la théorie de l'échange social (Granovetter, 1985) [21, *JPSM*, 2021] nous a permis, par exemple, dans nos recherches sur l'attractivité de l'entreprise acheteuse, de mieux comprendre en quoi les éléments constitutifs de la relation client-fournisseur avaient un impact sur l'obtention du statut et également sur le maintien de ce dernier dans le temps. Le choix d'une ou de plusieurs théories s'est fait, en échangeant avec mes collègues sur l'objet de notre recherche, l'unité d'analyse et la question de recherche à laquelle nous souhaitions répondre. Les revues de littérature réalisées nous permettaient également de prendre en compte les ancrages théoriques des recherches précédentes et les préconisations et avenues de recherche identifiées par les auteurs.

Mobilisation de méthodologies principalement qualitatives

Les recherches que j'ai réalisées ont, pour la très grande majorité d'entre elles, donné lieu à une collecte de données primaires, en mobilisant des méthodologies qualitatives. Dès ma thèse de doctorat, j'ai eu le souhait de rencontrer les acteurs, de les écouter, de les questionner et aussi parfois de les « pousser » pour mieux comprendre la thématique traitée.

Le choix de la méthodologie qualitative est très lié au choix des thématiques traitées puisque la plupart étaient exploratoires avec une volonté d'avoir des informations détaillées et de comprendre en profondeur le phénomène étudié. Dans la lignée de Fawcett et al. (2014, p. 6),

je perçois la recherche qualitative comme un possibilité d'« […] *élargir nos horizons de recherche, délimitant des voies significatives pour l'enquête déductive et nous mettant sur une voie rapide vers la découverte et la diffusion de connaissances évocatrices.* »

Les études de cas ont été ma principale méthodologie avec l'utilisation des entretiens semi-directifs pour être en interaction étroite avec des professionnels concernés et traiter de situations vécues de gestion. Cette méthodologie est parfaitement adaptée pour créer des connaissances managériales pertinentes (Gibbert et al., 2008 ; Voss et al., 2002) et pour fournir des connaissances approfondies (Seuring, 2008) ; elle est généralement préconisée dans un contexte où l'objectif est de comprendre un phénomène (Miles et Huberman, 1994 ; Yin, 2013). L'utilisation des études de cas multiples est apparue souvent préférable dans nos approches (ce qui a été le cas pour les achats de prestations de transport, le niveau de maturité en achats durables, et le statut de client privilégié/attractivité). Leur richesse offre un moyen de réfutation ou d'extension de concepts existants (Stuart et al., 2002). De plus, « *dans la recherche de cas, les différents aspects d'un cas sont appréhendés les uns par rapport aux autres dans un ensemble cohérent de configuration, plutôt que des assemblages modulaires de variables* » (Dubois et Araujo, 2007, p. 173). Pour sélectionner un échantillon d'organisations, nous avons utilisé principalement la méthode d'échantillonnage théorique (ni aléatoire, ni stratifié) telle que suggérée par Yin (2013) et Eisenhardt et Graebner (2007). En d'autres termes, nous avons utilisé un échantillonnage raisonné (Patton, 1990), en « *choisissant des cas à partir desquels des compréhensions et des idées approfondies peuvent être glanées, plutôt que des généralisations empiriques* » (Dubois et Araujo, 2007, p.179). Comme mentionné par Dubois et Araujo (2007, p. 179) : « *La justification de la pertinence d'un cas pour un objectif théorique particulier est peut-être la décision la plus importante à laquelle sont confrontés les chercheurs de cas* ». Le réseau dont j'ai bénéficié à l'IAE de Grenoble dès le démarrage de ma thèse, par le Master DESMA spécialisé en management des achats et créé en 1975, a été un vivier particulièrement fécond pour moi. Les enseignements que je dispense par ailleurs, depuis 2013 au sein de la Faculté d'Economie-Gestion d'Aix-Marseille Université en deuxième année de Master Gestion de Production, Logistique, Achats me permette également de renforcer mon réseau. Ce réseau représente cependant un biais dont j'ai parfaitement conscience car il est constitué d'acheteurs ou de responsables achats ayant tous un niveau d'études élevé et étant formés principalement à une vision de la fonction achats avant tout contributrice à la stratégie d'entreprise. Les collectes de données que j'ai réalisées par méthodologie qualitative ont très majoritairement été réalisées en mobilisant ce réseau. Lors de la sélection des études de cas, ou celle des répondants associés, j'ai pu profiter de la confiance déjà établie avec l'interlocuteur

car je l'avais soit suivi pendant son mémoire de master, soit eu en enseignement ou j'étais recommandé par elle/lui auprès d'un autre interlocuteur. Cette confiance préétablie, élément clé d'accès au terrain (Friesl et al., 2022), et ma crédibilité en tant qu'enseignante/chercheuse, m'ont été particulièrement utiles pour les recherches portant sur des sujets à caractère confidentiel. En effet, même si j'ai toujours garanti l'anonymisation des informations (excepté pour le cas Cité des Sciences et de l'Industrie pour lequel un accord a été signé pour mentionner l'organisation), j'ai toujours noté, dans le premier quart d'heure d'entretien, une réserve de la part des interlocuteurs, qui diminue au fur et à mesure de l'échange. L'enregistrement des entretiens, après accord du répondant, a aussi très certainement été facilité par cette confiance préétablie. J'ai souvent pu obtenir des détails sur les situations rencontrées ou pu aborder les difficultés rencontrées par l'interlocuteur, même dans des entreprises qui sont très vigilantes sur leur image et sur la confidentialité des informations communiquées.

Une volonté de pertinence, à renforcer par des contributions de « vulgarisation » plus systématiques

Comme l'indique Soparnot (2019), dans son chapitre intitulé « *Rigoureuse oui ! Pertinente… pas sûr !* », « *avec le temps, la rigueur s'est invitée, elle s'est même imposée pour que certains qualificatifs s'appliquent à ladite recherche : robuste, fiable, digne de confiance finalement* » (p. 313). La rigueur (dans la revue de littérature, la formalisation de la problématique, le choix du cadre théorique, etc.) fait partie intégrante du processus de recherche. J'ai appris durant ces vingt dernières années à mieux restituer cette rigueur dans mes productions scientifiques en justifiant les choix réalisés tout au long du processus de recherche. Le fait d'avoir par exemple choisi de présenter, dans la première partie de ce mémoire, des articles publiés dans des revues académiques à comité de lecture, même s'il n'était pas si conscient au départ de l'écriture, relève de cette volonté de voir mes travaux « cautionnés » par la communauté à laquelle j'appartiens.

Mais les sciences de gestion ne peuvent pas être « que rigoureuses ». Elles doivent selon moi et beaucoup d'autres chercheurs dans cette discipline, dans la lignée d'Argyris (1995) produire des connaissances « actionnables » et donc être pertinentes pour les praticiens. Dès ma thèse de doctorat, j'ai eu le souci de cette pertinence, très certainement aussi du fait des enseignements dispensés devant des cadres en activité et la nécessité d'être « crédible » dans mes propos vis-à-vis d'eux. Mes travaux visent en effet avant tout la pertinence, dans les trois formes identifiées par Peltz (1978, cité par Soparnot, 2019, p.315) : « *Une recherche prétend à la pertinence instrumentale si elle améliore (ou vise à améliorer) les pratiques en usage dans une*

organisation donnée. Elle vise la pertinence conceptuelle si elle améliore la compréhension de certains phénomènes dans une entreprise, un secteur… Enfin, elle correspond à la pertinence symbolique si elle fournit une légitimité à l'adoption (ou le rejet) de telles ou telles pratiques de management ».

Mes recherches portent principalement sur une volonté de pertinence conceptuelle afin d'aider les managers à mieux comprendre une situation ou un levier de management. Les travaux menés par exemple sur l'évolution de la place des achats dans le SCM ont permis d'identifier les objectifs attendus de la fonction achats et l'évolution du métier des acheteurs.

Mes recherches portent également sur une volonté de pertinence instrumentale, à travers le développement de matrices d'aide à la décision, de profils de poste ou de processus décisionnel. Les outils proposés peuvent être mobilisés comme des outils de diagnostic et également comme des outils d'accompagnement à la prise de décision pour les managers. La proposition de la matrice des rôles de l'acheteur dans la gestion des relations avec les clients internes fait par exemple partie de cette volonté de pertinence instrumentale. Sur la thématique du rôle des achats dans l'accompagnement des stratégies d'entreprise, nos travaux permettent, par exemple, à travers les différents outils développés (matrice de maturité des achats durables, rôles des acheteurs dans le processus d'obtention et de maintien du statut de client privilégié) d'accompagner les responsables achats ou acheteurs dans leurs réflexions et l'opérationnalisation de leurs pratiques. La plupart de nos recherches ont donné lieu à des outils directement mobilisables comme des matrices ou processus, construisant ainsi des « idéaux-types », dans le sens que leur confère Weber (1921)[14], grâce auxquels les praticiens peuvent guider leur action.

La pertinence symbolique est plus liée à la volonté de légitimer les services achats. Je cherche à démontrer la nécessité de professionnaliser cette fonction (que cela soit à travers le recrutement d'acheteurs professionnels, ou la formation de collaborateurs spécifiquement pour l'exercice de cette fonction) et/ou la sensibilisation des différents acteurs dans l'entreprise aux différentes dimensions des achats (définition du besoin, management de la relation fournisseurs, etc.). Les travaux menés sur la collaboration client-fournisseur et le développement du capital des achats collaboratifs illustrent bien cette volonté de pertinence symbolique.

[14] Selon Weber (1921), l'idéal-type est une « caricature de la réalité », une forme pure, non parfaite. Celui-ci compose un « tableau de pensée homogène », où l'on a rassemblé, en une définition cohérente, l'ensemble des traits les plus spécifiques et les plus distinctifs pour caractériser un objet ou un phénomène. En ce sens, l'idéal-type est toujours une « utopie ». C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il constitue un instrument d'intelligibilité fondamental. Son caractère utopique est ce qui permet de lire le réel, d'y repérer l'objet sous ses différentes formes empiriques, et de l'analyser en considérant son écart par rapport à son type idéal.

Je suis allée plus loin dans cette recherche de pertinence en valorisant les résultats de mes travaux. J'ai participé à des conférences professionnelles sur ces thématiques (2015, 2019, 2021 – voir liste des publications Annexe 6) auprès de responsables achats notamment et ai publié plusieurs articles dans *Excellence HA* (2013 [a], 2015 [c]) et *Supply Chain Magazine* (2015 [b]). S'y ajoutent les livres blancs des conférences achats de Procure.ch (2019 [d], 2021 [e]). Il me reste cependant à développer et à renforcer ce travail de valorisation car je suis persuadée que la recherche en sciences de gestion a une place à consolider dans la communauté de pratique en management des achats. L'exercice n'est cependant pas simple car nous avons tendance, en tant que chercheurs, à nuancer nos propos, à reconnaitre les limites intrinsèques à une recherche, alors que les praticiens attendent souvent des « bonnes pratiques ». Il m'est donc encore nécessaire d'apprendre à m'« affirmer » et à être plus présente dans des conférences adressées aux praticiens.

2.1.3. Mes apprentissages via le travail de recherche collaboratif

Excepté les deux articles publiés sur mon travail doctoral ([2, *M&A*, 2005] et [3, *RG2000*, 2006], toutes les recherches que j'ai menées, post-doctorat, ont été collaboratives. Mes co-auteurs ont été multiples, aux profils différents. J'ai appris de chacun d'eux et avec eux et j'aurais du mal à envisager de réaliser une recherche seule, tant le travail collaboratif est source de questionnements, de motivation et aussi d'exigence. Il m'a permis de maintenir un « rythme » de recherche par les objectifs que nous nous donnions. J'ai aussi eu la chance de travailler avec des chercheurs très expérimentés.

Ces collaborations sont nées, au démarrage de mes recherches, dans un environnement de travail de proximité forte, avec un de mes directeurs de thèse, le Professeur Didier Retour et deux membres de mon laboratoire de recherche (Arnaud Bichon et Richard Calvi). J'ai aussi démarré, à l'issue de ma thèse, une collaboration qui a duré dans le temps, avec le Professeur Gilles Paché, qui était un de mes rapporteurs de thèse. Je ressentais le besoin de compléter mes compétences en management des achats par d'autres compétences, dans d'autres disciplines des sciences de gestion, tout en restant ancrée sur des objets de recherche en management des achats. Nous avons donc mutualisé nos compétences respectives dans le cadre de ces recherches. Progressivement, grâce au réseau de l'IPSERA, à ma participation aux conférences annuelles, et à l'invitation de professeurs invités, j'ai pu nouer des collaborations à l'international, avec des chercheurs de ma discipline. Nous avons alors croisé nos thématiques,

nos perceptions de ces dernières, afin d'identifier des objets de recherche sur lesquels nous souhaitions contribuer.

Au-delà de l'apprentissage sur la thématique de recherche traitée, j'identifie aujourd'hui deux apprentissages forts liés à ces collaborations : celui de la valorisation de mes travaux dans des revues académiques et celui de la rigueur du protocole de recherche.

L'apprentissage de la valorisation dans des revues académiques

Comme indiqué précédemment, j'ai décidé, dans la présentation de ma synthèse de me focaliser uniquement sur les articles ayant donné lieu à publication dans une revue académique. Ce choix est bien entendu discutable car ma contribution à la recherche a été variée, comme par exemple ma participation au projet PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge), piloté par le Thésame, en tant que co-coordinatrice du projet achats et développement durable (2010-1012) avec Hugues Poissonnier, puis en tant qu'experte scientifique sur le projet référentiel de compétences du Management Collaboratif des Fournisseurs pour l'Innovation Ouverte (2017-2022). J'ai également participé à de nombreux congrès de recherche. Cependant, la publication dans des revues académiques reste le moyen majeur de rendre visible sa contribution et de partager le travail de recherche, dans une communauté internationale. Elle pourrait être comparée à la transformation après récolte. Elle nécessite cependant un temps long car, au-delà du processus d'écriture qui demande un temps d'activité non perturbé, le processus de soumission et de révision(s) est également demandeur d'une forte disponibilité. Au fur et à mesure de l'avancée dans ma carrière, j'ai pris conscience de la nécessité d'accorder plus de temps à cette étape de la recherche et appris à mieux le faire également grâce aux collaborations que j'ai pu mener avec des professeurs expérimentés comme les Professeurs Large, Nollet et Paché. L'apprentissage des différentes phases d'écriture et de publication (idée d'article, première version, ciblage de la revue, de la lettre d'accompagnement, des réponses aux relecteurs, etc. mais aussi du « desk reject » ou du « rejet suite à soumission) est cumulatif dans le temps.

Evoluant dans un contexte, tout comme la très grande majorité des collègues en sciences de gestion, très fortement demandeur d'investissement pédagogique et administratif, avec des livrables à très court, court et moyen termes, et étant d'une nature portée sur la découverte et l'envie de contact terrain, cela m'a pris du temps à intégrer le processus d'écriture d'article dans une revue académique comme source de satisfaction intellectuelle. J'ai eu plutôt tendance à avoir envie, une fois le terrain réalisé, l'analyse des données effectuée, et les résultats restitués dans un article de congrès, à continuer à avancer sur la thématique ou à changer de thématique

pour me « relancer » dans un autre projet. La lecture de mon curriculum vitae en témoigne. Le taux de transformation des articles de congrès en articles dans des revues académiques est relativement faible dans mes dix premières années de carrière et augmente significativement dans les cinq dernières années. Depuis plus de vingt ans, l'écriture d'article fait partie intégrante de mon processus de recherche mais il n'est devenu un élément clé de ce dernier que depuis une dizaine d'années, avec une volonté de transformer mes contributions pour les partager et les rendre plus visibles. Il me reste encore à apprendre à mieux exploiter les collectes de données car plusieurs terrains réalisés ont, avec le recul, été insuffisamment valorisés.

L'apprentissage de la rigueur du protocole de recherche

Les collaborations que j'ai menées avec l'équipe d'HEC Montréal m'ont permis de découvrir la formalisation d'un protocole de recherche. Chaque projet de recherche menée par un(des) chercheur(s) d'HEC Montréal doit être soumis à approbation par le comité d'éthique de la recherche de l'Ecole. Le dossier présenté comporte plusieurs éléments comme celui de la thématique, de la manière de collecter des données, de la nature des répondants et des questions posées à ces derniers. J'ai pu mobiliser cette démarche dans la recherche que nous avons conjointement menée sur l'attractivité et dans le cadre de la recherche que nous avons démarrée, avec André Tchokogué, sur le leadership achats, en juin 2022 (2.3.1.). Cette demande d'approbation, qui se fait très tôt, dès le démarrage de la recherche, conduit à être précis sur le protocole et à se questionner également sur la faisabilité de la collecte et du traitement de données. Lors de la collecte de données que j'ai réalisée en France sur l'attractivité (2014/2015), j'ai suivi le même protocole que celui demandé au Canada, à savoir faire signer et signer moi-même l'engagement de confidentialité avant le démarrage de l'entretien. Ce document, même s'il peut paraitre très formel a été très bien accueilli par les répondants car il correspond, pour les acheteurs et, plus généralement, les managers en entreprise, aux documents qui peuvent être signés avec les fournisseurs notamment sur l'engagement de confidentialité. Comme les deux parties le signent (l'interviewé et l'interviewer), il met « à égalité » au démarrage de l'échange. De plus, même si j'ai toujours respecté scrupuleusement la confidentialité des informations récoltées dans mes recherches, je trouve que, symboliquement, le fait de signer le document, devant le répondant, démontre un « sérieux » dans le dispositif de recherche.

Ce protocole est d'autant plus important dans le contexte d'une recherche multi-chercheurs, puisqu'il faut s'assurer que la collecte de données ainsi que le traitement ultérieur soient réalisés de manière similaire. Il est crucial de consacrer du temps sur cette partie de méthodologie. Une des difficultés que j'ai pu rencontrer et qui a nécessité de nombreux échanges a été celle de la

traduction pour que cela corresponde parfaitement aux subtilités de nos langues respectives. Nous avons parfois fait plusieurs allers-retours pour nous assurer que le mot ou la tournure de phrase utilisée donnait lieu à la même interprétation dans la langue du répondant. Travailler avec le Canada ne nous exempte pas de ces échanges, car même si la compréhension est facilitée par un socle linguistique commun, les deux langues ne sont pas pour autant similaires. Le travail réalisé ensuite sur le traitement des données doit être fait avec la même rigueur et là encore, de nombreux échanges ont eu lieu dans le contexte de la recherche portant sur l'attractivité de l'entreprise acheteuse puisque deux collectes de données séparées ont été réalisées au Canada et en France. Nous avons d'ailleurs, au final, décidé de publier sur les deux terrains séparément car la comparaison interculturelle nous paraissait difficile à réaliser tout comme le fait de considérer que le contexte culturel n'avait pas d'impact sur les données collectées.

Ce retour réflexif a permis de mettre en évidence les points clés de mes travaux de recherche (accompagnement des changements vécus par la fonction achats depuis plus de vingt ans, recherches portées par des questions empiriques mobilisant des méthodologies principalement qualitatives avec une volonté de pertinence) et de mon apprentissage via le travail de recherche collaboratif. Les projets qui se dessinent vont être exposés dans la partie suivante.

2.2. Les projets de recherche qui se dessinent

Les projets de recherche qui se dessinent, à court et moyen termes, s'inscrivent, dans la lignée de mes travaux et des objectifs assignés à la fonction achats (Tableau 11). Le premier, mené avec le Professeur André Tchokogué, porte sur le leadership achats (2.2.1), le second mené avec Thierry Allègre porte sur les achats de prestations logistiques dans le contexte de logistique urbaine durable (2.2.2).

Tableau 11. Evolutions des achats (2020-…)

Période	Contexte	Objectifs/rôles des achats dans l'entreprise
2020…	Renforcement de la digitalisation de l'économie, des enjeux climatiques, des tensions géopolitiques	Être garant de la sécurisation des réseaux fournisseurs (relocalisation, etc.), de la prise en compte des enjeux liés au changement climatique et plus globalement à la RSE, intégrer la digitalisation dans les pratiques achats. Être pleinement contributeur à la création de valeur, au changement de business modèle, etc.

2.2.1. Le leadership achats : revue de littérature et identification de pistes de recherche

Le premier projet que nous avons initié, en juin 2022, avec le professeur André Tchokogué, porte sur le leadership achats. Il est à la frontière entre la thématique des métiers d'acheteurs et celle du rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise. Dans la recherche que nous avons menée sur le rôle des achats dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié, le leadership du manager achats en charge du processus était apparu comme un facteur clé de réussite de la démarche et nous avions identifié deux styles de leadership qui se succèdent et se complètent dans le temps, à savoir le leadership transformationnel (mobilisé principalement au démarrage de la démarche) puis le leadership transactionnel (qui assure le maintien, dans le temps du statut de client privilégié). Nous souhaitions aller plus loin dans la compréhension du leadership achats.

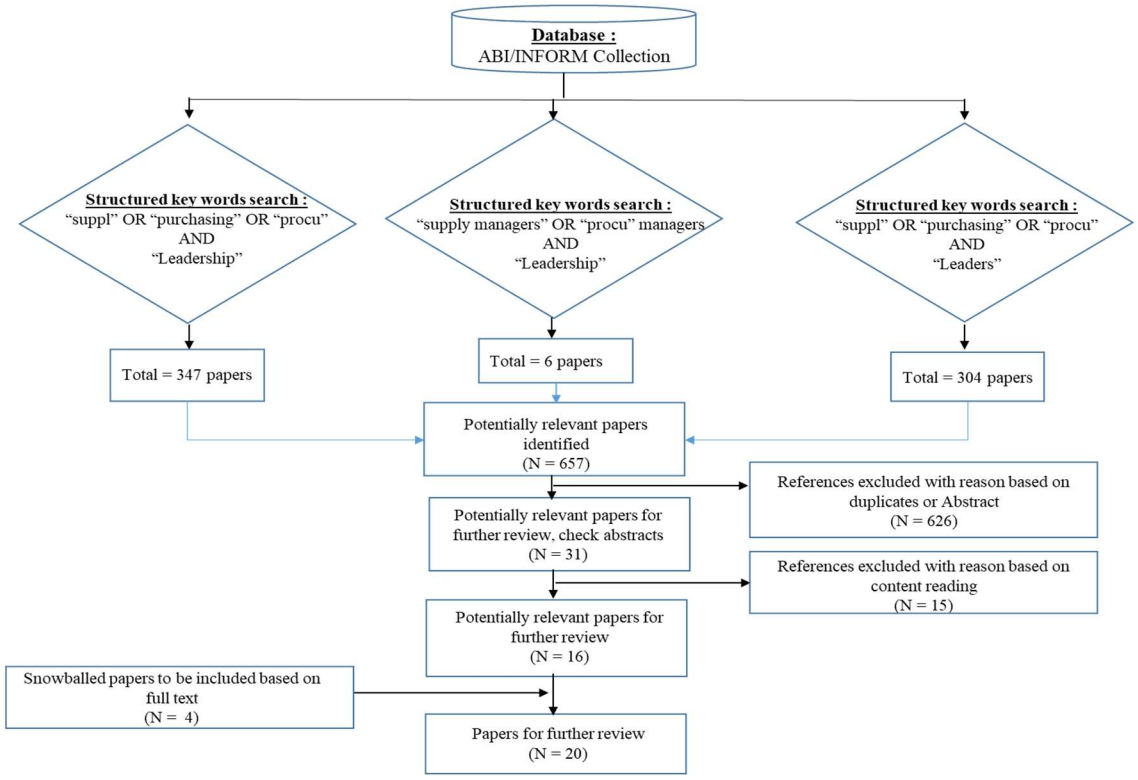
En effet, plusieurs recherches indiquent que la gestion du service achats nécessite un leadership approprié pour faire face aux défis et aux complexités découlant d'un environnement dynamique (Paulraj et al., 2006 ; Foerstl et al., 2013). Parallèlement, plusieurs auteurs (Johnson et Leenders, 2009 ; Defee et al., 2010) soulignent que les comportements de leadership des directeurs achats n'ont pas donné lieu à des recherches suffisamment approfondies, tant dans le style de leadership mobilisé que dans l'impact de ce dernier sur la performance achats.

Nous avons donc démarré notre démarche de recherche par une revue de littérature portant sur la question de recherche suivante : **comment le leadership achats a-t-il été abordé dans la littérature jusqu'à présent et quelles sont les théories mobilisées ?** Cette question nous permet de : 1) développer une meilleure compréhension des différentes facettes du leadership achats telles que proposées dans les études précédentes ; et 2) d'identifier les orientations futures de la recherche.

Nous avons réalisé une revue de littérature intégrative en incluant toutes les recherches (empiriques, [enquêtes, étude de cas, données secondaires] ou conceptuelles) publiées dans des revues à comité de lecture. Afin d'identifier les articles pertinents, nous avons effectué une recherche dans la base de données "ABI/INFORM Complete", combinant de différentes manières trois groupes de mots clés ("Suppl" OU "Purchasing" OU "Procu " ET "Leadership" / "Suppl" OU "Achats" OU "Procu" ET "Leaders" / "Supply managers" OU "Procu" managers ET "Leadership"). La recherche a été limitée aux articles publiés dans des revues académiques à comité de lecture, rédigés en anglais et publiés jusqu'en juin 2022.

Cette recherche initiale a abouti à une base de 657 articles. Nous avons ensuite, en regardant les titres des articles et en réalisant un « tri » sur leur pertinence, éliminé les doublons et les articles dont le titre sortait du cadre de notre recherche. Nous avons ensuite lu le résumé de chacun des articles restants pour nous assurer qu'il traitait d'une question spécifique liée au leadership achats, ce qui nous a conduit à une sélection de 31 articles. Pour nous assurer que nous avions une « base » d'articles pertinente, nous avons soigneusement vérifié le texte intégral de tous les articles. Les recherches qui ne mentionnaient que très brièvement le leadership achats/approvisionnement ou les recherches qui n'avaient pas une perspective explicite du leadership achats ont été rejetées. Cela a entraîné l'élimination de 15 articles. Nous avons également effectué un effet « boule de neige » en vérifiant les références des articles retenus et regardé, dans la base Google Scholar, les articles les plus récents. Ce faisant, 4 articles supplémentaires ont été ajoutés à partir des références des 16 articles restant dans le processus. Au total, l'analyse de la revue de littérature que nous avons réalisée a été basée sur 20 articles. Dans notre échantillon, tous les articles publiés jusqu'en 2022 dans des revues telles que *Journal of Purchasing and Supply Management, Journal of Supply Chain Management, International Journal of Purchasing and Materials Management, Journal of Business Ethics, Decision Sciences* et *International Journal of Operations & Production Management* (revues majeures dans la discipline) sont inclus (Figure 16).

Figure 16. Diagramme du processus de la revue de littérature « leadership achats » (Merminod et Tchokogué, 2023, p.4)



Nous avons ensuite réalisé une analyse de contenu qui nous montre que, à ce jour, les recherches sur le leadership achats couvrent les trois aspects suivants : a) l'importance du leadership des responsables achats dans l'entreprise et dans la supply chain de l'entreprise ; b) les styles de comportement de leadership des responsables des achats ; c) le leadership du responsable des achats et ses effets sur la performance de l'organisation. Par ailleurs, la littérature sur le leadership achats reste, comme celle sur le supply chain leadership (Schneider et Wallenburg, 2013 ; Kull et al., 2019 ; Mokhtar et al., 2019), très fragmentée. Plus précisément, notre analyse de contenu montre que : a) le leadership des achats est un sujet sous-exploré ; b) il est nécessaire d'élargir l'ensemble des méthodes de recherche adoptées ; et c) il est nécessaire de s'appuyer sur les théories du management afin d'enrichir la compréhension du rôle critique du leadership des responsables achats dans un environnement de pression concurrentielle croissante.

Cette première phase de revue de littérature, présentée au congrès de l'IPSERA en avril 2023, nous ouvre de nombreuses possibilités. Nous pouvons identifier deux niveaux d'analyse complémentaires du leadership achats : le niveau individuel et le niveau organisationnel. En

effet, le leadership peut être déployé par le manager achats ou l'acheteur et également par l'organisation achats, que cela soit le centre d'achat, le service achats ou l'entreprise acheteuse dans sa globalité. Ces niveaux d'analyse peuvent donner lieu à des recherches différentes et complémentaires. Dans un premier temps, bien que la recherche en soit encore à ses balbutiements pour chacun de ces niveaux, nous avons choisi, de nous concentrer sur *le niveau individuel, et plus précisément sur celui du responsable achats*. En effet, les travaux indiquent que la capacité d'influence et de persuasion des responsables des achats est un atout essentiel pour l'organisation (Johnson et al., 1999 ; Johnson et Leenders, 2009 ; Luzzini et Ronchi, 2016). Cependant, l'exploitation d'un tel atout peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre, en fonction de certains facteurs clés tels que la position du responsable achats au sein de l'organigramme et à qui il rend compte (Anderson et Katz, 1998 ; Johnson et Leenders, 2009). En d'autres termes, les facteurs situationnels (Waters, 2013 ; Kull et al., 2019) peuvent impacter les styles de leadership adoptés par les responsables achats. Jusqu'à présent, ces facteurs n'ont pas été pris en considération. Tout au plus, certains auteurs ont suggéré que les compétences, le parcours et les qualifications, sont des facteurs déterminants pour les responsables achats (Zsidisin et al., 2003 ; Johnson et Leenders, 2009). Cependant, aucune étude n'a encore été consacrée à l'analyse du lien entre ces facteurs situationnels et les comportements de leadership achats du responsable achats. Ainsi, la première question de recherche à laquelle nous souhaiterions répondre est :

Quels sont les facteurs contextuels qui influencent le plus les comportements de leadership des responsables achats ?

Par ailleurs, notre revue de littérature montre que, d'une part, les comportements et pratiques de leadership achats ne sont pas identiques d'une entreprise à l'autre, et d'autre part, ils varient dans le temps. De ce point de vue, des recherches antérieures (Anderson et Katz, 1998 ; Tchokogué et Merminod, 2021) considèrent le leadership achats comme contributeur à la stratégie achats de l'entreprise. Mais la manière dont ce dernier est réellement utilisé dans le développement de la fonction achats reste peu explorée. En effet, son impact par exemple sur le niveau de maturité de la fonction achats n'a pas encore été étudié. Il a déjà été démontré que les responsables achats peuvent être à l'avant-garde des actions nécessaires à l'augmentation de la maturité de la fonction achats, notamment par la mise en place de bonnes pratiques. Comme il n'y a pas encore eu de recherche visant à *associer les comportements de leadership des responsables achats à la maturité de la fonction achats*, la deuxième question de recherche serait :

Dans quelle mesure les comportements de leadership des responsables achats améliorent-ils la maturité de la fonction achats ?

Pour répondre à ces deux questions de recherche, nous souhaitons mobiliser la théorie du leadership transformationnel/transactionnel. En effet, dans la recherche que nous avions menée sur l'attractivité de l'entreprise acheteuse, cette théorie était apparue utile pour comprendre le comportement des managers achats et elle permet également d'identifier des types de leadership complémentaires. Nous aimerions réaliser une analyse typologique pour identifier les styles de leadership mobilisés par les managers achats en fonction des contextes dans lesquels ils se situent. Nous souhaitons également identifier les liens de causalité entre le leadership mobilisé par le responsable achats et la maturité du service achats. Pour répondre à ces objectifs, une collecte de données quantitative, au Canada et en France, va être réalisée.

Enfin, nous pouvons également noter que, comme l'indiquent Hawkins et al. (2011, p. 571 : « *le leader identifie le comportement (chemin) de l'acheteur le plus susceptible de mener aux récompenses (objectifs) souhaités, puis le renforce avec un comportement démonstratif* ». Cependant, l'influence du responsable achats sur ses subordonnés est peu étudiée. Une question de recherche pourrait alors être :

Dans quelle mesure les responsables achats sont-ils considérés comme des modèles par leurs subordonnés et influencent-ils leurs comportements ?

Pour répondre à cette question de recherche, plusieurs théories pourraient être mobilisées. Nous avons pour l'instant identifié celles relatives aux théories du leadership éthique, mais il nous est encore nécessaire d'aller plus loin dans notre revue de littérature pour identifier le courant de recherche le plus approprié.

Nous envisageons également, par la suite, de réaliser une recherche sur le leadership organisationnel achats, dans la lignée des travaux sur le supply chain leadership (Gosling et al., 2017 ; Mokhtar et al., 2019 ; Chen et al., 2021). Nous pensons en effet qu'il serait intéressant de voir comment le leadership mobilisé par l'entreprise acheteuse influence le management de la relation fournisseurs ou encore le déploiement des pratiques d'achats durables. Ces pistes de recherche sont, à ce jour, à l'état d'idée. Elles représentent potentiellement des thématiques qui pourraient être adressées par un(des) doctorant(s).

2.2.2. Achats de prestations logistiques dans le contexte de logistique urbaine durable

Le deuxième projet de recherche que nous souhaitons aborder est celui des achats de prestations logistiques dans le contexte spécifique de la logistique urbaine durable. Cette recherche s'inscrit dans deux des thématiques précédentes, à savoir le rôle des achats dans le déploiement du SCM et le rôle des achats dans la contribution à la stratégie d'entreprise. Nous l'avons démarrée en octobre 2022, avec Thierry Allègre.

Nous nous inscrivons dans les stratégies RSE des entreprises acheteuses. A l'heure où des signaux forts montrent qu'il faut se préoccuper des enjeux environnementaux (succession mondiale de vagues de chaleur durant l'été 2022, raréfaction des ressources en eau, etc.), la France, sous la pression de l'Europe, travaille à la mise en place de ZFE (Zone à Faibles Emissions) dans les collectivités de plus de 150 000 habitants. L'enjeu, au-delà de la réduction des émissions de CO2, est d'améliorer la qualité de l'air en réduisant les particules fines, le monoxyde de carbone, les NOx, etc. L'enjeu secondaire est de réduire les nuisances sonores. Il s'agit d'un changement majeur dans le paysage de la logistique urbaine en France, qui concernera, d'ici 2025, 45 collectivités avec la complexité, pour les prestataires logistiques notamment, de contraintes différentes d'une zone à l'autre (accès selon des horaires et des conditions différents). L'augmentation du nombre de grandes collectivités, depuis les dernières élections municipales (2020), vers plus de sensibilité écologique, explique par ailleurs le renforcement des contraintes liées aux ZFEs. A ce jour, 11 ZFEs sont mises en place (avec des réglementations très différentes).

Comme nous avons pu le voir dans la partie synthèse consacrée à l'achat de prestations logistiques (1.2.2.), les facteurs qui incitent les entreprises industrielles et commerciales à externaliser leurs prestations logistiques sont nombreux (Fulconis et al., 2011 ; Folinas 2012 ; Zailani et al. 2017 ; Akbari, 2018). D'un point de vue opérationnel, l'objectif est principalement la réduction des coûts et l'amélioration des performances. Ainsi, l'industrie de la logistique s'appuie de plus en plus sur une logique stratégique d'acteurs, d'activités et de ressources et les prestataires de services logistiques sont des acteurs importants pour créer un avantage concurrentiel durable et stimuler la performance des chaînes d'approvisionnement.

La mise en place progressive des ZFE n'est pas sans répercussions sur l'achat de prestations logistiques, qui devra prendre en compte de nouvelles contraintes et plusieurs acteurs qui ne sont pas nécessairement présents dans les autres services logistiques (citoyens, représentants des collectivités, etc.). Dans le contexte de la logistique urbaine, le rôle confié au prestataire de

services logistiques doit être bien compris afin de bien collaborer avec les parties prenantes. L'objet de notre recherche est donc de comprendre l'impact de la mise en place des ZFE du point de vue de l'acheteur de prestations logistiques, et ses conséquences (évolution des besoins d'achat, interfaces avec les différents acteurs, etc.). Nous souhaitons, dans un premier temps, répondre à la question de recherche suivante :

Comment l'achat de prestations logistiques urbaines doit-il évoluer pour suivre les contraintes liées à la mise en place des ZFE ?

Pour initier cette recherche, une approche exploratoire a été mobilisée. Nous avons décidé d'interroger des experts sur leur perception de l'évolution des prestations logistiques urbaines, afin de mieux comprendre les spécificités de ce type de services, l'impact des ZFE sur la définition des besoins achats et sur le marché fournisseurs. Deux experts ont été choisis dans deux domaines différents et complémentaires. Le premier est en charge de l'aménagement de la voirie d'une très grande ville qui a déjà mis en place la ZFE et intervient dans le domaine public (expert A). Le second est responsable d'un club de professionnels en logistique et est consultant senior dans le domaine de la logistique et plus particulièrement de la logistique durable depuis plusieurs années (expert B). Deux entretiens semi-directifs ont été menés et des données secondaires collectées (documents supports à la mise en place de la ZFE dans laquelle intervient l'expert A, communication média, etc.). Les deux experts indiquent qu'une des spécificités de la logistique urbaine est la pluralité des acteurs qui ont des besoins et des contraintes spécifiques. Ils mentionnent également la complexité de la livraison, et en particulier des infrastructures associées. Par ailleurs, les moyens et outils mobilisés sont indiqués multiples et hétérogènes selon les conditions d'accès et la nature des livraisons. Le marché des prestataires est composé, selon eux, d'acteurs très hétérogènes, aux compétences différentes. Pour ce qui est de l'entreprise acheteuse, l'enjeu perçu de ce type de prestation est double : celui de l'image associée à la livraison (qui peut devenir une « vitrine » de la marque dans son engagement RSE) et celui de la réponse aux attentes du client final (mise à disposition du produit et maitrise des coûts associés). L'une des attentes vis-à-vis des prestataires est l'évolution des services proposés (logistique inversée par exemple des emballages). Sur la question de la nature de la relation client-fournisseur, l'expert B indique que, dans le cadre de la logistique urbaine, il est de moins en moins possible de travailler à court terme avec le prestataire et que la réponse à la complexité de la (ou des) solution(s) logistique(s) nécessite un engagement et un accompagnement dans la durée (notamment dans les investissements de renouvellement de la flotte de véhicules par exemple).

Pour prolonger ces tous premiers résultats que nous avons présentés à l'IPSERA en avril 2023, nous souhaitons réaliser, dans un premier temps, une étude de cas, auprès d'une entreprise acheteuse concernée par la mise en place d'une ZFE et des autres parties prenantes (collectivité et prestataire logistique notamment) afin de comprendre les changements induits et les enjeux qui impactent la relation client-fournisseur. D'autres études de cas pourraient être réalisées, mais il sera nécessaire de bien identifier ces dernières afin que des comparaisons inter-cas puissent être faites de manière pertinente. En effet, le déploiement des ZFE étant différent d'une ZFE à l'autre, il pourrait être nécessaire de ne sélectionner que des études de cas d'entreprises livrant dans la même ZFE.

La question des achats de prestations logistiques durables, au-delà du contexte spécifique du déploiement des ZFE, pourrait donner lieu à une thématique pour un doctorant. Je pense en effet que ce sujet peut intéresser les entreprises acheteuses et les prestataires logistiques car les pressions réglementaires ne cessent d'augmenter et cela peut également représenter une opportunité pour le prestataire logistique de création de valeur pour son client et pour l'entreprise acheteuse, de création de valeur pour son client final.

Les deux projets qui se dessinent dans les années à venir autour du leadership achats et de l'achat de prestations logistiques dans le contexte de la logistique urbaine durable nous ouvrent des perspectives riches. Je souhaite pouvoir conserver la dynamique de recherche collaborative qui est, comme nous l'avons vu dans la partie sur le retour réflexif, importante pour moi et idéalement aller plus loin dans mes collaborations internationales en mobilisant plusieurs chercheurs d'Universités dans des pays différents et mener des comparaisons internationales. Ces projets pourraient également donner lieu à des thématiques intéressantes pour des candidats au doctorat.

2.3. Mon implication future dans la communauté des achats et des sciences de gestion

La dernière sous-partie de ce mémoire sera consacrée à mon implication future dans la communauté des achats et des sciences de gestion.

2.3.1. Accompagner en transmettant le plaisir de découvrir et de transmettre à son tour

Je n'ai pas eu l'occasion d'encadrer de doctorant mais depuis presque 20 ans, j'encadre des étudiants en master 2ième année en formation continue ou en alternance dans leur travail de mémoire (DESMA à l'IAE de Grenoble, DISA et MALO à la FEG d'Aix-Marseille Université) et depuis 4 ans des étudiants en master recherche 2ième année (RECLS à la FEG). L'objectif reste le même, à savoir leur permettre de comprendre l'intérêt de mener une recherche articulant théorie et pratique, de répondre à une question de recherche clairement définie et d'apporter des préconisations managériales et académiques lorsque cela est possible.

Le travail d'encadrement est, pour moi, un exercice subtil entre investissement dans le suivi tout en gardant la « distance » nécessaire avec le travail de l'étudiant pour lui laisser le temps et l'effort indispensables à tout apprentissage (incluant le doute, le temps des lectures, de la collecte d'informations, les allers-retours dans la formulation de la problématique, etc.). Je vise trois enjeux :

- donner à l'étudiant l'envie de lire, de comprendre ce qu'il lit et ce qu'il peut en retenir ;
- montrer à l'étudiant l'intérêt de questionner le terrain de manière structurée et d'échanger avec des praticiens sur le sujet ;
- montrer à l'étudiant l'importance de réaliser des préconisations qui soient mobilisables pour son entreprise mais aussi pour d'autres structures en identifiant non seulement l'apport de ses résultats mais aussi les écarts potentiels avec ce qu'il aura lu.

Pour ce faire, avec le temps, j'ai mis en place une méthodologie d'accompagnement que j'adapte en fonction du profil d'étudiant (certains étant plus ou moins à l'aise avec les lectures, d'autres avec le terrain, etc.). Le premier entretien que je réalise, idéalement en face à face, porte sur la thématique identifiée et le pourquoi de cette dernière. Je pense en effet qu'il faut que l'étudiant ait non seulement envie de traiter le sujet mais qu'il sente aussi qu'il est capable de le faire (j'aborde très rapidement dans le temps la question de l'accès aux données –

confidentialité, niveau hiérarchique, thématique émergente ou non dans l'entreprise, dans le domaine de la recherche académique, etc.). Le sujet doit être le leur avant tout pour qu'ils dépassent les moments de découragement qu'ils vont nécessairement rencontrer. Je ne refuse aucun sujet dans le domaine du management des achats, même sur des thématiques que je n'ai jamais abordées ou qui sont éloignées de mes centres d'intérêt.

Je demande ensuite à l'étudiant d'identifier deux ou trois articles parus récemment sur la thématique, en langue française – sauf s'il est très à l'aise avec l'anglais, académiques et professionnels. Il doit m'en faire une synthèse structurée dans un délai imparti afin qu'il se rende compte que cela est non seulement faisable pour lui mais également utile dans sa réflexion. En effet, lire est souvent perçu comme « rebutant » ou anxiogène par l'étudiant. J'aborde ce point lors du premier échange pour que l'étudiant verbalise ses craintes et/ou ses perceptions par rapport à cela. Les articles académiques sont souvent perçus comme difficiles, parfois inaccessibles tant dans leur format que dans le vocabulaire mobilisé. Dans cette étape, mon objectif est que l'étudiant prenne confiance en lui, sur sa capacité à lire et surtout sur l'intérêt de le faire. Une fois ce premier travail réalisé, je l'invite à préciser le sujet sur lequel il souhaite plus précisément travailler et identifier une première question de recherche. Mon objectif n'est pas qu'il formule « la » question mais qu'il comprenne que sa formulation n'est pas neutre dans les objectifs fixés, que ce n'est pas simple à réaliser et que cela aura des conséquences sur la revue de la littérature et sur le terrain envisagé.

Une fois la première question formulée, nous définissons ensemble les attendus sur la revue de littérature et nous définissons un rétro-planning. Il est là encore important pour moi que l'étudiant soit actif dans cette étape afin que je puisse percevoir son engagement. Lors de l'échange, je suis vigilante sur les objectifs fixés (notamment sur le fait qu'ils puissent être réalisés dans le temps imparti) et je demande un engagement de la part de l'étudiant sur les livrables au fur et à mesure de l'avancée du mémoire. Après quelques années d'expérience, j'ai mis en place des rendus intermédiaires afin – là encore – d'inviter l'étudiant à avancer et écrire au fur et à mesure pour lui montrer qu'il est capable de « produire », et de mon côté identifier rapidement les points de blocage (manque d'investissement, difficulté à structurer, difficulté à écrire dans un français explicite, etc.). Un point d'étape est réalisé à chaque livrable, uniquement si le rendu a été fourni dans les temps et après que j'ai eu le temps de le lire et l'annoter.

Je procède de même sur la partie terrain où un guide d'entretien ou un questionnaire est réalisé. Nous validons les personnes interrogées et j'insiste sur le fait que l'étudiant doit

retranscrire ses entretiens (mis en annexe du mémoire) afin que là encore, il prenne conscience de l'intérêt de cette retranscription. L'analyse des réponses m'ait également envoyée.

Je n'interviens cependant jamais sur la partie préconisations car je ne souhaite pas avoir d'impact sur cette dernière. Elle relève pour moi de sa capacité à prendre du recul sur son travail, à être en capacité de prendre une posture plus managériale et plus engagée aussi sur la thématique.

La plus grande réussite n'est pas dans l'obtention d'une note mais quand l'étudiant me dit qu'il est fier de ce qu'il a fait, qu'il ne pensait pas être capable de cela et qu'il a pris plaisir à le faire et appris, malgré le travail important à fournir et les moments d'enlisement intrinsèques à toute recherche.

Je perçois donc le travail d'accompagnement du mémoire comme un subtil équilibre entre la confiance et le contrôle, car je pense qu'il est important de ne pas imposer à l'étudiant la recherche que l'on ferait soi-même. J'avais tendance à le faire au démarrage de ma carrière, en guidant très (trop) fortement l'étudiant, par exemple en envoyant des articles à lire, en réfléchissant avec lui sur les questions du guide d'entretien, etc. J'ai progressivement donné plus d'autonomie à l'étudiant en acceptant de me laisser aussi surprendre par les rendus. Le fait d'avoir moi-même travaillé avec des chercheurs dont les personnalités sont très différentes, sur des thématiques différentes, m'a donné plus de souplesse intellectuelle et processuelle dans le sens où ce qui me correspond par exemple dans le travail d'écriture ne correspond pas forcément pour quelqu'un d'autre. Certains étudiants sont par exemple très rassurés par le fait de démarrer leur travail par un plan détaillé alors que d'autres construisent leur plan ultérieurement. Mon objectif est donc plus de les aider dans l'acquisition de la réflexion intellectuelle et d'être garante d'une rigueur scientifique.

Je n'ai pas eu jusqu'à présent l'opportunité d'encadrer un doctorant. Je ne peux donc que me projeter potentiellement. Le mémoire de master recherche est une bonne opportunité pour découvrir, sur un format court, ce que peut être un encadrement de thèse. Chaque année, depuis 2019, j'ai co-encadré ou encadré un étudiant. Les thématiques ont été les suivantes :

- Thouiba Rebouh (2019), « Les compétences de l'acheteur dans le cadre des relations de collaboration client-fournisseur » (codirection avec Amélie Bohas) ;
- Meryem Benrahhou (2020), « La mise en place de l'e-procurement : comment le faire adopter par le fournisseur ? » ;
- El Medhi Benzaouia (2021), « Le management de l'interdépendance client fournisseur via le management des risques fournisseurs dans le cas des achats stratégiques » ;

- Chaimaa Benabbes (2022), « L'impact de la digitalisation sur le métier d'achat : Cas de de CGA-CGM ».

Sur le plan de la thématique de recherche, je souhaiterais avoir l'opportunité d'encadrer un(des) doctorant(s) en management des achats. Je ne souhaite en effet pas encadrer dans des domaines connexes, comme celui de la logistique ou du supply chain management. Je pense en effet que le management des achats constitue une discipline à part entière et qu'il est important, pour moi, de défendre cette spécificité (voir partie 2.3.3.). L'encadrement représente des enjeux importants, le travail doctoral étant la première étape d'une carrière professionnelle. Même si le doctorant est en poursuite d'études, il est avant tout dans une phase d'intégration vers un nouveau métier. Je trouve qu'il est par exemple fondamental pour lui d'intégrer tôt une communauté académique, en participant au consortium doctoral ou à un tutorat doctoral, afin qu'il puisse non seulement rencontrer les chercheurs de son domaine, se faire connaitre, et aussi vivre « l'exercice » de la présentation de ses travaux afin d'être stimulé par les échanges que cela induit (et accepter tant les encouragements que les critiques constructives – ou peu constructives, parfois). Je serai vigilante pour que cette reconnaissance se fasse sur le plan national car cet ancrage est important pour intégrer les « codes » et spécificités de nos communautés académiques et découvrir également les travaux des autres doctorants ou chercheurs confirmés, en France. Cela nécessite, bien entendu, en parallèle, une présence dans une communauté internationale.

2.3.2. Continuer à contribuer au rayonnement de la recherche en management des achats

Mes travaux de recherche sont ancrés en management des achats et je suis très vigilante dans le choix de mes thématiques pour qu'elles contribuent spécifiquement à ce domaine de recherche. Le déploiement du SCM a conduit à un engouement des travaux portant sur les relations inter-organisationnelles, notamment dans le domaine de la logistique. Les achats sont parfois définis et perçus comme les garants de la SC amont. L'intitulé national du master portant les formations associées, Gestion de Production, Logistique et Achats (GPLA) est très symbolique de cette perception. Cette tendance de fond peut également être observée dans l'évolution des communications présentées au sein de l'IPSERA puisque des papiers portant spécifiquement sur la logistique et/ou le SCM sont de plus en plus présents. Cependant, sur le plan de l'ancrage académique, les théories et travaux mobilisés en management des achats sont

beaucoup plus proches du marketing[15] ou du management stratégique. Il est important pour moi d'être attentive au message porté par ma communauté académique afin de pouvoir développer une expertise spécifique. En France, cette question est particulièrement importante car il n'existe pas d'institutionnalisation académique en sciences de gestion pour cette discipline[16]. Il n'existe pas non plus de congrès académique spécifique puisque les membres de la communauté achats présentent leurs recherches, en fonction de leurs thématiques, dans les congrès d'autres spécialités comme les RIRL, l'AIMS, l'AIM ou l'AGRH. L'enjeu est donc de pouvoir être visible, tout en étant très peu nombreux. Je ne revendique pas le déploiement d'un congrès spécifique car nous sommes déjà nombreux, dans cette communauté, à participer à l'IPSERA. J'identifie cependant le risque de voir disparaître une expertise spécifique. Je suis pour ma part très attentive sur ce point et notamment sur la nécessité de former des chercheurs dans ce domaine. Les candidats sont cependant rares. Il s'agit, la plupart du temps, d'acheteurs ou de managers achats en reconversion professionnelle. Attirer des « jeunes » chercheurs, en sortie de master, reste un véritable challenge. Même si nous communiquons autour de notre métier d'enseignant-chercheur, le marché de l'emploi est très attractif en sortie. Les étudiants en master recherche que j'ai eu la chance d'encadrer, ont tous été « happés » par les entreprises de consulting ou par de grandes entreprises industrielles pour ceux qui avaient une double compétence. Certains d'entre eux ont verbalisé la potentialité de réaliser un doctorat dans une deuxième partie de carrière mais cela ne permet pas pour autant d'assurer, pour l'instant, la formation de docteurs dans le domaine. Les leviers restent donc très limités.

Le rayonnement de la recherche porte également sur la capacité à diffuser nos travaux auprès des praticiens. En France, le CNA (conseil national des achats), qui se définit comme « *l'association de référence pour les métiers des Achats et des Ressources externes, pour être compétitif et responsable* », est sensible à cette question. Parmi les trois revues portées par l'association[17], la revue *Excellence HA*, née fin 2012, a pour objectif de réaliser « *une passerelle entre académiques et praticiens dans le domaine des Achats pour mettre en place un véhicule de communication pour toutes celles et ceux passionnés par les Achats et actifs dans la recherche (académique ou appliquée)* ». Semestrielle, elle publie notamment des articles académiques, des comptes-rendus de travaux d'étudiants, et des regards croisés entre

[15] Historiquement, les premiers travaux consacrés au management des achats ont été portés par des chercheurs en marketing qui ont travaillé sur les spécificités du marketing en B to B.

[16] Huit spécialités sont définies pour le concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion : comptabilité et contrôle, finance, marketing, gestion des ressources humaines, gestion de production et logistique, gestion des systèmes d'informations et communication, gestion juridique et fiscale, management stratégique.

[17] Les deux autres revues sont Profession Achats et Achetons Public.

chercheurs et praticiens. J'ai produit deux papiers académiques pour la revue et également accompagné des étudiants que j'ai suivis dans le cadre de leur mémoire de fin de master à produire pour la revue. A compter de septembre 2023, je vais avoir la chance de rejoindre le comité de rédaction, aux côtés de Nicolas Kourim et Hugues Poissonnier, en prenant la suite de Richard Calvi. Mon objectif est de poursuivre dans la lignée des numéros précédents à la diffusion de la production scientifique. La phase actuelle de valorisation de l'impact de la recherche sur la société est je pense porteuse. Les chercheurs sont plus enclins à consacrer du temps à cette valorisation puisqu'elle rentre désormais comme un objectif à part entière du métier.

La valorisation de mes travaux passe également par l'enseignement. Je dispense des cours d'introduction aux achats en 2ième année du BUT techniques de commercialisation et 3ième année de licence action commerciale inter-entreprises et des cours plus ciblés (marketing achats et stratégie achats) en master 2ième année GPLA à l'IAE de Grenoble et à la Faculté d'Economie Gestion d'Aix-en-Provence. Cela me permet de mobiliser les travaux de mes collègues et les miens quand cela est approprié afin de sensibiliser les étudiants à la contribution des chercheurs à l'évolution de leurs pratiques et de maintenir également mon réseau professionnel et notamment l'accès au terrain. Il est important pour moi de maintenir notamment mes enseignements en master 2ième année auprès d'une public en formation continue pour éviter un écart trop important entre mes enseignements et mes recherches.

Mon dernier objectif serait, sur une thématique de recherche conjointement identifiée, de faire travailler ensemble chercheurs et praticiens. J'ai eu la chance d'expérimenter cela, au CERAG, avec l'équipe en management des ressources humaines, sur la thématique de la GRH dans les pôles de compétitivité, puis dans le cadre du projet PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge), sur les achats durables. Je suis parfaitement consciente des difficultés inhérentes à cette approche méthodologique et la difficulté du rôle d'animateur de ce type de démarche. Sur la première recherche, nous avons d'ailleurs co-écrit avec Pierre-Laurent Félix et Christian Defélix [7, *RIP*, 2009] un article sur la mobilisation de cette méthodologie et j'ai également sur ces deux expériences écrit un chapitre d'ouvrage [25, 2019]. La difficulté majeure, pour moi, est d'identifier des praticiens capables non seulement de partager leurs expériences et leurs projections (sans problème de confidentialité) et surtout capables de ne pas attendre de la part du chercheur de réponses spécifiques. Sur les achats de prestations logistiques durables, il serait peut-être possible de le faire, mais je n'ai pas, à date, travaillé sur cette faisabilité.

Conclusion générale

Ce mémoire pour la diplomation d'habilitation à diriger des recherches a conduit à la présentation des résultats de mes travaux, puis à un retour réflexif, et à la présentation des projets de recherche qui se dessinent et de mon implication dans la communauté de la recherche, dans le sens large du terme, en management des achats.

Les recherches que j'ai menées ont permis de contribuer à la compréhension et à l'accompagnement des évolutions des achats autour de **trois thématiques principales** :

- *les métiers d'acheteurs (2000/2010)* : caractérisation du métier d'acheteurs de production et du métier d'acheteurs hors production ; intégration des relations internes dans les profils des acheteurs ; et identification des activités et compétences mobilisées par les acheteurs dans les processus d'externalisation ;

- *le rôle des achats dans le déploiement du supply chain management (2006/2007 ; 2014-2022)* : rôle des achats dans les supply chains en réseau et interfaces intra-organisationnelles associées ; et rôle des achats dans l'achat de transport et de prestations logistiques ;

- *le rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise (2011/2022)* : rôle des achats dans les relations collaboratives clients-fournisseurs ; rôle des achats dans la mise en place de la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise ; et rôle des achats dans l'attractivité fournisseurs et dans l'obtention et le maintien du statut de client privilégié.

Les résultats de ces recherches ont permis d'accompagner les changements vécus par la fonction achats. Ces travaux ont été portés par des questions empiriques mobilisant des méthodologies principalement qualitatives avec une volonté de pertinence instrumentale, conceptuelle et/ou symbolique. Mes apprentissages via le travail de recherche collaboratif ont porté sur la valorisation dans des revues académiques et sur la rigueur du protocole de recherche.

Les travaux de recherche qui se dessinent aujourd'hui portent sur deux thématiques : le leadership achats (sur deux volets : celui du manager achats, au niveau individuel, dans un premier temps et celui de l'entreprise acheteuse, au niveau collectif, dans un temps plus éloigné) et les achats de prestations logistiques dans le contexte de la logistique urbaine durable.

Mon implication future dans la communauté des achats et des sciences de gestion vise à accompagner des apprentis chercheurs (étudiants en master ou doctorants) en transmettant le

plaisir de découvrir et de transmettre à leur tour. Je souhaite également continuer à contribuer au rayonnement de la recherche en management des achats.

J'ai eu la très grande chance de travailler avec des co-auteurs, pour certains très expérimentés, qui m'ont permis de progresser continuellement. J'ai conscience de la part de leur contribution dans ma capacité à présenter ce mémoire.

« *L'habilitation à diriger des recherches sanctionne la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du caractère original de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs »* (Arrêté du 23 novembre 1988, Art. 1er).

Dans l'approche par compétences que nous déployons dans nos modèles pédagogiques depuis quelques années et qui se renforce, nous invitons nos étudiants à des retours réflexifs sur leur apprentissage et l'acquisition de compétences. Je me risque à l'exercice. Je ne suis pas en mesure d'indiquer la reconnaissance de mon haut niveau scientifique, mais l'investissement que j'ai maintenu dans le temps (et que je souhaite continuer à déployer) est réel. Les recherches que j'ai menées n'ont pas donné lieu à des publications académiques dans des revues considérées comme « exceptionnelles » (rang 1, classements FNEGE) et bon nombre d'entre elles auraient pu être plus abouties dans leur valorisation, que cela soit dans des revues académiques ou dans des congrès de praticiens. J'ai cependant progressé dans le temps sur ce point. La démarche de recherche que je mobilise n'est pas originale en soi mais elle l'est sur les thématiques adressées, dans une discipline qui est encore jeune dans sa communauté et dans sa reconnaissance. Ma stratégie de recherche s'est construite « chemin faisant ». Elle était très peu structurée dans mes premières années de carrière et avant tout basée sur l'envie de travailler avec un co-auteur. Depuis presque dix ans, elle se structure sur une approche plus cumulative et avec une visée plus internationale. Le bémol majeur reste celui du non-encadrement de doctorant. J'ai développé mes compétences de suivi d'étudiant en master professionnel ou en master recherche mais j'ai conscience de l'écart (dans le processus et la responsabilité) avec le suivi de thèse. J'espère avoir l'opportunité dans les mois ou années à venir de le faire, idéalement dans un premier temps avec un co-encadrant expérimenté afin d'apprendre ce rôle spécifique.

Mon identité de chercheuse, j'en ai conscience, est très proche de celle de l'artisan. J'aime cette approche où nous tâtonnons, où nous souhaitons découvrir et apprendre avant tout et

également le plaisir de l'échange et du partage avec les co-auteurs. Le métier a profondément évolué depuis mon travail doctoral et je me sens parfois éloignée de deux tendances qui se sont dessinées et renforcées : la « course aux étoiles » et la communication pour être « visible le premier » (phénomène qui s'est particulièrement accentué pendant la période de la crise Covid-19 et post-Covid-19). Notre reconnaissance y gagne-t-elle ? Je n'en suis pas sûre mais je ne pense pas pour autant que cela nuise à nos métiers, si nous laissons la possibilité à chacun d'exprimer sa personnalité en tant que chercheur sans systématiquement de point de comparaison et si nous n'accélérons pas des étapes essentielles au processus intellectuel qui est le nôtre.

Ma contribution reste une toute petite goutte dans l'océan de la recherche en sciences de gestion mais, en tant que Colibri, j'essaie de faire ma part. J'espère uniquement que le système dans lequel nous évoluons, au sein des Universités françaises, saura se rééquilibrer vers moins de sollicitations administratives et plus de temps pour nos activités cœur de métier, dont la recherche fait entièrement partie.

Bibliographie mémoire

Abernathy, W. (1978), The productivity dilemma. Roadblock to innovation in the automobile industry, Baltimore, MD: John Hopkins University Press.

Adams, J. (1976), The structure and dynamics of behaviour in organizational boundary roles, in Dunette, M. (éd.), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago (IL), 1175-1199.

Ageron B, Gunasekaran A, Spalanzani, A. (2012), Sustainable supply management: an empirical study, International Journal of Production Economics, 140(1), 168–182.

Ajzen, I. (1991), The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior & Human Decision Processes 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2012), Martin Fishbein's legacy: The Reasoned Action Approach. Annals of the American Academy of Political & Social Science, 640(1), 11-27.

Akbari, M. (2018), Logistics outsourcing: a structured literature review, Benchmarking: An International Journal, 25(5), 1548-1580.

Akhavan R, Beckmann, M. (2017), A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies, Journal of Purchasing and Supply Management, 23(2), 137–151.

Allal-Chérif, O. (2013), Vers des indicateurs de performance achats plus collaboratifs et plus durables, Excellence HA, 2, 28-33.

Allard-Poesi, F., Perret, V. (2005), Rôles et conflits de rôles du responsable projet, Revue Française de Gestion, 154, 193-209.

Ammeter, A. P., Dukerich J. M. (2002), Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams, Engineering Management Journal, 14(4), 3-10.

Anderson, E., Coltman, T., Devinney, T., et Keating, B. (2011), What drives the choice of a third-party logistics provider?, Journal of Supply Chain Management, 27(2), 97-115.

Anderson, M. G., Katz, P. B. (1998), Strategic sourcing. International Journal of Logistics Management, 9(1), 1-13.

Andersson, D., Normann, A. (2002), Procurement of logtistics services: a minute's work or a multi-year project?, European Journal of Purchasing and Supply Management, 8, 3-14.

Andreassen, M. A. (2005), Supply chain versus supply chain. Benchmarking as a means to managing supply chains, PhD thesis, Copenhagen Business School, March.

Araujo, L., Dubois, A., Gadde, L. E. (1999), Managing Interfaces with Suppliers, Industrial Marketing Management, 28(5), 497-506.

Archer, M., Decoteau, C., Gorski, P., Little, D., Porpora, D., Rutzou, T., Smith, C., Steinmetz, G., Vandenberghe, F. (2016), What is critical realism? Perspectives: A newsletter of the theory section. http://www.asatheory.org/current-newsletter-online/what-is-critical-realism.

Argyris, C. (1995), Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris : InterEditions.

Avenier, M-J., Thomas, C. (2015), Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: a comparison of four epistemological frameworks, Systèmes d'information & management, 20(1), 61-98.

Bagchi, PK., Virum, H. (1998), Logistical alliances: trends and prospects in integrated Europe, Journal of business logistics, 19(1), 191-213.
Ballou, R., Gilbert, S., Mukherjee, A. (2000), New managerial challenges from supply chain opportunities, Industrial Marketing Management, 29(1), 7-18.
Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
Barreyre P.-Y. (1976), La fonction achat dans la stratégie de l'entreprise », Revue française de gestion, 6, 61-74.
Baxter, R. (2012), How can business buyers attract sellers' resources?: Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers, Industrial Marketing Management, 41(8), 1249-1258.
Baxter, R., Kleinaltenkamp, M. (2015), How relationship conditions affect suppliers' resource inputs, Australasian Marketing Journal, 23(2), 117-123.
Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B., Dewulf, G. (2015), Antecedents and benefits of obtaining preferred customer status, International Journal of Operations & Production Management, 35(2), 178-200.
Bensaou, B. M. (1999), Portfolios of buyer-supplier relationships, Sloan Management Review, 40(4), 35-44.
Berns M, Townend A, Khayat Z, Balagopal B, Reeves M, Hopkins M, Kruschwitz, N. (2009), The business of sustainability: what it means to managers now, MIT Sloan Management Review, 51(1), 20–26.
Beske P, Seuring, S. (2014), Putting sustainability into supply chain management, Supply Chain Management, 19(3), 322–331.
Beske P, Land A, Seuring, S. (2014), Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: a critical analysis of the literature, International Journal of Production Economics, 152, 131–143.
Bhaskar, R. (2008), A realist theory of science. Roultledge.
Biemans, D. L., Brand, M. J. (1995), Reverse Marketing: A Synergy of purchasing and relationship marketing, International Journal of Purchasing and Materials Management, 31(3), 29-37.
Bienstock, C. (2002), Understanding buyer information acquisition for the purchase of logistics services, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32(8), 636-648.
Blenkhorn, D. L., Banting, P. M. (1991), How reverse marketing changes buyer—seller roles, Industrial Marketing Management, 20(3), 185-191.
Blome C, Hollos D, Paulraj, A. (2014), Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance, International Journal of Production Research, 52(1), 32–49.
Boissin, J., Chollet, B., Emin, S. (2007), Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise, Revue Française de Gestion, 180, 25-43.
Bourgne, P., Roussat, C. (2008), Structuration de l'activité logistique : des acteurs émancipés du transport ? Les Cahiers Scientifiques du Transport, 54, 73-100.
Boutigny, E. (2004), Coopération dans l'entreprise et compétence collective, XVième Congrès de l'AGRH, 1327-1344.

Breitling, T. (2019), Inter-functional coordination of purchasing and logistics: impact on supply chain performance, Supply Chain Forum: An International Journal, 20, 71-88.
Brokaw, A. J., Davisson, C. N. (1978), "Positioning" a Company as a Preferred Customer, Journal of Purchasing and Materials Management, 14(1), 9.
Bygstad, B., Munkvold, B.E., Volkoff, O. (2015), Identifying generative mechanisms through affordances: a framework for critical realist data analysis, Journal of Information Technology, 31, 1-14.
Calvi, R., Blanco, E. and Koike, T. (2005), Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain: un réel défi pour les entreprises virtuelles, Revue Française de Gestion, 156, 187–202.
Calvi, R., Paché, G., Jarniat, P. (2010), Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique, Revue française de gestion, 205, 119-138.
Carr, A., Smeltzer, L. (1997), An empirically based operational definition of strategic purchasing, European Journal of Purchasing & Supply Management, 3(4), 199-207.
Carter, P. L., Monczka, R. M., Ragatz, G. L., Jennings, P. L. (2009), Supply chain integration: challenges and good practices, Tempe, AZ: CAPS Research.
Carter, J.R., Narasimhan, R. (1996), Is purchasing really strategic? International Journal of Purchasing and Materials Management, 32(1), 20-28.
Carter CR, Narasimhan, R. (2000), Sourcing's role in environmental supply chain management, Supply Chain Management Review, 3(4), 78–88.
Castaldi, C., ten Kate, C., den Braber, R. (2011), Strategic purchasing and innovation: a relational view, Technology Analysis & Strategic Management, 23(9), 983.
Cavinato, J. (1987), The Purchasing Skills You Need, Distribution, 86(12), 42-43.
Chen, I., Paulraj, A. (2004), Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework, International Journal of Production Research, 42(1), 131-163.
Chen, L., Li, T., Zhang, T. (2021), Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis, International Journal of Production Economics, 235, 108082.
Chick, G., Handfield, R. (2015), The Procurement Value Proposition – The Rise of Supply Management, Kogan Page, 293p.
Chicksand, D., Watson, G., Walker, H., Radnor, Z., Johnston, R. (2012), Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: An analysis of the literature. Supply Chain Management: An International Journal, 17(4), 454-472.
Christiansen, P. E., Maltz, A. (2002), Becoming an "Interesting" Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage. International Journal of Logistics: Research and Applications, 5(2), 177-195.
Christopher, M. (2000), The agile supply chain: competing in volatile markets, Industrial Marketing Management, 29(1), pp. 37-44.
Christopher, M. (2005), Logistics and supply chain management. Creating value-adding networks, FT Prentice Hall, Harlow, 3è ed.
Christopher, M. (2016), Logistics and supply chain management, Harlow: FT Prentice Hall, 5th ed.
Ciliberti F, Pontranodolfo P, Scozzi B. (2008), Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian companies, International Journal of Production Economics, 113(1), 88–106.

Cox, A. (1999), A research agenda for supply chain and business management thinking, Supply Chain Management: An International Journal, 4(4), 209–211.
Cox, A., Lamming, R. (1997), Managing supply in the firm of the future, European Journal of Purchasing & Supply Management, 3(2), 53-62.
Crichton, G., Cgallery, C., Zammit, V., Hughes, J., Vammen, S., Day, M. (2003), Connecting purchasing and supplier strategies to shareholder value. Emerging trends for executive action, Future Purchasing Alliance (www.futurepurchasing.com)
Crozier, M., Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris.
Cruz, C., Murphy, E. (1996), Purchasing's New Importance Requires a Broader Education. Purchasing, 121(9), 46-49.
Curkovic S, Sroufe, R. (2011), Using ISO 14001 to promote a sustainable supply chain strategy, Business Strategy and the Environment, 20(2), 71–93.
Dabhilkar M, Bengtsson L, Lakemond, N. (2016), Sustainable supply management as a purchasing capability: a power and dependence perspective, International Journal of Operations and Production Management, 36(1), 2–22.
Dahistrom, R., McNeilly, K., Speh, T. (1996), Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services, Journal of the Academy of Marketing Science, 24(2), 110-124.
Dahl, R. (1957), The concept of power, Behavioral Science, 2(3), 201–215.
Darnall N, Jolley G, Handfield, R. (2008), Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? Business Strategy and the Environment, 17(1), 30–45.
Defee, C. C., Stank, T. P., Esper, T. (2010), Performance implications of transformational supply chain leadership and followership, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 40(10), 763-791.
Defee, C. C., Stank, T. P., Esper, T. L., Mentzer, J. T. (2009), The role of followers in supply chains, Journal of Business Logistics, 30(2), 65-VIII.
DEFRA. (2011), Sustainable Procurement in Government: Guidance for Flexible Framework, London. https://www.gov.uk/government/publications/ sustainable-procurement-in-government-guidance-to-the-flexible-framework [13 June 2017].
Delmas M, Toffel, M. (2004), Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework, Business Strategy and the Environment, 13(4), 209–222.
Donada, C. (1997), Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat, Revue Française de Gestion, 114, 94-105.
Dowlashahi, S. (1992), Purchasing's Role in a Concurrent Engineering Environment, International Journal of Purchasing and Materials Management, 28(1), 21-25.
Driedonks, B., van Weele, A. (2009), Managing effective sourcing teams, Efficient Purchasing, 9, 44-51.
Dubois, A., Araujo, L. (2007), Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges, Journal of Purchasing and Supply Management, 13(3), 170-181.
Dubois, A., Hulthén, K., Pedersen, A.-C. (2004), Supply chains and interdependence: a theoretical analysis, Journal of Purchasing & Supply Management, 10(1), 3-9.
Dyer, J.H. (2000). Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford University Press, Oxford.

Dyer, J. H., Singh, H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, The Academy of Management Review, 23(4), 660-679.
Easton, G. (2010), Critical realism in case study research, Industrial Marketing Management, 39(1), 118-128.
Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.
Ellegaard, C., Johansen, J., Drejer, A. (2003), Managing industrial buyer-supplier relations--the case for attractiveness, Integrated Manufacturing Systems, 14(4), 346.
Ellegaard, C., Koch, C. (2012), The effects of low internal integration between purchasing and operations on suppliers' resource mobilization, Journal of Purchasing and Supply Management, 18(3), 148-158.
Ellis, S. C., Henke, J. W., Kull, T. J. (2012), The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions, Industrial Marketing Management, 41(8), 1259-1269.
Ellram, L., Carr, E. (1994). Strategic purchasing: A history and review of the literature. International Journal of Purchasing and Materials Management, 30(2), 10-18.
Ellram, L., Pearson, J. (1993), The Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation, International Journal of Purchasing and Materials Management, 29(3), 3-9.
Emerson, R. (1962), Power dependence relations, American Sociological Review, 27(1), 31–41.
Emmet, S., Crocker, B. (2006), The Relationship-Driven Supply Chain: Creating a Culture of Collaboration Throughout the Chain, Gower, London, 180 p.
Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D., and Moon, M. (2010), "Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management", Journal of Academic Marketing Science, 38(1), 5-18.
Fabbe-Costes, N., Lemaire, C. (2001), La traçabilité totale d'une Supply Chain : principes, obstacles et perspectives de mise en œuvre, Revue française de gestion industrielle, 20(3), 23-52.
Fabbe-Costes, N., Nollet, J. (2015), Logistics and Purchasing: "A Tale of Two Cities"?, Supply Chain Forum: An International Journal, 16(1), 64-71.
Fawcett, S., and Magnan, G. (2002), "The rhetoric and reality of supply chain integration", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32(5), 339-361.
Feas, W., Knight, L., Matthyssens, P. (2001), Buyer profiles: an empirical investigation of changing requirements, European Journal of Purchasing and Supply Management, 7(3), 197-208.
Fimbel, E (2002), Les facteurs de succès de l'outsourcing, L'Expansion Management Review, mars, 60-69.
Fimbel, E, (2006)a, Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives, Actes de la 15ème conférence de l'AIMS, 26 p.
Fimbel, E, (2006)b, Externalisation et anticipation sociale : la coopération des deux DRH au cœur de la réussite d'une opération interorganisationnelle, Actes du 17ème congrès de l'AGRH, septembre, 13 p.

Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975), Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research, Addison-Wesley, Reading (MA).
Fishbein, M. and Ajzen, I. (2010), Predicting and changing behavior: The Reasoned Action Approach, Routledge, London.
Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., Moser, R. (2013), Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance, International Journal of Operations & Production Management, 33(6), 689-721.
Folinas, D. (2012), Outsourcing management for supply chain operations and logistics service, IGI Global, Hershey (PA).
Frankel, R., and Mollenkopf, D. (2015), Cross-functional integration revisited: exploring the conceptual elephant, Journal of Business Logistics, 36(1), 18-24.
Friesl, M., Hanel, E., Konuk, V. (2022), Not Now: Negotiating Research Access during Phases of Crisis, M@n@gement, (25)1, 33-48.
Fulconis, F., Paché, G., Roveillo, G. (2011), La prestation logistique – Origines, enjeux et perspectives, Ed ems Management & Société.
Gadde, L.-E., Håkansson, H. (1994), The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues, European Journal of Purchasing & Supply Management, 1(1), 27-35.
Gadde, L.-E., Persson, G. (2004), Developments on the supply side of companies, in Håkansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (éds.), Rethinking marketing: developing a new understanding of markets, John Wiley & Sons, Chichester, 161-186.
Gelderman, C.J., van Weele, A.J. (2003), Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model, Journal of Purchasing and Supply Management, 9(5-6), 207-216.
Ghijsen, P., Semeijn, J., & Ernstson, S. (2010), Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development, Journal of Purchasing and Supply Management, 16(1), 17-26.
Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008), What passes as a rigorous case study?, Strategic management journal, (29)13, 1465-1474.
Gibson, B., Mentzer, J., Cook, R. (2005), Supply chain management: the pursuit of a consensus definition, Journal of Business Logistics, 26(2), 17-25.
Giunipero L, Hooker R, Denslow, D. (2012), Purchasing and supply management sustainability: drivers and barriers, Journal of Purchasing and Supply Management, 18(4), 258–269.
Giunipero, L.C., Vogt, J.F. (1997), Empowering the Purchasing Function: Moving to Team Decisions, International Journal of Purchasing and Materials Management, 33(1), 8-15.
Giunipero, L.C., Pearcy, D.H. (2000), World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation, The Journal of Supply Chain Management, 36(1), 4-13.
Gosling, J., Jia, F., Gong, Y., Brown, S. (2017), The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: Toward an integrated framework, Journal of Cleaner Production, 140, 239-250.
Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, American Journal of Sociology, 91(3), 481-510.

Gualandris J, Kalchschmidt, M. (2014), Customer pressure and innovativeness: their role in sustainable supply chain management, Journal of Purchasing and Supply Management, 20(2), 92–103.
Gualandris J, Golini R, Kalchschmidt, M. (2014), Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?, Supply Chain Management, 19(3), 258–274.
Glas, A., Lipka, P., Essig, M. (2019), Misperceptions in inter-functional supply management: work-share coordination vs. integrated cooperation, Supply Chain Forum: An International Journal, 20, 89-103.
Hald, K. S. (2012), The role of boundary spanners in the formation of customer attractiveness, Industrial Marketing Management, 41(8), 1228-1240.
Hald, K. S., Cordón, C., Vollmann, T. E. (2009), Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships, Industrial Marketing Management, 38(8), 960-970.
Håkansson, H. and Ford, D. (2002), How should companies interact in business networks?, Journal of Business Research, 55(2), 133–139.
Hallenbeck, G., Hautaluoma, S., Bates, S. (1999), The Benefits of Multiple Boundary Spanning Roles in Purchasing, The Journal of Supply Chain Management, 35(1), 38-43.
Handfield R, Sroufe R, Walton, S. (2005), Integrating environmental management and supply chain strategies, Business Strategy and the Environment, 14(1),1–19.
Harland, C. and Knight, L. (2001), Supply network strategy: role and competence requirements, International Journal of Production and Operations Management, 21(4), 476–489.
Hawkins, T. G., Gravier, M. J., Powley, E. H. (2011), Public Versus Private Sector Procurement Ethics and Strategy: What Each Sector can Learn from the Other: JBE, Journal of Business Ethics, 103(4), 567-586.
Heberling, M. (1993), The Rediscovery of Modern Purchasing, International Journal of Purchasing and Materials Management, 29(3), 47-53.
Heigenoort, J. (1972), Logical paradoxes, in P. Edwards (Ed.) Encyclopaedia of philosophy, New York, NY: MacMillan, 45–51.
Hennessy, M. (2012), Preface. Annals of the American Academy of Political & Social Science, 640(1), 6-10.
Heskett, J., Schneider, L. and Ivie, R. (1973), Cases problems in business logistics, New York, NY: John Wiley & Sons.
Hesping, F.-H., Schiele, H. (2015), Purchasing strategy development: A multi-level review, Journal of Purchasing & Supply Management, 21(2), 138-150.
Hofenk, D., Schipper, R., Semeijn, J., et Gelderman, C. (2011), The influence of contractual and relational factors on the effectiveness of third-party logistics relationships, Journal of Purchasing & Supply Management, 17(3), 167-175.
Hollos D, Blome C, Foerstl, K. (2012), Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line, International Journal of Production Research, 50(11), 2968–2986.
Holweg, M., and Helo, P. (2014), Defining value chain architectures: linking strategic value creation to operational supply chain design, International Journal of Production Economics, 147(B), 230-238.

Hüttinger, L., Schiele, H., Schröer, D. (2014), Exploring the antecedents of preferential customer treatment by suppliers: a mixed methods approach, Supply Chain Management: An International Journal, 19(5/6), 697-721.
Hüttinger, L., Schiele, H., Veldman, J. (2012), The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review, Industrial Marketing Management, 41(8), 1194-1205.
Ivens, B.S., Pardo, C., Salle, R. & Cova, B. (2009), Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management, Industrial Marketing Management, 38, 513-519.
Ivens, B.S., van de Vijver M., & Vos, B. (2013), Managing and developing key supplier relationships: An introduction to the special issue, discussion and implications, Industrial Marketing Management, 42(8), 135-138.
Jack, E., Powers, T.L. (2015), Managing strategic supplier relationships: antecedents and outcomes, The Journal of business & industrial marketing, (30)2, 129-138.
Jackson, R. (1990), How Multidimensional Is the Purchasing Job?, International Journal of Purchasing and Materials Management, 29(4), 27-33.
Jacobs, D. (1974), Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organizations, Administrative Science Quarterly, 19(1), 45–59.
Jaïdi, Y., Point, S. (2011), Décrypter les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 81, 39-56.
Jensen, MC., Meckling, W. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, (3)4, 305-360.
Johnsen T, Miemczyk J, Howard, M. (2017), A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research, Industrial Marketing Management, 61, 130–143.
Johnson, P., Klassen, R., Leenders, M., Fearon, H. (2002), Determinants of purchasing team usage in the supply chain, Journal of Operations Management, 20(1), 77-89.
Johnson, P. F., Leenders, M. R. (2009), Changes in supply leadership, Journal of Purchasing and Supply Management, 15(1), 51-62.
Johnson, P. F., Leenders, M. R., Fearon, H. E. (1999), The chief purchasing officer: previous background and experience, European Journal of Purchasing & Supply Management, 5(2), 95-101.
Johnston, W., Lewin, J. (1996), Organizational buying behavior: towards an integrative framework, Journal of Business Research, 35(1), 1-15.
Kanter, R. (1994), Collaborative advantage, Harvard Business Review, july-august, 96-108.
Kaufmann, L., Wagner C. (2017), Affective diversity and emotional intelligence in cross-functional sourcing teams, Journal of Purchasing & Supply Management, 23(1), 5-16.
Keough, M. (1993), Buying your way to the top, The McKinsey Quaterly, 3, 41-62.
Knemeyer, A., Naylor, R. (2011), Using behavioral experiments to expand our horizons and deepen our understanding of logistics and supply chain decision making, Journal of Business Logistics, 32(4), 296-302.
Kohli, A. (1989), Determinants of influence in organisational buying, Journal of Marketing, 53, 50–65.

Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, september-october, 109-117.
Krause D, Vachon S, Klassen, R. (2009), Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management, Journal of Supply Chain Management, 45(4), 18–25.
Kull, T., Wiengarten, F., Power, D., Shah, P. (2019), Acting as Expected: Global Leadership Preferences and the Pursuit of an Integrated Supply Chain, Journal of Supply Chain Management, 55(3), 24-44.
Lakemond, N., van Echtelt, F., Wynstra, F. (2001), A Configuration Typology for Involving Purchasing Specialists in Product Development, The Journal of Supply Chain Management, 37(4), 11-20.
Large, R. (2017), Who buys logistics services? Organisational and occupational issues, Supply Chain Forum: An International Journal, 18(1), 7-12.
Large, R., Kovács, Z. (2001), The acquisition of third-party logistics services: a survey of German and Hungarian practice, Supply Chain Forum: An International Journal, 2(1) 44-51.
Latour, B. (1989). La science en action. Paris : La découverte. Folio-Essais, 169-178.
Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1973), Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation. Paris, Les Editions d'Organisation.
Le Bellec, N. (1995), Discours sur les compétences – une pratique en avance, Personnel, 356, 17-21.
Lee, H. (2004), The triple-A supply chain, Harvard Business Review, 82(10), 102–113.
Leenders, M. R., Blenkhorn, D. (1988), Reverse Marketing. The New Buyer-supplier Relationship, New York: The Free Press.
Lewin, J.E., Donthu, N. (2005), The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research, Journal of Business Research, 58, 1381-1390.
Lieb, R., Randall, H. (1996), A comparison of the use of third party logistics services by large American manufacturers 1991, 1994, and 1995, Journal of Business Logistics, 17(1), 305-320.
Lipparini, A., Fratocchi, L. (1999), The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships, European Management Journal, 17(6), 655-667.
Lonsdale, C., Watson, G. (2005), The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model, Journal of Purchasing & Supply Management, 11, 159-171.
Lorenzoni, G., Lipparini, A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, Strategic Management Journal, 20, 317-338.
Luzzini, D., Ronchi, S. (2016), Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance, Production Planning & Control, 27(10), 787-796.
Magee, J. (1968), Industrial logistics: analysis and management of physical supply and distribution systems, New York, NY: McGraw-Hill.
Makadok, R. (2001), Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, Strategic Management Journal, 22(5), 387–401.

March, J. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science, 2(1), 71–87.
Martin, D. (2002), Impacts des TIC sur les métiers de la fonction achat : le cas des achats du secteur industriel, Revue Française de Gestion Industrielle, 21(3), 45-55.
McAvoy, J., Butler, T. (2018), A critical realist method for applied business research, Journal of Critical Realism, 17(2), 160-175.
Meehan J, Bryde, D. (2011), Sustainable procurement practice, Business Strategy and the Environment, 20(2), 94–106.
Meehan J, Bryde, D. (2015), A field-level examination of the adoption of sustainable procurement in the social housing sector, International Journal of Operations and Production Management, 35(7), 982–1004.
Mentzer, J., éd. (2001), Supply chain management, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
Merminod, N. (2005), Le métier d'acheteur de production : une typologie, Revue Management & Avenir, 6, 85-103.
Meschnig, G., et Kaufmann, L. (2015), Consensus on supplier selection objectives in cross-functional sourcing teams: antecedents and outcomes, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45(8), 774-793.
Michaels, R., Kumar, A., Samu, S. (1995), Activity-Specific Role Stress in Purchasing », International Journal of Purchasing and Materials Management, 31(1), 13-19.
Midler, C. (1993), La révolution de la Twingo, Gérer et Comprendre, 31, 28-39.
Miemczyk J, Johnsen T, Bernardin, E. (2009), Developing a green supplier maturity model: concepts, application and limits, 18th Annual IPSERA Conference, Wiesbaden, 1–10.
Miemczyk J, Johnsen T, Macquet, M. (2012), Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels, Supply Chain Management, 17(5), 478–496.
Miles, M. B., Huberman, M. A. (1994), Qualitative data analysis, an expanded sourcebook (2nd ed.): Sage Publications.
Minet, F., Partlier, M., de Witte, S. (1994), La compétence. Mythe, construction ou réalité ?, L'harmattan, Paris.
Mogre R, Lindgreen A, Hingley, M. (2017), Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices, Journal of Business and Industrial Marketing, 32(2), 251–257.
Mokhtar, A. R. M., Genovese, A., Brint, A., Kumar, N. (2019), Supply chain leadership: A systematic literature review and a research agenda, International Journal of Production Economics, 216, 255-273.
Mortensen, M. H. (2012), Understanding attractiveness in business relationships — A complete literature review, Industrial Marketing Management, 41(8), 1206-1218.
Mortensen, M., Arlbjørn, J. (2012), Inter-organisational supplier development: the case of customer attractiveness and strategic fit, Supply Chain Management, 17(2), 152-171.
Muller, E. (2001), Report on the Job Analysis to Update the Certified Purchasing Manager and Accredited Purchasing Practitioner Examinations, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, 108 p.
Nollet, J., Rebolledo, C., Popel, V. (2012), Becoming a preferred customer one step at a time, Industrial Marketing Management, 41(8), 1186-1193.

Oliver, K. and Webber, M. (1982/1992), Supply-chain management: logistics catches up with strategy, in M. Christopher (Ed.) Logistics: the strategic issues, London: Chapman & Hall, 63–75.
Pagano, S., Neubert, G., Derrouiche, R. (2013), Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, Excellence HA, 2, 4-16.
Pagell M, Wu Z, Wasserman, M. (2010), Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing, Journal of Supply Chain Management, 46(1), 57–73.
Patrucco, A. S., Luzzini, D., Ronchi, S. (2017), Achieving innovation through supplier collaboration: the role of the purchasing interface, Business Process Management Journal, 23(6), 1270-1289.
Patrucco, A. S., Moretto, A., Luzzini, D., Glas, A. H. (2020), Obtaining supplier commitment: antecedents and performance outcomes, International Journal of Production Economics, 220, 107449.
Patton, M. Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
Paulraj, A. (2011), Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. Journal of Supply Chain Management, 47(1), 19–37.
Paulraj, A., Chen, I. J., Flynn, J. (2006), Levels of strategic purchasing: impact on supply integration and performance, Journal of Purchasing and Supply Management, 12(3), 107-122.
Piercy N. F., 2010. Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management, Industrial Marketing Management, 8 p.
Plank, R. E., Francis, D. (2001), Does reverse marketing reduce conflict in buyer-seller relations?, American Business Review, 19(1), 76-83.
Poole, M. and Van de Ven, A. (1989), Using a paradox to build management and organization theories, Academy of Management Review, 14(4), 562–578.
Porter M, Kramer, M. (2011), Create share value, Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
Prahalad, C.K., Krishnan, M.S. (2008), The new age of innovation: Driving co-created value through global networks, New York: McGraw-Hill Professional, 304 p.
Pulles, N. J., Ellegaard, C., Schiele, H., Kragh, H. (2019), Mobilising supplier resources by being an attractive customer: Relevance, status and future research directions, Journal of Purchasing and Supply Management, 25(3), 100539.
Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., Hüttinger, L. (2016), The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer, Industrial Marketing Management, 54, 129-140.
Pulles, N. J., Veldman, J., Schiele, H. (2014), Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study, Industrial Marketing Management, 43(3), 409-418.
Pulles, N. J., Veldman, J., Schiele, H. (2016), Winning the competition for supplier resources, International Journal of Operations & Production Management, 36(11), 1458-1481.
Rapin, J., Gendron, S. (2002), Le réalisme critique : la valeur de sa réflexion ontologique et épistémologique pour la créativité méthodologique des chercheurs qualitatifs engagés en faveur d'une transformation plus juste des structures, Recherches qualitatives – Hors série « Les Actes », 26, 67-81.

Reichenbachs, M., Schiele, H., Hoffmann, P. (2017), Strategic supply risk: exploring the risks deriving from a buying firm being of low importance for its suppliers, International Journal of Risk Assessment and Management, 20(4), 350-373.
Retour, D. (2005), Le DRH de demain face au dossier compétences, Management & Avenir, 2(4), 187-200
Retour, D., Krohmer, C. (2006), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (coord.), Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert, 149-183.
Roman, A. (2017), Institutionalizing sustainability: a structural equation model of sustainable procurement in US public agencies, Journal of Cleaner Production, 143, 1048–1059.
Ross, SA. (1973), The economic theory of agency: The principal's problem, The American economic review, 63(2), 134-139.
Rouse, M. J., Daellenbach, U. S. (1999), Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 20(5), 487-494.
Roveillo, G., Fulconis, F., Paché, G. (2012), Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces, Logistique & Management, 20(2), 7-20.
Sanders, N., Fugate, B., et Zacharia, Z. (2016), Interdisciplinary research in SCM: through the lens of the behavioral theory of the firm, Journal of Business Logistics, 37(2), 107-112.
Sayer, A. (1992), Method in Social Science: a Realist Approach, London, UK: Routledge.
Schiele, H. (2012), Accessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer, Research Technology Management, 55(1), 44-50.
Schiele, H., Calvi, R., Gibbert, M. (2012), Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework, Industrial Marketing Management, 41(8), 1178-1185.
Schiele, H., Ellis, S. C., Eßig, M., Henke, J. W., Kull, T. J. (2015), Managing supplier satisfaction: Social capital and resource dependence frameworks, Australasian Marketing Journal, 23(2), 132-138.
Schiele, H., Veldman, J., Hüttinger, L. (2011), Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status, International Journal of Innovation Management, 15(1), 1-27.
Schiele, H., Vos, F.G.S. (2015), Dependency on suppliers as a peril in the acquisition of innovations? The role of buyer attractiveness in mitigating potential negative dependency effects in buyer–supplier relations, Australasian Marketing Journal, 23(2), 139-147.
Schneider L, Wallenburg, C. (2012), Implementing sustainable sourcing - does purchasing need to change?, Journal of Purchasing and Supply Management, 18(4), 243–257.
Schneider, L., Wallenburg, C.M., (2013), 50 Years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more?, Journal of purchasing and supply management, (19)3. 144-164.
Schorsch, T., Wallenburg, C., et Wieland, A. (2017), The human factor in SCM: introducing a meta-theory of behavioral supply chain management, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47(4), 238-262.

Selviaridis, K., Norrman, A. (2015), Performance-based contracting for advanced logistics services: challenges in its adoption, design and management, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45(6), 592-617.
Selviaridis, K., Spring, M. (2010), The dynamics of business service exchanges: insights form logistics outsourcing, Journal of Purchasing & Supply Management, 16(3), 171-184.
Seuring, S.A. (2008), Assessing the rigor of case study research in supply chain management, Supply chain management, (13)2, 128-137.
Seuring, S. (2011), Supply chain management for sustainable products - nsights from research applying mixed methodologies, Business Strategy and the Environment, 20(7), 471–484.
Sheth, J. (1973), A model of industrial buyer behaviour, Journal of Marketing, 37, 50–56.
Sheth, J. N., Sharma, A. (1997), Supplier relationship - emerging issues and challenges. Industrial Marketing Management, 26(2), 91-100.
Sheth, J.-N., Sharma, A., and Iyer, G. (2009), Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial, Industrial Marketing Management, 38(8), 865-871
Simonin, B. (1997), The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization, Academy of Management journal, (40)5, 1150 - 1174.
Sink, H., et Langley, C. (1997), A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services, Journal of Business Logistics, 18(2), 163-189.
Sinkovics N, Hoque S, Sinkovics, R. (2016), Rana Plaza collapse aftermath: are CSR compliance and auditing pressures effective?, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 29(4), 617–649.
Smeltzer, L., Goel S. (1995), Sources of purchasing managers' influence within the organisation, International Journal of Purchasing and Materials Management, 31(4), 2–11.
Soparnot, R. (2019), Rigoureuse oui ! Pertinente… pas sûr !, Recherche qualitative en sciences sociales, S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode, Ed. ems, 313-317.
Suchman, M. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approach, Academy of Management Review, 20(3), 571–610.
Sunil Kumar, C., Routroy, S. (2016), Analysis of preferred customer enablers from supplier's perspective, Business Process Management Journal, 22(6), 1170-1191.
Steinle, C., Schiele, H. (2008), Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies, Journal of Purchasing & Supply Management, 14, 3-14.
Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., Samson, D. (2002), Effective case research in operations management: a process perspective, Journal of Operations Management, 20(5), 419-433.
Tate, W., Di Mauro, C., Carnovale, S., Knight, L. (2022), Transitions, opportunities and challenges – Change and continuity at JPSM, Journal of Purchasing and Supply Management, 28, 100755.
Tchokogué, A., Merminod, N. (2021), The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status, Journal of Purchasing and Supply Management, 27(2), 100686.
Tchokogué, A., Nollet J., Chiurciu, R.-M. (2014), Misez aussi sur la légitimité externe de la fonction achats!, Revue Française de Gestion, 239, 143-156.

Tokar, T. (2010), Behavioural research in logistics and supply chain management, International Journal of Logistics Management, 21(1), 89-103.
Tóth, Z., Thiesbrummel, C., Henneberg, S. C., Naudé, P. (2015), Understanding configurations of relational attractiveness of the customer firm using fuzzy set QCA, Journal of Business Research, 68(3), 723-734.
Touratier-Muller, P., Jaussaud, J. (2017), Pratiques d'achats durables dans le transport routier de marchandises : le cas du programme français FRET 21, Logistique & Management, 25(4), 277-288.
Tréhan, N. (2014), La fonction achats de demain : analyse prospective par la méthode PM, Management & Avenir, 70(4), 153-170.
Tsang, E. (1999), A preliminary typology of learning in international strategic alliances, Journal of World Business, 34(3), 211-229.
Tsapi, V. (1999), La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans un pays en voie de développement : une analyse au regard de la théorie de l'agence, Revue Française du Marketing, 173-174, 169-190.
Trent, R.J. & Zacharia, Z.G. (2012), The wisdom of becoming a preferred customer. Supply Chain Management Review, 16(6), 10-18.
Smith, M.L. (2006), Overcoming Theory-Practice Inconsistencies: Critical Realism and Information Systems Research, Information and Organization, 16(3), 191-211.
Úbeda R, Alsua C, Carrasco, N. (2015), Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools, Journal of Business Research, 68(2), 177–188.
Van Weele, A.J. (2000), Purchasing and Supply Chain Management, Thomson Learning, 2nd Edition.
Viale, L. (2019), Intra-functional coordination: the case of purchasing during innovation in the agri-food sector, Supply Chain Forum: An International Journal, 20, 104-115.
Vos, F. G. S., Schiele, H., Hüttinger, L. (2016), Supplier satisfaction: Explanation and out-of-sample prediction, Journal of Business Research, 69(10), 4613-4623.
Voss, C., Tsikriktsis, N., Frohlich, M. (2002), Case research in operations management, International Journal of Operations & Production Management, 22(2), 195-219.
Walker H, Miemczyk J, Johnsen T, Spencer, R. (2012), Sustainable procurement: past, present and future, Journal of Purchasing and Supply Management, 18(4), 201–206.
Wang, B., Y. Kang, P. Childerhouse, Huo, B. (2018), Service Supply Chain Integration: The Role of Interpersonal Relationships, Industrial Management & Data Systems, 118(4), 828–849.
Waters, D. R. (2013), The role of stewardship in leadership, Journal of Communication Management, 17(4), 324-340.
Weber, M. (1921), Economie et société, Tome 1 : Les catégories de la sociologie, Plon, Paris, 1971, 650 p.
Webster, F.E., Wind, Y (1972), A general model of organizational buying behavior, Journal of Marketing, 36, 44-55.
Weiss, J.A., Fourie, I. (2003), Strategic sourcing and supply chain management – an educational perspective, 12th International IPSERA Conference, Budapest, 15-17 April, 437-452.
Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.

Williamson, P. J. (1991), Supplier strategy and customer responsiveness: Managing the links, Business Strategy Review, 2(2), 75.
Yin, R. (2013), Case study research: Design and methods (5th ed. ed.). Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
Zachariadis, M., Scott, S., Barrett, M. (2013), Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research, MIS Quartely, 37(3), 855-879.
Zailani, S., Shaharudin, M.R., Razmi, K., Iranmanesch, M. (2017), Influential factors and performance of logistics outsourcing practices: an evidence of malaysian companies, Review of Managerial Science, 11, 53–93.
Zhang, C., Viswanathan, S., Henke Jr., J.W. (2011), The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development, Journal of Operations Management, 29(4), 318-328.
Zimmermann, F., Foerstl, K. (2014), A meta-analysis of the "purchasing and supply management practice-performance link", Journal of Supply Chain Management, 50(3), 37-54.
Zolkiewski, J., Turnbull, P. (2002), Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?, Journal of Business & Industrial Marketing, 17(7), 575-597.
Zsidisin, G. A., Ellram, L. M., Ogden, J. A. (2003), The relationship between purchasing and supply management's perceived value and participation in strategic supplier cost management activities, Journal of Business Logistics, 24(2), 129-154.

ANNEXES

Table des annexes

Annexe 1 – Contributions retenues dans la partie synthèse du rapport…… p.128
Annexe 2 – Tableau de synthèse des contributions / Métiers d'acheteurs : activités et compétences……... p.131
Annexe 3 – Tableau de synthèse des contributions / Rôle des achats dans le déploiement du SCM……. p.135
Annexe 4 – Tableau de synthèse des contributions / Rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise……. p.142
Annexe 5 – Notice personnelle……... p.147
Annexe 6 – Liste des publications…….. p.159

Annexe 1 – Contributions retenues dans la partie synthèse du rapport

[Thématique 1 : métiers d'acheteurs]
[Thématique 2 : rôle des achats dans le déploiement du SCM]
[Thématique 3 : rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise]

Articles dans des revues académiques à comité de lecture ayant donné lieu à la partie synthèse du mémoire

[21] Tchokogué A., Merminod N., (2021), « The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status », *Journal of Purchasing and Supply Management,* vol.27, n°2, pp.1-15 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

[20] Large R., Paché G., Merminod N., (2021), « Managers' intention to participate in logistics outsourcing project groups: the influence of personal characteristics », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.22, n°1, pp.1-15 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

[19] Merminod N., Large R., Paché G., (2019), « Procurement of advanced logistics services: proposition of a reasoned action model of individual buying behavior », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.20, n°13, pp.169-184 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

[18] Merminod N., Large R., Paché G., (2018), « Une lecture de l'achat de prestations logistiques à partir du comportement individuel », *Logistique & Management*, vol. 26, n°4, pp.247-258 [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]

[17] Large R., Merminod N., Paché G., Radig, A.K., (2018), « L'utilisation du modèle de l'action raisonnée en logistique : état de l'art et avenues de recherche », *Management & Avenir*, vol. 8, n°106, pp.107-131 [FNEGE 2016 : 3 ; HCERES : B]

[16] Tchokogué A., Nollet J., Merminod N., Paché G., Goupil V. (2018), « Is Supply's Actual Contribution to Sustainable Development Strategic and Operational?», *Business Strategy and the Environment*, vol.27, n°3, 336-358 [FNEGE 2016 : 3 ; HCERES : B]

[15] Merminod N., Nollet J., Rebolledo C. (2017), « Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas », *Logistique & Management*, vol.25, n°4, pp.266-276 [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]

[14] Merminod N., Fenneteau H., Paché G. (2017), « Logistics, Marketing and Purchasing: Which Interfaces to Improve the Value Creation Process? », *Journal of Research in Marketing*, vol.8, n°2, pp.661-668

[13] Merminod N., Poissonnier H. (2016), « Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ? », *Revue de Management et de Stratégie*, (1:2), pp.1-29

[12] Calvi R., Merminod N. (2014), « L'achat de transport en milieu industriel : une approche exploratoire des choix organisationnels et des pratiques », *Revue Française de Gestion Industrielle,* vol.23, n°1, pp.81-104 [FNEGE 2013 : 4 ; HCERES : C]

[11] Merminod N., Poissonnier H. (2013), « Implementing collaborative relationships with suppliers: Evolutions required of purchasing firms », *Management & Gouvernance*, n°11, p.75-87

[10] Merminod N., Paché G. (2011), « Supply management and corporate social responsibility: the challenge of global chain traceability », *Journal on Chain and Network Science*, vol.11, n°3, pp.213-222

[9] Merminod N., Retour D. (2010), « Les compétences mobilisées par les acheteurs : un facteur-clé de succès oublié des externalisations », *Gestion 2000*, mars-avril, pp.129-144

[8] Bichon A., Merminod N., Kamann D.-J. (2010), « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs - de la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°205, juin-juillet, pp.139-155 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

[7] Félix P.L., Merminod N., Defélix C. (2009), « L'approche coopérative en Sciences de Gestion - Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer ? Une recherche sur un pôle de compétitivité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XV, n°35, été, pp. 141-160

[6] Bichon A., Merminod N. (2008), « Les mutations de la fonction achats : vers de nouveaux profils d'acheteurs intégrant les relations internes », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 27, n°1, pp.29-53 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

[5] Merminod, N., Paché G., Calvi R. (2007), « The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications », *International Journal of Procurement Management*, vol. 1, n° 1/2, pp.60-78

[4] Merminod N., Calvi R., Paché G. (2006), « Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats : proposition d'un modèle CCO », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°3, pp.29-46 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

[3] Merminod N. (2006), « Catégorisation des activités des acheteurs professionnels », *Revue Gestion 2000*, n°4, pp.273-290

[2] Merminod N. (2005), « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Revue Management & Avenir*, n°6, pp.85-103 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Thèse de doctorat

[1] Merminod N. (2004), « Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CERAG UMR 5820, Ecole Doctorale Sciences de Gestion 275, Université Pierre Mendès France

Coordination numéros spéciaux dans des Revues Scientifiques à comité de lecture, classées par la FNEGE et l'HCERES

[23] Large R., Merminod, N. (2019), Special Dossier: inter-functional coordination in the supply chain: myth or reality? *Supply Chain Forum: An International Journal*, vo.20, n°2, pp.69-70 – 6 papiers soumis/7 évaluateurs/3 papiers publiés [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : C]

[22] Calvi, R., Evrard Samuel, K., Merminod, N. & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur : Comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 239(2), pp. 67-74 – 24 papiers soumis/24 évaluateurs/5 articles publiés [FNEGE 2013 : 3 ; HCERES : B]

Chapitres d'ouvrage

[25] Merminod, N. (2019), « Chapitre 15. L'approche coopérative, la quête de la co-création de savoirs actionnables entre chercheurs et praticiens », dans : Jean-Luc Moriceau et Richard Soparnot (Coordonné par), *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Caen, EMS Editions, « Les Essentiels de la Gestion », pp. 239-244. [Ouvrage labellisé FNEGE en 2020 par le « Collège de Labellisation des Ouvrages de Management – Catégorie Ouvrage de Recherche Collectif »]

Articles publiés dans des revues professionnelles

[e] Merminod N. (2021), « Être client privilégié de son fournisseur – rôles et leadership des achats », La Conférence Achats, 4ième édition, Procure.ch, 29-30 septembre, online, suivie du Livre blanc, « Les achats au cœur de la création de valeur », coordonné par Hugues Poissonnier, pp.16-20 / lien webinaire : https://youtu.be/XxemzWrbZvY

[d] Merminod N. (2019), « Les évolutions en cours et à venir des organisations achats indirects », La Conférence Achats, 2ième édition, Procure.ch, 26 septembre 2019, Lausanne ((120 participants, acheteurs et directeurs achats Suisse et français frontaliers), suivie du Livre blanc, « Les achats indirects : nouveaux moteurs de transformation de la fonction achats », coordonné par Hugues Poissonnier, pp.8-12

[c] Merminod N. (2015), « Le marketing achats au cœur des achats de systèmes d'information hospitaliers – l'agilité comme compétence-clé de l'acheteur », *Revue Excellence HA*, n°5, pp.23-25

[b] Merminod N. (2015), « Gérer ses achats de transport en milieu industriel », Supply Chain Magazine, *Le Billet du CRET-LOG*, n°94, pp.86-87

[a] Merminod N. (2013), « L'acheteur comme agent de changement », *Revue Excellence HA*, n°2, pp.25-27

Annexe 2 – Tableau de synthèse des contributions / Métiers d'acheteurs : activités et compétences

Référence, Thème, Titre	Question /Objectif de recherche	Thèmes de la revue de littérature	Méthodologie	Résultats/contributions & Préconisations
[1, *Thèse*, 2004] Merminod N., Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production	QR : Les acheteurs de production et les acheteurs hors production exercent-ils le même métier ? Si non, comment peut-on décrire chacun de ces métiers ?	Métier individuel Métiers d'acheteurs Achats hors production	Phase exploratoire – méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs / 17 acheteurs Phase confirmatoire – méthodologie quantitative par questionnaire en ligne /289 répondants (170 acheteurs de production – 119 acheteurs hors production)	*Résultats* Identification des 20 activités, 19 compétences et 14 difficultés déclarées par les acheteurs professionnels. Il existe deux métiers distincts d'acheteurs : le métier d'acheteur de production et le métier d'acheteur hors production. Pour les acheteurs de production, 4 profils d'acheteurs existent : les acheteurs famille, les sécurisateurs achats, les coordinateurs achats et les approvisionneurs Pour les acheteurs hors production, 4 profils existent : les valorisateurs achats, les acheteurs experts, les négociateurs et les approvisionneurs. *Discussion* La population des acheteurs ne constitue pas un ensemble homogène, différentes catégories existent, au sein de deux métiers distincts. Les critères de sélection, de stimulation et d'évaluation doivent être adaptés à ces profils. Il est important de prendre en compte le temps passé sur chaque activité par l'acheteur et notamment la corrélation avec son importance. La reconnaissance de la fonction achats n'est pas acquise dans toutes les entreprises, certains d'entre eux occupent encore des postes d'approvisionneurs.

[2, *M&A*, 2005] Merminod N., Le métier d'acheteur de production : une typologie	Obj : Définir et comprendre les contours du métier d'acheteur de production en interrogeant les acheteurs eux-mêmes sur les activités et compétences qu'ils déclarent mobiliser.	Métier individuel Métiers d'acheteurs	Méthodologie qualitative pour identifier les activités et compétences des acheteurs (17 entretiens) puis méthodologie quantitative par analyses en composantes principales puis typologie (170 répondants, acheteurs de production)	*Résultats* Identification des 5 facteurs d'activités : (1) manager sa famille achats, (2) collaborer avec les clients internes, (3) approvisionner, (4) gérer les appels d'offres, négocier et participer à la vie du service achats et (5) sécuriser les achats. Identification de 5 facteurs de compétences : (1) s'adapter aux changements organisationnels et culturels, (2) mobiliser les connaissances de son environnement interne de travail, (3) s'adapter à la diversité des situations, (4) communiquer et fédérer et enfin (5) mobiliser ses connaissances des « outils achats » et son réseau. Identification et description de 4 profils d'acheteurs de production : les acheteurs famille, les sécurisateurs achats, les coordinateurs achats et les approvisionneurs. *Discussion* Les profils identifiés peuvent être une base pour la description des postes et des compétences associées.
[3, *G2000*, 2006] Merminod N., Catégorisation des activités des acheteurs professionnels	QR : Quelles sont les activités déclarées par les acheteurs professionnels ?	Métier d'acheteur	Méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs / 17 acheteurs	*Résultats* Quatre catégories d'activités répertoriées, représentant 20 activités au total : (1) les activités liées à un acte d'achat ; (2) les activités liées au management d'une famille achats déterminée ; (3) les activités liées au fonctionnement de l'entité achats ; (4) les activités visant à valoriser le service achat au sein de l'entreprise. *Discussion* La catégorisation peut servir de référentiel pour la définition des offres d'emploi, de fiches de poste ou encore de grilles d'évaluation. Elle peut aussi permettre aux acheteurs de se positionner pour évaluer le temps passé sur chaque activité et faire évoluer leur poste de travail.

[6, *RFGI*, 2008] Bichon A., Merminod N., Les mutations de la fonction achats : vers de nouveaux profils d'acheteurs intégrant les relations internes	Obj : Identifier pourquoi et comment prendre en compte la dimension relationnelle dans la définition des profils des acheteurs.	Métier d'acheteur Facteurs d'évolution de la fonction achats	Approche conceptuelle	*Résultats* Proposition d'une typologie des acheteurs relative à la matrice de Kraljic (1983) : acquéreur, technicien, négociateur, stratège. Identification des compétences des acheteurs traditionnels : compétences de base, compétences de négociation, expertises techniques et compétences de « haut niveau ». Identification de la matrice des relations internes, selon deux axes (complexité technique achats et complexité socio-organisationnelle) dans un acte d'achat : relations pacifiées, relations statutaires, relations de « contre-expertise », arène politique. Identification d'une typologie des acheteurs militants et des compétences associes. Proposition d'une matrice de profils d'acheteurs en fonction de la nature des relations internes et du type d'achat. *Discussion* La nature des relations entre l'acheteur et ses clients internes doit être diagnostiquée et les compétences adéquates mobilisées pour que l'acheteur puisse exercer son métier.
[8, *RFG*, 2010] Bichon A., Merminod N., Kamann D.J., Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs - de la gestion des fournisseurs au	Obj : Identifier pourquoi et comment prendre en compte la dimension relationnelle dans la définition des rôles et des profils des compétences de l'acheteur.	Métier d'acheteur Achats hors production	Monographie du développement de la fonction achats au sein d'un groupe d'électroménager sur la période 2002-2006 lors de la création du service des achats hors production.	*Résultats* Identification des rôles de l'acheteur dans la gestion des relations avec les clients internes : relations simples/agent de liaison, relations statutaires/activiste statutaire, relations d'expertise/contre-expert, arène politique/agent de changement. Identification des compétences de l'acheteur dans la gestion des relations internes : compétences de communication interne, compétences de contre-expertise, compétences politiques, compétences de défense statutaire, compétences de « haut niveau ».

management des clients internes				*Discussion* Les évolutions vécues par la fonction contribuent à la diversification et à la complexification des échanges que l'acheteur entretient avec les clients internes de l'entreprise. Ces relations doivent être diagnostiquées. Même s'il est toujours fait appel aux salariés pour leurs maîtrises des savoir-faire traditionnels de l'achat, ils sont amenés à les mettre en œuvre de manière très différente en raison de la complexification des situations de négociation interne. Il est donc important de former les acheteurs et d'identifier les profils correspondants.
[9, *G2000*, 2010] Merminod N., Retour D., Les compétences mobilisées par les acheteurs : un facteur-clé de succès oublié des externalisations	Obj : Eclairer le rôle et la nature des compétences mobilisées par les acheteurs.	Processus d'externalisation Acteurs impliqués dans l'externalisation	Analyse de 9 cas d'externalisation dans 4 secteurs d'activité via interviews de 3 acheteurs confirmés.	*Résultats* Identification des activités réalisées par les acheteurs lors des 3 phases de l'externalisation. Identification des trois familles de compétences : (1) des compétences techniques achats : elles sont liées à la fonction opérationnelle de l'acheteur dans le processus ; (2) des compétences de « passeur » et de « traducteur », (3) des compétences de gestion de projet. *Discussion* La véritable valeur ajoutée des acheteurs se rapporte à la maitrise des relations fournisseurs. Les résultats permettent de guider le contenu des formations des acheteurs et les référentiels de compétences requises lors d'externalisation.

Annexe 3 – Tableau de synthèse des contributions / Rôle des achats dans le déploiement du SCM

Référence, Thème, Titre	Question /Objectif de recherche	Thématiques de la revue de littérature	Méthodologie	Résultats/contributions & Préconisations
[4, *RFGI*, 2006] Merminod N., Paché G., Calvi R., Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats : proposition d'un modèle CCO	QR : quels sont les rôles effectifs de la fonction achats au sein de firmes définissant leur mission stratégique comme celle du pilotage d'une chaîne logistique ?	Définition supply chain management et supply chain network	Approche conceptuelle	*Résultats* Afin de comprendre le fonctionnement de la chaîne logistique étendue, nous proposons le modèle CCO. La Conception correspond à la définition des frontières et à la répartition des tâches ; La Coordination à la définition des règles d'ajustement et de pilotage ; les Opérations, à l'organisation des aspects administratifs. Dans une approche logistique traditionnelle, les achats et les approvisionnements sont gérés par le même service et le rôle du service achats est avant tout passif, visant prioritairement à sécuriser la fonction production de l'entreprise (Barreyre, 1976), et donc un rôle principalement lié aux « opérations ». Dans une approche de chaîne logistique étendue en pipeline, la fonction achats reste une fonction support de la logistique même si elle renforce son rôle dans la coordination via la sélection du fournisseur et l'organisation pratique des modalités d'échange. Son rôle est donc renforcé sur le plan de la Coordination. Dans une approche de chaîne logistique étendue en réseau, le savoir-faire de la fonction achats du marché fournisseurs devient crucial. Les fonctions achats et logistique doivent donc coopérer pour concevoir et reconfigurer efficacement la supply chain. *Discussion* Le développement des chaînes logistiques étendues en réseau ne peut se faire en l'absence d'un savoir-faire achats étroitement combiné au déploiement et au pilotage de la

				chaîne logistique. Cela pose la question de l'évolution des compétences des acheteurs puisque les activités nouvelles à réaliser sont par nature complexes.
[5, *IJPM,* 2007] Merminod N., Paché G., Calvi R., The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications	Obj: to show that managing interdependent logistical networks generates three inherently paradoxical situations.	Supply chain management (pipeline and network approaches)	Look for theoretical tensions and conflicts and analyse them in order to stimulate the emergence of more broadly encompassing theories and illustrate each paradox by data from trade press or top managers testimonies.	*Result* The network view of SCM leads to three paradoxes. First, if supply chain networks require the construction of long-term relations between supply chain members (to create routines and to capitalise knowledge for better efficiency), it is necessary to question the resulting absence of plasticity. Second, the supply chain interconnection refers to the question of the best suited coordination procedures for each supply chain member: who influences who (and how) in each supply chain, in order to reach the expected level of supply chain performance. Third, the original philosophy of SCM is based on the presence of a hub firm organising and managing the supply chain. The legitimacy of this philosophy is questioned as this transforms all other supply chain members into simple tools performing various logistical operations for the hub firm; owing to the lack of sufficient motivation, they are not necessarily encouraged to develop innovations that they have implemented in other supply chains. *Discussion* The paradoxes are especially relevant to the transition between stage 5 (external integration; SCM) and stage 6 (value chain orientation) of the six-stage purchasing developmental model (van Weele, 2005). The supplier must provide innovations to meet customer needs. Suppliers are consistently challenged to support their customer's strategy and to actively participate in product development. Purchasing must be able to integrate new resources as quickly as possible. In addition to 'alignment', the dual message for

				purchasing therefore now appears to be ‘adaptability’ and ‘agility’.
[12, *RFGI*, 2014] Calvi R., Merminod N., L’achat de transport en milieu industriel : une approche exploratoire des choix organisationnels et des pratiques	Obj : comprendre le contour du rôle joué par le département achats sur la façon dont les entreprises ont modifié leur organisation interne ainsi que la nature des interfaces créées avec le marché fournisseurs afin d’améliorer leurs achats de transport.	Transport, logistique et supply chain management Achat de transport et de prestations logistiques	Méthodologie qualitative via trois études de cas : (1) groupe industriel mondiale – coûts logistiques 6,8% du chiffre d’affaires ; (2) entreprise familiale à vocation internationale – achats de poste : 25% du total des achats ; (3) filiale d’une entreprise internationale – coûts logistiques 7% du chiffre d’affaires dont 2% en coût de transport	*Résultats* Les choix d’organisation sont issus d’une histoire et correspondent à l’évolution des stratégies de l’entreprise. Sur le plan organisationnel, les trois entreprises ont spécialisé des acheteurs dans le rôle d’interface avec l’environnement des prestataires. En parallèle, un binômage formalisé ou plus informel est mis en place entre les achats et la supply chain puisque la compréhension du besoin et le pilotage des flux reste du ressort de la logistique. La segmentation achats se fait en fonction du type de transport, du délai d’expédition et de la zone géographique, ce qui correspond au « découpage » proposé par le marché fournisseurs ; la définition du besoin est « technique ». Il y a une singularisation des stratégies achats en fonction des enjeux du besoin et du marché. La maitrise de la chaîne logistique dans sa globalité reste faible. Un paradoxe apparait : alors que la formalisation du besoin est technique, les entreprises mentionnent attendre de leurs fournisseurs plus de créativité. *Discussion* Alors que les fonctions achats et logistique semblent interfacer de manière satisfaisante, la fonction commerciale apparait moins intégrée dans cet échange, alors même qu’elle est à l’initiative de la proposition faite au client final sur les modalités de livraison. Par ailleurs, au niveau du marché fournisseurs se pose la question d’une définition de l’offre qui soit à la fois créatrice de valeur et perçue comme telle.

[14, *JRM*, 2017] Merminod N., Fenneteau H., Paché G. Logistics, Marketing and Purchasing: Which Interfaces to Improve the Value Creation Process?	RQ: Which key factors could ensure a better internal integration between logistics, marketing and purchasing, in order to create customer value?	SCM Cross functional approach Internal strategic relationships	Ten semi-structured interviews were conducted with buyers, logisticians and marketers in industrial and retailing firms. Interlocutors of each function were asked about the nature of their relationship with the other two functions, about their communication difficulties, and the leverages that could be implemented. Each interview, lasting an average of one hour, was fully transcribed.	*Results* None of the interviewees mentions strong links with both functions simultaneously. The corporate strategy and business environment play an important role. In companies undergoing high demand variability, interfaces between purchasing and logistics functions are strong. Perceived roles of other functions are still very traditional. The difficulties mentioned are organizational and behavioral. For example, the difficulty in working together is reinforced when priority goals of each function are different. The lack of process in common is also highlighted. *Discussion* Two major managerial recommendations emerge: (1) Establish or strengthen "organizational tools" (project management approach, common reporting tools, etc.); (2) Develop a better integration (enhance cultural compatibility of the different players; identify a legitimate leader). Research should be conducted on the impact of incentive and control systems, beyond the cognitive nature of identified barriers (truncated representation of roles).
[17, *M&A*, 2018] Large R., Merminod N., Paché G., Radig A.K.,	Obj : Etat de l'art pour souligner en quoi le modèle RAA constitue potentiellement un cadre pertinent pour la recherche en logistique comportementale	Théorie de l'action raisonnée	Etude bibliométrique de nature exploratoire s'appuyant sur les 20 revues en logistique et SCM, classées en France en catégories 1,2,3 par la FNEGE (2016), portant sur le modèle RAA, de 1980 à 2017.	*Résultat* A l'issue de l'analyse, quinze articles s'appuient explicitement, et de manière plus ou moins exhaustive, sur le modèle de la RAA pour construire un cadre conceptuel spécifique. Parmi ces contributions, seul un noyau d'articles traite spécifiquement de problématiques logistiques, et trois articles uniquement traitent du comportement des logisticiens en matière de prise de décision. Plusieurs articles associent au questionnement individuel des questionnements sur le comportement des organisations.

				Discussion Un élargissement des recherches en logistique comportementale, qui s'appuierait sur le modèle de la RAA, est envisageable en s'intéressant directement aux situations de gestion dans lesquelles la décision logistique est conduite à se former puis s'exercer.
[18, *L&M*, 2018] Merminod N., Large R.O., Paché G., Une lecture de l'achat de prestations logistiques à partir du comportement individuel	Obj : Identifier l'intention d'un individu de participer à l'achat de prestations logistiques à partir de facteurs liés à ses attitudes, normes et au contrôle comportemental perçu.	Achats de prestations logistiques Théorie du comportement planifié	Article conceptuel	*Résultats* Nous avons proposé, via la mobilisation de la RAA (reasoned action approach, Fishbein et Ajzen, 2010), un modèle identifiant trois facteurs principaux issus de la revue de littérature sur les achats de prestations de service logistique : (1) l'attitude de l'acheteur vis-à-vis de la participation au processus d'achat ; (2) la norme perçue concernant la participation ; et (3) le contrôle comportemental perçu. Le comportement individuel d'un acheteur lors d'un achat de prestations logistiques correspond au fait que l'acheteur participe individuellement au futur processus d'achat de prestations logistiques, quand se manifestera le besoin. *Discussion* La problématique de l'achat de prestations logistiques n'est pas originale en soi car de multiples recherches ont été menées sur le plan organisationnel et stratégique depuis une vingtaine d'années sur le sujet. Cependant, à notre connaissance, aucune recherche approfondie n'a été réalisée sur le processus de décision de l'acheteur de prestations logistiques en tant qu'individu. Nous proposons un modèle qui pourra être testé auprès d'une population d'acheteurs professionnels.
[19, *SCF*, 2019] Merminod N., Large R.O.,	RQ: What factors explain the intention of an individual employee to	Buying logistics services The reasoned action approach	Conceptual article; proposition of a simplified reasoned	*Result* The conceptual paper has aimed to identify the factors which explain the individual employee's intention to participate in procuring advanced logistics services.

Paché G., Procurement of advanced logistics services: proposition of a reasoned action model of individual buying behavior	participate in the organizational buying process of logistics services?		action model for logistics services purchasing.	*Discussion* The attitude, perceived norm, and perceived behavioral control that characterize the behavior of an individual buyer of advanced logistics services will potentially influence how the purchasing process is conducted and, in turn, how the process performs, in terms of analysis, evaluation and implementation.
[20, *SCF*, 2021] Large R., Paché G., Merminod N., Manager's intention to participate in logistics outsourcing project groups: the influence of personal characteristics	RQ: Why does managed intend to participate or not in logistics outsourcing?	Logistics outsourcing The reasoned action approach	Quantitative approach – 201 respondents in Germany Multiple regression analysis	*Result* The results confirm that positive attitudes towards participation in logistics outsourcing, perceived social pressure caused by injunctive norms and the perception of sufficient own capacities strengthen managers' intention to participate in a cross-functional outsourcing project group as soon as this unit emerges. While perceived capacity exerts noticeable influence, the perceived degree of autonomy shows no effect at all. There is no direct impact of personal characteristics on manager's intention to participate in logistics outsourcing. *Discussion* One of the most interesting results of the research is the finding of a strong influence exerted by perceived social norms. If managers believe that they have the abilities and skills to participate effectively in the outsourcing process of services,

				they will become more involved where their capacity is recognised.
[12, *SCF*, 2019] Large R., Merminod N., Special Dossier: inter-functional coordination in the supply chain: myth or reality?	Obj: guest editors of a special dossier for better understanding inter-functional coordination in the supply chain.	Not concern	Not concern	*Results* Three papers have been chosen. The first one by Breitling is entitled "Interfunctional coordination of purchasing and logistics: Impact on supply chain performance". The second paper by Glas, Lipka and Eßig is entitled "Misperceptions in inter-functional supply management: Work-share coordination vs. integrated cooperation". The third paper by Viale is entitled "Intra-functional coordination: the case of Purchasing innovation in Agri-food sector". The three papers support the position that managers make efforts to coordinate functions within a company, and that these efforts are particularly central in a strategic context (strategic sourcing, innovation process…). *Discussion* Further research is needed to answer the questions raised, on the following topics: the contribution of behavioral research to the explanation coordination inside the firm; the role of advanced planning systems in inter-functional coordination; human resources efforts to support inter-functional coordination; the impacts of inter-functional coordination on supply chain performance.

Annexe 4 – Tableau de synthèse des contributions / Rôle des achats dans le déploiement de la stratégie d'entreprise

Référence, Thème, Titre	Question /Objectif de recherche	Thématiques de la revue de littérature	Méthodologie	Résultats/contributions & Préconisations
[10, *JCNS*, 2011] Merminod N., Paché G., Supply management and corporate social responsibility with suppliers: Evolutions required of purchasing firms	Obj: Explore the paradigm shift that buyers must undergo when adopting a sustainable development approach.	Agency theory SCM Traceability	Qualitative approach Case study – Cité des Sciences et de l'Industrie – Paris conducted with the support of the purchasing director who conducted a reverse marketing study on the wood flooring of the museum.	*Result* The integrated vision of SCM is especially critical on the context of corporate social responsibility where the expected quality of the finished product is entirely the responsibility of the hub firm (Fabbe-Costes and Lemaire, 2001). Understanding and supervising a global supplier network is highly complex, especially in the case of more or less opaque markets where there are numerous successive providers. The case of the Cité des Sciences et de l'Industrie in Paris questions the ability of a hub firm to ensure component traceability from first-tier and second-tier suppliers in a CSR purchasing strategy. The purchasing director needs to create a new upstream supply chain and select new first-tier vendors and new second-tier vendors and design the supply chain in order to respond to CSR requirements. *Discussion* The purchasing function must adapt to the CSR context of full traceability throughout the beginning of the upstream chain which leads to : (1) define the purchasing needs in a more collective manner ; (2) enlarge the vision of the external environment.
[11, *M&G*, 2013] Merminod N., Poissonnier H.,	Obj : Identifier et comprendre comment les achats, à un niveau métier, centre d'achats	Collaboration Confiance Métier d'acheteur	Approche conceptuelle	*Résultats* Afin de bénéficier des retombées positives associées à la collaboration, il est important de développer sa capacité à créer de nouvelles relations, mais que son « savoir-faire de coopération » (Simonin, 1997).

Implementing collaborative relationships with suppliers: Evolutions required of purchasing firms [13, *RMS*, 2016] Merminod N., Poissonnier H., Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ?	et entreprise, peuvent accompagner les relations collaboratives avec les fournisseurs	Centre d'achats		Les achats réalisés par l'entreprise sont de plus en plus complexes et le nombre de personnes impliquées côté entreprise augmente du fait de cette complexité (Prahalad et Krishnan, 2008), et cela est d'autant plus constaté pour les achats impliquant des fournisseurs clés de l'entreprise, en situation de collaboration. L'entreprise acheteuse doit donc développer son « capital d'achats collaboratifs ». *Préconisations* Trois niveaux d'approche, complémentaires, peuvent être développés : - Niveau individuel : faire de l'acheteur un responsable projet et réseau ; - Niveau du centre achats : faire évoluer les relations ; - Niveau entreprise : développer du collaboratif au sein de la structure.
[15, *L&M*, 2017] Merminod N., Nollet J., Rebolledo C., Manager son attractivité pour	QR: De quelle manière l'entreprise acheteuse manage-t-elle son attractivité dans le cas où son volume	Client privilégié Attractivité	Recherche qualitative Etude de cas (entreprise dans le secteur du divertissement). Entretiens semi-directifs auprès du responsable achats, de l'acheteur responsable de la famille	*Résultats* Les facteurs de motivation de l'entreprise acheteuse pour rechercher le statut de client privilégié ont été clairement établis, l'enjeu étant d'obtenir une relation équilibrée avec le fournisseur. L'entreprise a par ailleurs mis l'accent sur trois facteurs d'attractivité principaux : (1) l'avance technologique du fournisseur au moment de l'appel d'offres et l'opportunité

devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas.	d'affaires n'est pas suffisant pour devenir, a priori, client privilégié de son fournisseur ?		achats et d'autres membres du centre d'achats et analyse de documents relatifs à l'organisation, la relation client-fournisseur et le produit concerné.	d'activité future et la durée potentielle du contrat ; (2) la possibilité de valoriser le produit auprès d'autres clients et (3) la qualité de la relation existante. Le rôle des achats d'interface avec le fournisseur, classique en achats, est renforcé dans ce type de démarche. La confiance a par ailleurs été développée au sein de chaque équipe projet et entre les équipes projet. Le service achats a validé l'évolution de la relation pour qu'elle soit « bonne », dans le sens de l'entente entre les acteurs et également « vraie » dans le sens de confiance et de transparence. *Discussion* Devenir client privilégié dans des marchés complexes ou à risques représente soit une nécessité, soit une opportunité pour les entreprises acheteuses. De nombreux départements dans l'entreprise doivent être impliqués dans la démarche. Le management de l'attractivité demande de déployer des ressources spécifiques. La contingence dans le management de l'attractivité est fondamentale, la confiance étant un socle de la démarche.
[16, *BSE*, 2018] Tchokogué A., Nollet J., Merminod N., Paché G., Goupil V., Is Supply's Actual Contribution to Sustainable Development	RQ: To what extent are supply practices actually used as a leverage for sustainable development (SD)?	Sustainable supply management	Qualitative approach Multi-case study (two detailed case studies: organization A – energy & organisation B – telecommunications) selected for their international reputation for sustainable development. Information from three sources: 10 semi-structured interviews,	*Result* A framework, adapted from Úbeda et al. (2015) and DEFRA (2011), is proposed for assessing the level of sustainable supply management and for measuring its evolution (from 1 to 5). Data analysis for both organizations indicates that there are six main steps in SD operationalization: (1) development of principles and policies; (2) formulation and strategic planning; (3) changes in the organizational structure and in responsibilities; (4) processes and resources deployment; (5) measuring and monitoring performance; (6) continuous improvement process (for all stages).

Strategic and Operational?			documentation and corporate websites. Qualitative content analysis	In both organizations, many factors influenced which supply practices were selected. The main contributions of sustainable supply practices to value creation are related to: (1) cost reduction; (2) business risk management; (3) innovation; (4) creating brand value and (5) meeting external requirements. *Discussion* Our main contribution is to support that the supply function can actually play a key role in any SD strategy, but that some of the supply practices may lag behind the organizational level reached by an organization. However, the maturity level of the sustainable supply practices depends on at least two important variables: (1) how coherently the supply SD strategy is integrated with the SD strategy and (2) how competent purchasing managers are with regards to implementing and operationalizing sustainable supply practices. Our study also points out that it is at the operationalization level that one can assess better the integration level between an organization's sustainable supply practices and its SD approach.
[21, *JPSM*, 2021] Tchokogué A., Merminod N., The purchasing department's leadership role in developing and maintaining	QR: What is the level and the nature of the purchasing department's contribution in the development and the maintenance of the status of a	Preferred customer status	Qualitative exploratory research Multi-cases study – 11 cases; in-depth interviews with 18 managers (11 purchasing managers, 3 supplier sales manager, 4 internal customer). Data analysis based firstly on open coding	*Result* The purchasing department seems to be the focal point for the development and coordination of a supplier's preferred customer relationship. The four main roles played by the purchasing department are: in the stage "becoming a preferred customer": (1) identify and attract the best suppliers, (2) structure the supply base and supplier segmentation, (3) close relation building with selected supplier; and in the stage "maintaining a preferred customer status": (4) working relationships development and effective communication.

a preferred customer status	supplier's preferred customer?		and secondly on thematic coding (leadership behaviors of the purchasing manager in the process of obtaining and maintaining a supplier's preferred customer status)	Each of these roles is related to three key components of the purchasing department's capabilities (boundary, relational, and coordination). In the preferred customer relationship, it is not just specific practices but also their unique combination as well as the purchasing department's capabilities and other firm-specific resources that contribute to sustain competitive advantage. By developing (through transformational leadership) and implementing (through transactional leadership) the preferred customer relationship strategy, the purchasing manager's leadership allows to move from initiative-driven efforts to an "institutionalized preferred customer status" management in the organization. *Discussion* Managers should be aware that implementing the preferred customer relationship strategy is fundamentally a matter of creating a strategic fit with selected suppliers and setting up some advanced supply practices to increase it over time. Specifically, this includes selecting appropriated suppliers and creating cross-functional alignment. Both the purchasing department's capabilities and competences and the purchasing manager's leadership (transformational and transactional styles) should be considered as valuable assets that contribute to preferred customer relationship success.

Annexe 5 – Notice personnelle

MERMINOD Nathalie Maître de Conférences, Sciences de gestion / 06

Synthèse du parcours professionnel et contexte d'exercice

- **PARCOURS PROFESSIONNEL**

2013-… **Maître de Conférences** – IUT Techniques de Commercialisation Aix-en-Provence/CRET-LOG ; Aix-Marseille Université

2006-2013 **Maître de Conférences** – IAE Grenoble / CERAG UMR 5820 ; Université Pierre Mendès France, Grenoble II

2005-2006 **Vacataire de l'enseignement supérieur** – IAE Grenoble / CERAG UMR 5820 ; Université Pierre Mendès France, Grenoble II

2003-2005 **Attachée Temporaire à l'Enseignement et la Recherche,** Temps plein – IAE Grenoble / CERAG UMR 5820 ; Université Pierre Mendès France, Grenoble II

2000-2003 **Allocataire de recherche** – CERAG UMR 5820

Moniteur de l'enseignement supérieur – IAE Grenoble, Université Pierre Mendès France, Grenoble II

- **FORMATION ACADEMIQUE**

2000-2004 **Doctorat en Sciences de Gestion mention très honorable avec les félicitations du jury** – Ecole Doctorale Sciences de Gestion 275 / CERAG UMR 5820 ; Université Pierre Mendès France, Grenoble II

Titre : Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production

Directeurs de recherche : Professeurs Pierre-Yves BARREYRE & Didier RETOUR

Rapporteurs : Directeur de Recherche Luc BOYER (Université Paris-Dauphine) et Professeur Gilles PACHE (Université Montpellier I)

Suffragants : Professeur Christian DEFELIX (Université Grenoble II), et Professeur émérite Yves-Frédéric LIVIAN (Université Lyon 3)

1999-2000 **Diplôme d'Etudes Approfondies - Sciences de gestion option management stratégique et Magistère des sciences de gestion** – IAE de Grenoble ; Université Pierre Mendès France, Grenoble II

- **ACTIVITES SCIENTIFIQUES & ADMINISTRATIVES**

Responsabilités administratives

2019-… **Coordinatrice du pôle Alternance – IUT Techniques de Commercialisation Aix-en-Provence ;** Responsable du processus de recrutement et de l'animation du pôle alternance pour le BUT (précédemment DUT) : échanges avec les entreprises, mise en place des processus, validation des missions et des contrats, liens avec les entreprises tout au long de l'année ; coordination des pratiques sur le BUT/DUT (animation de réunion, mise en place de processus commun…) ; lien avec les entreprises partenaires et le CFA Epure Méditerranée ; en moyenne : 90 alternants/2 niveau de formation/60 entreprises partenaires.

2017-… **Membre élue du Conseil d'IUT – IUT Aix-Marseille** – Participation aux conseils pléniers et restreints, examen des dossiers d'avancement (2021, 2022) et campagne

RIPEC (2022)

2017-… **Membre de la commission documentation – IUT Aix-Marseille** – Participation à l'évolution de l'accès aux différentes documentations pour les étudiants et personnels

2010-2013 **Coordinatrice Alternance IAE Grenoble** – Coordination de 8 spécialités de master 2ième année en Alternance sur les sites de Grenoble et de Valence ; animation des conseils de gestion, organisation de la journée de rentrée, des cours transversaux… en moyenne : 100 alternants/80 entreprises partenaires

2012-2013 **Présidente du Conseil de Perfectionnement et Membre du Conseil d'Administration** de Formasup Isère Drôme Ardèche

2007-2011 **Membre élue du Conseil d'Administration - IAE Grenoble** – Participation aux conseils pléniers et restreints aux enseignants

Direction d'études et suivi étudiants

2017-… **Responsable des projets tutorés de 2ième année DUT Techniques de Commercialisation en formation initiale (devenus deux SAE - Situations d'apprentissage et d'Evaluation) –** Identification, validation, présentation, coordination des projets (entre 15 et 20 projets ; 110 étudiants en moyenne), Mise en place des rendus et du jury des vidéos projets en 120 secondes

2013-2016 **Directrice des études 2ième année DUT Techniques de Commercialisation en alternance** – Coordination de 2 groupes de 25 étudiants en Alternance ; management des intervenants extérieurs, animation des temps forts de l'année (rentrée, soutenances, jeu d'entreprise, etc.)

2005-2013 **Responsable pédagogique – Master 2ième année Management, spécialité DESMA (management stratégique des achats) en alternance - IAE Grenoble.** Gestion du recrutement, coordination des modules, des intervenants, des contrats d'apprentissage et de professionnalisation et suivi de l'insertion des étudiants. Promotion de 20 étudiants.

2002-2004 **Responsable pédagogique Maîtrise des Sciences de Gestion option Achats – IAE Grenoble.** Coordination des modules, des intervenants, des stages et réalisation du CV Book. Promotion de 30 étudiants.

2002- … **Encadrement de stages et de mémoire** - 1ière et 2ième années BUT/DUT, 1ière et 2ième années Master (environ 15 étudiants)

Encadrement d'alternants – 1ière et 2ième années BUT/DUT, Licence professionnelle, 2ième année de Master (environ 12 alternants)

Jurys de sélection. 1ière année BUT/DUT, Licence professionnelle, 1ière et 2ième année de Master

Grand Oral - 1ière année et 2ième année de Master

2017-… **Participation jurys VAE** – Master GPLA parcours DISA– Faculté d'Economie et de Gestion / Aix-Marseille Université (environ 1 candidat/an)

Participation et Responsabilités dans des activités de recherche

2000-… **Participation à la vie des laboratoires – CERAG (2000-2013) puis CRET-LOG (2013-…),** participation aux ateliers de management stratégique et de management des ressources humaines du CERAG, et aux conseils de laboratoire et aux ateliers doctorants du CRET-LOG, à la préparation des audits HCERES (2017/2022)

2011-… **Accueil de professeurs invités** – échanges et mise en place de projets de recherche :

Dirk-Jan Kamann, professeur, chair in Purchasing and Supply Management, Faculty of Economics & Business – University of Groningen - The Netherlands (2011)

Jean Nollet, professeur, titulaire de la chaire « Gestion des approvisionnements » - HEC Montréal – Canada (invité en 2013, 2014 et 2015)

Rudolf Large, professeur de logistics, purchasing and supply mangement - Université de Stuttgart - Allemagne (invité en 2016 et 2017 puis accueilli en 2018, 2019 et 2020)

2010-… **Participation au projet PEAK** – Purchasing European Alliance for Knowledge, en tant que co-coordinatrice du projet achats et développement durable (2010-1012) puis en tant qu'experte scientifique sur le projet référentiel de compétences de Management Collaboratif des Fournisseurs pour l'Innovation Ouverte (2017-…) – participation aux réunions d'avancée d'étapes, regard partagé sur les documents créés, etc.

2016-2020 **Membre extérieure de l'EDSG (Ecole Doctorale des Sciences de Gestion de Grenoble – ED 275), Université Grenoble Alpes**, participation au conseil de l'école, aux auditions pour l'attribution des bourses doctorales, à l'audit HCERES (2019)

2017 **Professeure invitée HEC Montréal,** février, intervention dans le cadre d'un module « achats » animé par Jean Nollet, travail sur l'analyse de terrain « statut de client privilégié », découverte du modèle HEC Montréal

2008-2009 **Membre du comité scientifique d'organisation de l'AIMS 2009 (Association Internationale de Management Stratégique),** Conférence internationale, 200 chercheurs, 28 au 31 mai 2009, organisée par le CERAG, l'IAE Grenoble et Grenoble Ecole de Management ; Participation à la gestion du processus de sélection des papiers (réceptions, envois aux rapporteurs, etc.)

2004-2005 **Membre du comité scientifique d'organisation de l'IPSERA 2005 (International Purchasing and Supply Education and Research Association),** Conférence internationale, 190 chercheurs de 25 pays, 20 au 23 mars 2005, organisée par l'IAE Grenoble et l'EIPM ; Gestion du processus de sélection des papiers (réceptions, envois aux rapporteurs, etc.) et réalisation de l'ouvrage correspondant aux actes, en collaboration avec Richard Calvi, Professeur des Universités, Université de Savoie

2002-2003 **Membre du comité scientifique d'organisation de l'AGRH 2003 (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines),** Conférence internationale, 150 chercheurs, 20 au 23 novembre 2003, organisée par le CERAG, l'IAE Grenoble et Grenoble Ecole de Management ; Participation à la gestion du processus de sélection des papiers (réceptions, envois aux rapporteurs, etc.)

Activités d'évaluation d'article, de communication et comité de sélection

Depuis 2010 **Evaluatrice régulière** pour les revues *Logistique & Management* et *Supply Chain Forum : An International Journal*, les congrès de *l'IPSERA* et des *RIRL*

2013-… **Evaluatrice ponctuelle** pour les revues : *Management International* (2013), *Revue Française de Gestion* (2013, 2017), *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* (2016), *Economie Industrielle* (2017), *European Business Review* (2017), *International Journal of Operations and Production Management* (2022)

Discutante sur des travaux de doctorants au *Tutorat Grand Sud* (2013, 2015, 2017), et *aux RIRL* (2014, 2018)

2011-… **Membre de comité de sélection** : Aix-Marseille Université (2011, 2016, 2018, 2019 : profil Marketing/IUT), Université de Saint-Etienne (2013 : profil Management/IAE), Université Paris 8 (2016 : profil Logistique/Faculté ; 2017 : profil Logistique/IUT), Université Grenoble Alpes (2019 : 2 profils : entrepreneuriat/IAE et management des achats/IAE ; 2020 : profil management des achats/IAE)

Investissement pédagogique

Présentation synthétique de l'activité d'enseignement

Mes enseignements se déroulent dans **trois composantes différentes**. Mon service est réalisé dans ma composante d'accueil, *l'IUT Aix Marseille Université*, au sein du département Techniques de Commercialisation, site d'Aix-en-Provence (198h) et dans le département Gestion Logistique et Transport (14h). J'enseigne également à *la Faculté d'Economie Gestion d'Aix Marseille Université* (45h) et à *l'IAE de Grenoble, Université Grenoble Alpes* (environ 80 heures). Cette diversité me parait d'avoir une vision « large » des composantes.

Mes activités d'enseignement portent sur deux thématiques : *le management des achats* et *le management en entreprise*. Pour ce qui relève du management des achats, thématique abordée dans mes travaux de recherche, j'enseigne dans les niveaux L2, L3, M1 et M2. Le contenu est introductif en niveau L2 (achats en entreprise en BUT 2ième année) et L3 (techniques et organisation achats en Licence professionnelle ACI) et M1 (Techniques d'achats en M1 MAE). L'approche est spécialisée au niveau L3 (management d'un portefeuille fournisseurs en Licence professionnelle OGA) et M2 (Master GPLA, marketing achats et organisation des achats en parcours DESMA, stratégie achats en DISA et MALO et introduction à la recherche en achats en RICLES). Pour ce qui relève du management en entreprise, mes enseignements se font au niveau L1 et L2 (rôle et organisation de l'entreprise sur son marché en BUT 1ière année ; précédemment organisation des entreprises en DUT 1ière année ; jeu de création et vie d'une entreprise PlanMix en L1 et Créasim au niveau L2).

Mes pratiques pédagogiques sont différentes en fonction du niveau d'enseignement et des objectifs d'acquisition de compétences attendues. En niveau L1, L2 et L3, j'enseigne de manière « traditionnelle », à savoir une partie « théorique » et une application, via des études de cas ou sur une thématique. J'ai créé des études de cas pour chacune de mes matières, en m'inspirant d'études de cas existantes ou en mobilisant la presse professionnelle ou les sites internet des entreprises. Cela me permet de mieux cibler le contenu par rapport aux théories/processus/outils que je souhaite faire acquérir aux étudiants. En niveau M1 et M2, l'objectif est différent puisque le niveau des étudiants permet de leur laisser plus d'autonomie dans leur apprentissage. J'utilise donc leur expérience en entreprise pour leur faire acquérir des compétences en mobilisant la démarche enseignée. Cela permet de faire des allers-retours entre théorie et pratique et de leur permettre de comprendre le besoin d'un diagnostic précis d'une situation pour identifier des scénarios de solutions avant de prendre une décision. L'accompagnement pédagogique se fait donc également entre les séances de cours, jusqu'au rendu final, avec un retour qualitatif envoyé aux étudiants après le rendu. J'ai créé la totalité de mes supports de cours (via mobilisation d'ouvrages, d'articles de revues académiques, de revues professionnelles, etc.).

Les étudiants travaillent principalement en groupe de 4 ou 5, groupes imposés et modifiés sur chaque séance d'exercice en L1, L2 et L3, puis constitués en fonction des thématiques adressées en M1 et M2. Il est important pour moi qu'ils apprennent à se coordonner et à travailler avec d'autres étudiants qu'ils ne connaissent pas ou avec lesquels ils n'ont pas d'affinités pour leur permettre d'acquérir les savoir-être indispensables pour leur future vie professionnelle.

Nature des enseignements

Mes enseignements se déroulent devant des **publics très variés** : formation initiale, formation en alternance et formation continue, et ce depuis le début de ma carrière. L'exigence n'est pas de la même nature en fonction du public. L'acquisition des « codes d'apprentissage universitaires » en L1 demande par exemple d'être très attentif à la compréhension du vocabulaire et à la discipline de

groupe (et cela est d'autant plus important devant les publics d'alternants) alors que l'enseignement devant un public de formation continue en M2 demande une très grande maitrise de la discipline et une grande disponibilité sur la diversité et la transversalité des questions qui peuvent être posées et une flexibilité d'approche en fonction du niveau d'expertise déjà acquis par les étudiants/professionnels expérimentés.

Je réalise des **cours magistraux** en 1ière et 2ième année de BUT/DUT (public d'environ 120 étudiants) et les **travaux dirigés associés** (4 groupes d'environ 30 étudiants). Intervenant en M1 et en M2, la **pédagogie (cours/TD) est mixte** et adaptée aux besoins d'enseignement. Les cours sont dispensés en **présentiel**, sauf pendant les périodes d'enseignement à distance réalisées depuis mars 2020. Les cours ont été réalisés en *distanciel* entre mars 2020 et juillet 2021 au niveau master ; en présentiel, distanciel et *hybride* (½ effectif sur site, ½ effectif en distanciel en parallèle) au niveau licence.

Par ailleurs, je suis impliquée dans les **suivis dans les formations dans lesquelles j'enseigne**. J'encadre des *stagiaires* au niveau L1 (10 en moyenne par an), au niveau L2 (5 en moyenne), au niveau M2 (2 en moyenne). J'encadre également des *alternants* au niveau L1/L2/L3 (10 en moyenne par an) et au niveau M2 (2 en moyenne). Les suivis en alternance permettent un échange en continu avec les entreprises d'accueil, ce qui est fondamental pour le réseau d'enseignement (cela m'a permis de trouver parfois des intervenants professionnels dans les formations que j'ai gérées) et le réseau « recherche » (cela m'est aussi arrivé de pouvoir mobiliser ce réseau dans les phases de collecte de données). J'accompagne également les *étudiants en formation continue* dans la réalisation de leur mémoire de master et la préparation de leur grand oral. L'encadrement de *projets tutorés*, depuis mon arrivée en IUT, est réalisé chaque année, pour les 2ième année de DUT./BUT

Je participe également **aux jurys dans ma composante principale et aux jurys de sélection et de soutenance/grand oral** de certaines formations dans lesquelles j'interviens : entretiens de sélection des post-bacheliers en L1, en master 2 DESMA Formation alternance ; soutenances et grand oral en Master 2 GPLA parcours DESMA (IAE Grenoble) et DISA (FEG Aix Marseille Université). Je participe également **aux jurys de VAE** du master GPLA parcours DISA. Je participe également aux **portes-ouvertes de mon établissement** (IAE Grenoble puis IUT Aix-Marseille).

Je réalise un service d'enseignement d'environ 380 heures par an dans mon université auquel s'ajoutent environ 60h au sein de l'IAE Grenoble/Université Grenoble Alpes (accord d'autorisation de cumul d'activités de la part de mon Université).

Lors de mon visiting à HEC Montréal en février 2017, j'ai participé au cours du Professeur Jean Nollet, en animant une étude de cas à un niveau M1. J'ai pu expérimenter la **pédagogie inversée** mobilisée dans l'école dont j'avais pris connaissance avant. En partageant des articles de recherche et de presse professionnelle dix jours avant le cours, j'ai démarré mon intervention en leur demandant ce qu'ils avaient retenu et les questions qu'ils se posaient. La mise en application sur une étude de cas permet ensuite d'ancrer l'apprentissage. Les étudiants étant habitués à cette démarche, les échanges sont nombreux et fluides.

Responsabilités pédagogiques

J'ai été **responsable pédagogique**, de 2002 à 2016, successivement de trois formations :

- de 2002 à 2004, de la *Maîtrise des Sciences de Gestion option Achats* – IAE Grenoble (30 étudiants) ;

- de 2005 à 2013, du *Master 2ième année Management, spécialité DESMA* (management stratégique des achats) en alternance à l'IAE Grenoble (20 étudiants) ;

- de 2013 à 2016, de la *2ième année du DUT Techniques de Commercialisation en Alternance* à l'IUT Techniques de Commercialisation d'Aix Marseille Université (2 groupes de 25 étudiants).

Les fonctions associées ont été variées, de l'organisation des sélections, la recherche et la

coordination des vacataires, l'organisation des jurys et du grand oral en master, la mise en place du nouveau programme pédagogique national en DUT et la définition de la maquette en master (avec l'aide de l'équipe pédagogique du diplôme). J'ai la chance de garder régulièrement des liens avec les étudiants que j'ai encadrés, ce qui alimente mon réseau pour aider les étudiants en recherche de stage ou de contrat d'alternance et pour la collecte de données en recherche.

Depuis 2017, **je suis responsable des projets tutorés de 2ième année du DUT/BUT Techniques de Commercialisation en formation initiale**. Il s'agit de rechercher et valider les projets, les tuteurs puis de les présenter aux étudiants pour constituer les groupes et ensuite coordonner les rendus. J'ai également mis en place, en plus du rendu d'un rapport de projet, le rendu de deux vidéos (30 secondes et 120 secondes) qui donnent lieu à évaluation et sont support à la communication du département. En moyenne, 110 étudiants sont répartis sur 18 projets chaque année. La mise en place du BUT m'a conduit à transformer ces projets en SAE (Situation d'Apprentissage et d'Evaluation).

Activité scientifique

Présentation synthétique des activités de recherche

Mon domaine de recherche est celui du **management des achats**. Spécialité peu présente en France, je suis adossée à une communauté de recherche européenne, depuis 2002, **l'IPSERA** (International Purchasing and Supply Education and Research Association).

Mes travaux portent principalement sur **les rôles du service achats et des acheteurs** et contribuent à une meilleure compréhension des métiers d'acheteurs (thèse de doctorat sur ce sujet), des compétences mobilisées par ces derniers (dans le cadre de processus d'externalisation, dans les approches RSE). Je travaille également sur le thème des **interfaces intra-organisationnelles** entre le service achats et d'autres fonctions dans l'entreprise (notamment sur la logistique et le marketing), ainsi que sur **la contribution des achats au sein de l'entreprise** (notion d'attractivité achats, d'intention de participer au processus achats ou encore de leadership achats).

J'ai été membre de deux laboratoires différents, le CERAG (Université Grenoble Alpes) et le CRET-LOG (Aix Marseille Université). Cela m'a permis de **participer à des ateliers de recherche et à la vie de laboratoire (atelier de recherche, atelier doctorants, audit HCERES, etc.) avec des chercheurs d'autres domaines des sciences de gestion** et ainsi bénéficier d'une vision « large ». J'ai ainsi eu la chance de travailler, depuis la fin de ma thèse, avec **d'autres chercheurs** en Sciences de Gestion au niveau national, comme le Professeur Richard Calvi (Université Savoie Mont Blanc /IREGE) ou le Professeur Gilles Paché (Aix Marseille Université/CERGAM). Je cherche ainsi à progresser dans mon domaine de compétences et à élargir mes connaissances. Grâce au réseau de l'IPSERA et aux conférences annuelles auxquelles j'ai eu la chance de participer, j'ai pu **nouer des relations avec des chercheurs étrangers**. Grâce au poste de « visiting professor », j'ai eu la chance d'accueillir et de collaborer avec le Professeur Dirk-Jan Kamann (Université de Groningen), le Professeur Jean Nollet (HEC Montréal) et le Professeur Rudolf Large (University of Stuttgart). J'ai été également « professeur invité » à HEC Montréal en février 2017 et j'ai pu ainsi renforcer la collaboration avec l'équipe de recherche et plus spécifiquement avec le Professeur André Tchokogué.

Mes **méthodologies de recherche sont variées**. J'ai notamment travaillé sur l'approche coopérative en sciences de gestion. Je mobilise également la collecte de données par questionnaire ou entretiens semi-directifs et l'analyse de données quantitative et qualitative en fonction des objectifs de la recherche menée.

Mes contributions s'adressent à la communauté de recherche en management des achats et en supply

chain management et plus généralement en management des entreprises. **Mes publications ont été régulières**, avec un effort croissant vers plus de publications dans des revues classées et une orientation vers des revues internationales. Mes travaux ont ainsi évolué, de publications nationales dans des revues classées FNEGE 4 à des publications internationales dans des revues classées FNEGE 3.

Classement	2003-2009	2010-2013	2014-2018	2019-2023	**2006-…**
Article HCERES B			2	4	**6**
Article HCERES C	3	4	2		**9**
Articles hors HCERES	3	4	2		**9**
Actes conférences	11	3	7	4	**25**
Chapitres d'ouvrage			2	1	**3**
Articles de vulgarisation		1	2	2	**5**

Je suis également contributrice à la **vulgarisation de mes travaux**, via la publication d'articles dans une revue professionnelle dans mon domaine (Excellence HA) et la participation à des conférences professionnelles (Procure.ch notamment). Je mobilise aussi mes résultats de recherche dans le cadre de mes cours en Master 2^{ième} année. Cela me permet d'illustrer mes propos et également de sensibiliser les étudiants aux travaux de recherche, qui ne sont pas toujours connus dans notre domaine.

Publications et productions scientifiques significatives

Les deux premières publications présentées sont issues de mon travail doctoral et de sa poursuite.

- Merminod N. (2005), « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Revue Management & Avenir*, n°6, p.85-103.
- Bichon A., Merminod N., Kamann D.-J. (2010), « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs - de la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°205, juin-juillet, p.139-155.

Nous abordons, dans ces deux articles, la question de l'évolution des métiers d'acheteurs en lien avec l'évolution de la fonction. D'un point de vue managérial, les métiers des acheteurs ont fortement évolué du fait de l'importance prise par la fonction au sein des entreprises (externalisation de certains composants, sous-ensembles et même fonctions de l'entreprise, internationalisation des achats, co-conception avec les fournisseurs, etc.). D'un point de vue académique, peu de recherches portaient sur ce sujet, et notamment sur celui des compétences des acheteurs. Nous avons mobilisé les travaux en ressources humaines sur la notion de métier et sur celle de compétences. Le premier article contribue, via une collecte de données quantitatives, à identifier une typologie de cinq métiers différents pour les acheteurs travaillant dans des entreprises industrielles pour des catégories d'achats de production. Le deuxième offre une vision complémentaire, puisqu'à travers une étude de cas unique, nous identifions quatre profils d'acheteurs en fonction de la complexité de réalisation de leur métier ainsi que les compétences associées.

La troisième publication sélectionnée est :

- Merminod N., Large R., Paché G., (2019), « Procurement of advanced logistics services: proposition of a reasoned action model of individual buying behavior », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.20, n°13, p.169-184.

Cet article fait suite à plusieurs actes de congrès et porte sur la mobilisation de la théorie de l'action raisonnée dans le cadre de l'achat de prestations logistiques. D'un point de vue managérial, l'objectif est de comprendre, pourquoi les acheteurs décident, ou non, de s'impliquer dans cette typologie d'achats. Cette question est importante pour les directeurs achats et directeurs logistiques car elle permet d'identifier les facteurs de motivation ou les freins à l'implication et donc également à la

performance associée au projet. D'un point de vue académique, la mobilisation de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen, en sciences de gestion, dans un contexte d'acteur professionnel, est novatrice. Nous proposons un modèle conceptuel basé sur les croyances comportementales, les croyances normatives et les croyances de contrôle. Ce modèle a par ailleurs été testé dans un article ultérieur.

Les quatrième et cinquième publications sont issues de la collaboration que je mène avec plusieurs chercheurs d'HEC Montréal sur la thématique de l'attractivité achats :

- Merminod N., Nollet J., Rebolledo C. (2017), « Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas », *Logistique & Management*, vol.25, n°4, p.266-276.
- Tchokogué A., Merminod N., (2021), « The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status », *Journal of Purchasing and Supply Management,* vol.27, n°2, p.1-15.

D'un point de vue managérial, cette question est de plus en plus cruciale pour les entreprises qui font face à une raréfaction de certaines ressources et à une tension sur certains marchés fournisseurs (sous-capacitaires, faible volume au regard des concurrents à l'achat…). D'un point de vue académique, nous mobilisons la théorie des ressources et compétences et la théorie de l'échange social, pour comprendre quel est le processus du management de l'attractivité et le rôle du service achats dans cette démarche. Dans le premier article, via une étude de cas unique française, nous identifions quels sont les leviers d'attractivité de l'entreprise acheteuse ainsi que le rôle du service achats dans cette démarche. Le deuxième article est consacré à la comparaison des onze études de cas qui ont été réalisées au Canada et à la caractérisation du type de leadership et des rôles du service achats dans les trois étapes du management de l'attractivité (se rendre attractif, acquérir le statut de client privilégié puis le maintenir dans le temps).

La liste complète des publications, sur les 4 dernières années, est fournie en annexe 2.

Encadrement doctoral et scientifique

Membre de 2 jurys de thèse en tant que suffragante :

Thèse de Nejib Fattam (2014) – Le rôle des réseaux sociaux dans la construction d'une capacité de coordination au sein des chaines logistiques : le cas du 4PL. CRET-LOG, Aix-Marseille Université. Directeur de thèse : Gilles Paché (Professeur des Universités, Aix-Marseille Université) ; rapporteurs : Alain Spalanzani (Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes) et Pierre-Louis Dubois (Professeur des Universités, Université Montpellier II) ; suffragants : Nathalie Fabbe-Costes (Professeur des Universités, Aix-Marseille Université) et François Cassière (Maître de Conférences, Université Clermont-Auvergne).

Thèse de Sarrah Chraibi (2017) – Faire ou faire-faire les Achats : le modèle de RFF et de SNCF Réseau à l'épreuve des faits. LEGO, Université de Bretagne – Sud. Directeurs de thèse : Thierry Sauvage (Directeur de recherche LEGO, Université de Bretagne Sud) et Patrick Le Mestre (Maître de Conférences, Université de Bretagne Sud) ; rapporteurs : Richard Calvi (Professeur des Universités, Université de Savoie) et Gilles Paché (Professeur des Universités, Aix-Marseille Université) ; suffragants : Jacques Liouville (Professeur des Universités, Université de Strasbourg) et François Maurage (Directeur des Achats, SNCF Réseau).

Membre du comité de suivi individuel de doctorant :

Thèse de Oussama El Khalil Houssaini (2019-…) – L'acquisition des innovations fournisseurs comme enjeu stratégique pour les donneurs d'ordre – Quelles implications pour le service Achats. LEGO, Université de Bretagne-Sud, sous la direction Nicolas Jullien (Professeur des Université/IMT Atlantique) et Thierry Sauvage (Directeur de recherche LEGO, Université de Bretagne Sud)

Encadrement d'étudiants en master recherche :

Je n'ai pas eu l'opportunité d'encadrer des étudiants en doctorat mais je contribue à l'**encadrement des étudiants du parcours recherche, études et conseil en logistique et stratégie, Master GPLA**, d'Aix Marseille Université. J'ai ainsi eu la chance d'accompagner :

Thouiba Rebouh (2019), « Les compétences de l'acheteur dans le cadre des relations de collaboration client-fournisseur » (codirection avec Amélie Bohas)

Meryem Benrahhou (2020), « La mise en place de l'e-procurement : comment le faire adopter par le fournisseur ? »

El Medhi Benzaouia (2021), « Le management de l'interdépendance client fournisseur via le management des risques fournisseurs dans le cas des achats stratégiques »

Chaimaa Benabbes (2022), « L'impact de la digitalisation sur le métier d'achat : Cas de de CGA-CGM »

Participation à la vie de la communauté scientifique

- *diffusion du savoir (vulgarisation), responsabilités et activités au sein des sociétés savantes ou associations*

J'ai pu contribuer à la **coordination de deux numéros spéciaux dans des revues scientifiques à comité de lecture, classées CNRS et FNEGE** :
- La collaboration entre client et fournisseur : Comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 2014, vol. 239, n°2, avec Richard Calvi, Karine Evrard Samuel, et Hugues Poissonnier. 24 papiers ont été soumis, 24 évaluateurs mobilisés et 5 articles publiés.
- Large R., Merminod, N. (2019), Special Dossier: inter-functional coordination in the supply chain: myth or reality? *Supply Chain Forum: An International Journal*, 2019, vol.20, n°2 avec Rudolf Large. 6 papiers ont été soumis, 7 évaluateurs mobilisés et 3 papiers publiés.

Depuis 2010, **j'évalue régulièrement des soumissions** pour les revues *Logistique & Management* et *Supply Chain Forum: An International Journal* ainsi que pour les congrès de *l'IPSERA* et des *RIRL*.

Depuis 2013, j'ai aussi **évalué, de manière ponctuelle**, des soumissions pour les revues : *Management International* (2013), *Revue Française de Gestion* (2013), *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* (2016), *Economie Industrielle* (2017), *European Business Review* (2017) et été discutante sur des travaux de doctorants au *Tutorat Grand Sud* (2013, 2015, 2017), et aux *RIRL* (2014, 2018).

Enfin, je participe depuis 2010, **au projet PEAK** (Purchasing European Alliance for Knowledge), piloté par Thésame, en tant que co-coordinatrice du projet achats et développement durable (2010-1012) avec Hugues Poissonnier puis en tant qu'experte scientifique sur le projet référentiel de compétences de Management Collaboratif des Fournisseurs pour l'Innovation Ouverte (2017-…) – participation aux réunions d'avancée d'étapes, regard partagé sur les documents créés, etc.

En dehors de l'intégration de mes travaux de recherche dans mes enseignements, j'ai rédigé trois articles de vulgarisation, deux pour la **revue Excellence HA** (spécialisée en management des achats et diffusée à un public de praticiens dans le domaine) : « L'acheteur comme agent de changement » (2013) et « Le marketing achats au cœur des achats de systèmes d'information hospitaliers – l'agilité comme compétence-clé de l'acheteur » (2015) et un pour *Supply Chain Magazine, Le Billet du CRET-LOG :* « Gérer ses achats de transport en milieu industriel » (2015).

En 2015, lors de la venue du Professeur Jean Nollet en visiting, j'ai organisé une **conférence pour un public de praticiens** sur les premiers résultats de notre recherche sur l'attractivité achats : « *Comment devenir client privilégié de vos fournisseurs* », au CRET-LOG, 20 octobre 2015, qui a accueilli une 30ène de participants (acheteurs et directeurs achats de la région PACA).

Enfin, en 2016, j'ai participé **aux rencontres scientifiques enseignants/chercheurs du Rectorat de l'Académie d'Aix-Marseille**, au CRET-LOG, le 21 mars 2016, sur la thématique : « Les stratégies logistiques : innovations et dynamiques d'évolution actuelles et futures », coordonnée par le Professeure Nathalie Fabbe-Costes, sur : « *Acheter des produits/services innovants. Manager ses fournisseurs clés de manière innovante. Quand l'acheteur fait du marketing !* »,

J'ai également été **invitée à des conférences professionnelles**, donnant lieu à la rédaction d'un chapitre dans un **Livre blanc** : « *Les évolutions en cours et à venir des organisations achats indirects* », La Conférence Achats 2019, 2ième édition, Procure.ch, 26 septembre 2019, Lausanne (120 participants, acheteurs et directeurs achats suisses et français frontaliers), suivie du *Livre blanc,* « Les achats indirects : nouveaux moteurs de transformation de la fonction achats », coordonné par Hugues Poissonnier, p.8-12 ; « *Être client privilégié de son fournisseur – rôles et leadership des achats* », La Conférence Achats 2021, 4ième édition, Procure.ch, 29-30 septembre, online (40 participants, acheteurs et directeurs achats suisses et français), suivie du *Livre blanc,* « Les achats au cœur de la création de valeur », coordonné par Hugues Poissonnier, p.16-20 / lien webinaire : https://youtu.be/XxemzWrbZvY

- *organisation colloques, conférences, journées d'étude*

J'ai été impliquée dans l'organisation de plusieurs conférences :

Membre du comité scientifique d'organisation de l'AGRH 2003 (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), Conférence internationale ayant regroupé plus de 150 chercheurs, du 20 au 23 Novembre 2003, organisée par le CERAG, l'IAE Grenoble et Grenoble Ecole de Management. Participation à la gestion du processus de sélection des papiers (réceptions, envois aux rapporteurs, etc.).

Membre du comité scientifique d'organisation de l'IPSERA 2005 (International Purchasing and Supply Education and Research Association), conférence internationale ayant regroupé 190 chercheurs provenant de 25 pays, du 20 au 23 mars 2005, organisée par l'IAE de Grenoble et l'EIPM. Gestion du processus de sélection des papiers (réceptions, envois aux rapporteurs, etc.) et réalisation de l'ouvrage correspondant aux actes, en collaboration avec Richard Calvi, Professeur des Universités, Université de Savoie Mont Blanc.

Membre du comité scientifique d'organisation de l'AIMS 2009 (Association Internationale de Management Stratégique), conférence internationale ayant regroupé plus de 200 chercheurs, du 28 au 31 mai 2009, organisée par le CERAG, l'IAE de Grenoble et Grenoble Ecole de Management. J'ai principalement participé à la gestion du processus de sélection des papiers (réception, envois au rapporteurs, retour, comité de décision, élaboration des actes de conférence…).

- *participation à un réseau de recherche, invitations dans des universités étrangères*

Depuis 2011, j'ai eu la chance de pouvoir **accueillir plusieurs professeurs invités** : Dirk-Jan Kamann, professeur, chair in Purchasing and Supply Management, Faculty of Economics & Business, University of Groningen, The Netherlands (2011), Jean Nollet, professeur, titulaire de la chaire « Gestion des approvisionnements » - HEC Montréal – Canada (invité en 2013, 2014 et 2015) ; Rudolf Large, professeur de logistics, purchasing and supply mangement à l'université de Stuttgart - Allemagne (invité en 2016 et 2017 puis accueilli en 2018, 2019 et 2020). Cela m'a permis de nouer des échanges et de travailler sur des projets de recherche commun.

En 2017, j'ai été **invitée par la chaire « Gestion des approvisionnements » - HEC Montréal**, sur une durée de deux semaines, dans le cadre de la recherche menée sur l'attractivité des achats. Cela m'a permis de découvrir le fonctionnement de l'école, et de rencontrer l'équipe de chercheurs. J'ai ainsi pu démarrer une nouvelle collaboration avec André Tchokogué, avec lequel je travaille aujourd'hui sur le leadership achats.

Responsabilités collectives et d'intérêt général

Présentation synthétique des responsabilités

Depuis le démarrage de ma carrière, je suis **impliquée dans le dispositif de l'alternance**. Cela m'a conduite à prendre la responsabilité du pôle alternance de l'IAE de Grenoble (2010-2013) puis de celui de l'IUT Techniques de Commercialisation Aix-en-Provence (2019-…). J'ai également pris la présidence du conseil de perfectionnement et été membre du conseil d'administration du CFA Formasup Isère Drôme Ardèche (2010-2013).

Impliquée dans la vie locale de mon institution, j'ai été membre élue du conseil d'administration de l'IAE de Grenoble (2007-2011) et je suis actuellement membre élue du conseil d'institut de l'IUT Aix-Marseille (2017-…). Cela me permet de contribuer, d'une manière plus transversale, aux choix de l'établissement dans lequel j'évolue.

Je réponds également favorablement aux sollicitations lors de **comités de sélection**, que cela soit un besoin de mon université ou d'autres universités. J'ai également été **membre extérieure de l'EDSG (Ecole Doctorale des Sciences de Gestion de Grenoble – ED 275)**, Université Grenoble Alpes de 2016 à 2020.

Responsabilités administratives

Dans le cadre de l'alternance, de **2010 à 2013, j'ai été coordinatrice Alternance à l'IAE de Grenoble** – Coordination de 8 spécialités de master 2^{ième} année en Alternance sur les sites de

Grenoble et de Valence (environ 100 alternants) ; animation des conseils de gestion, organisation de la journée de rentrée, des cours transversaux…

Depuis 2019, je co-coordonne, avec la cheffe de département, le pôle Alternance de l'IUT Techniques de Commercialisation Aix-en-Provence (environ 170 alternants). Je gère le processus de recrutement pour le BUT/DUT 1ière année (échanges avec les entreprises, mise en place du processus et suivi, validation des missions et des contrats, liens avec les entreprises tout au long de l'année pour les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation) ; je co-coordonne également les pratiques sur le BUT/DUT et les 3 licences professionnelles (animation de réunion, mise en place de processus commun…) ; lien avec les entreprises partenaires et le CFA Epure Méditerranée.

Responsabilités et mandats locaux ou régionaux

- *Participation aux conseils de composantes, de laboratoires...*

Je suis impliquée dans les conseils de composantes. J'ai été **membre élue du Conseil d'Administration de l'IAE de Grenoble** (2007-2011) puis du **Conseil d'IUT Aix-Marseille** (depuis 2017). Cela consiste à participer aux conseils pléniers et restreints aux enseignants et dans le cadre de l'IUT, à la *commission de documentation* (réflexion sur l'évolution de l'accès aux différentes documentations pour les étudiants et le personnel).

Entre 2016 et 2020, j'ai été **membre extérieure de l'EDSG (Ecole Doctorale des Sciences de Gestion de Grenoble – ED 275), Université Grenoble Alpes**. J'ai ainsi participé aux conseils de l'école, aux auditions pour l'attribution des bourses doctorales et à l'audit HCERES (2019).

- *Autres*

De 2012 à 2013, j'ai été **présidente du conseil de Perfectionnement et membre du Conseil d'Administration** du CFA Formasup Isère Drôme Ardèche. J'ai notamment animé les sessions relatives aux demandes d'ouverture de formation en apprentissage, avant la remontée de ces dernières à la Région.

Enfin, depuis 2011, je suis **impliquée régulièrement dans des comités de sélection** : Aix-Marseille Université (2011, 2016, 2017, 2018, 2019 – profils de poste Marketing/IUT), Université de Saint-Etienne (2013 – profil Management/IAE), Université Paris 8 (2016 – profil Logistique/Faculté, 2017 – profil Logistique IUT), Université Grenoble Alpes (2019 – 2 postes, profil entrepreneuriat/IAE et profil management des achats/IAE ; 2020, profil management des achats/IAE).

Annexe 6 – Liste des publications

Articles dans des Revues Scientifiques à comité de lecture, classées par la FNEGE et l'HCERES
sont indiqués les classements de revue à date, excepté sur les périodes pour lesquelles les classements n'étaient pas encore réalisés (le premier classement de l'année suivante est alors indiqué).

Tchokogué A., Merminod N., (2021), « The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status », *Journal of Purchasing and Supply Management,* vol.27, n°2, pp.1-15 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

Large R., Paché G., Merminod N., (2021), « Managers' intention to participate in logistics outsourcing project groups: the influence of personal characteristics », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.22, n°1, pp.1-15 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

Merminod N., Large R., Paché G., (2019), « Procurement of advanced logistics services: proposition of a reasoned action model of individual buying behavior », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol.20, n°13, pp.169-184 [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

Merminod N., Large R., Paché G., (2018), « Une lecture de l'achat de prestations logistiques à partir du comportement individuel », *Logistique & Management*, vol. 26, n°4, pp.247-258 [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]

Large R., Merminod N., Paché G., Radig, A.K., (2018), « L'utilisation du modèle de l'action raisonnée en logistique : état de l'art et avenues de recherche », *Management & Avenir*, vol. 8, n°106, pp.107-131 [FNEGE 2016 : 3 ; HCERES : B]

Tchokogué A., Nollet J., Merminod N., Paché G., Goupil V. (2018), « Is Supply's Actual Contribution to Sustainable Development Strategic and Operational?», *Business Strategy and the Environment*, vol.27, n°3, 336-358 [FNEGE 2016 : 3 ; HCERES : B]

Merminod N., Nollet J., Rebolledo C. (2017), « Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas », *Logistique & Management*, vol.25, n°4, pp.266-276 [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]

Calvi R., Merminod N. (2014), « L'achat de transport en milieu industriel : une approche exploratoire des choix organisationnels et des pratiques », *Revue Française de Gestion Industrielle,* vol.23, n°1, pp.81-104 [FNEGE 2013 : 4 ; HCERES : C]

Godbille T., Fulconis F., Paché G., Merminod N. (2012), « Commerce triangulaire : une relecture à partir de la démarche logistique », *Logistique et Management*, vol.20, n°1, pp.43-58 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Bichon A., Merminod N., Kamann D.-J. (2010), « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs - de la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°205, juin-juillet, pp.139-155 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Bichon A., Merminod N. (2008), « Les mutations de la fonction achats : vers de nouveaux profils d'acheteurs intégrant les relations internes », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 27, n°1, pp.29-53 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Merminod N., Calvi R., Paché G. (2006), « Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats : proposition d'un modèle CCO », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°3, pp.29-46 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Merminod N. (2005), « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Revue Management & Avenir*, n°6, pp.85-103 [FNEGE 2011 : 4 ; AERES 2012 : C]

Coordination numéros spéciaux dans des Revues Scientifiques à comité de lecture, classées par la FNEGE et l'HCERES

Large R., Merminod, N. (2019), Special Dossier: inter-functional coordination in the supply chain: myth or reality? *Supply Chain Forum: An International Journal*, vo.20, n°2, pp.69-70 – 6 papiers soumis/7 évaluateurs/3 papiers publiés [FNEGE 2019 : 3 ; HCERES : B]

Calvi, R., Evrard Samuel, K., Merminod, N. & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur : Comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 239(2), 67-74 – 24 papiers soumis/24 évaluateurs/5 articles publiés [FNEGE 2013 : 3 ; AERES 2012 : C]

Articles dans des Revues Scientifiques à comité de lecture, non classées à date de parution

Merminod N., Fenneteau H., Paché G. (2017), « Logistics, Marketing and Purchasing: Which Interfaces to Improve the Value Creation Process? », *Journal of Research in Marketing*, vol.8, n°2, pp.661-668

Merminod N., Poissonnier H. (2016), « Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ? », *Revue de Management et de Stratégie*, (1:2), pp.1-29

Merminod N., Nollet J., Paché G. (2014), « Streamlining humanitarian and peacekeeping supply chains – Anticipation capability for higher responsiveness », *Society and Business Review*, vol.9, n°1, pp.4-22

Merminod N., Poissonnier H. (2013), « Implementing collaborative relationships with suppliers: Evolutions required of purchasing firms », *Management & Gouvernance*, n°11, p.75-87

Merminod N., Paché G. (2011), « Supply management and corporate social responsibility: the challenge of global chain traceability », *Journal on Chain and Network Science*, vol.11, n°3, pp.213-222

Merminod N., Retour D. (2010), « Les compétences mobilisées par les acheteurs : un facteur-clé de succès oublié des externalisations », *Gestion 2000*, mars-avril, pp.129-144

Félix P.L., Merminod N., Defélix C. (2009), « L'approche coopérative en Sciences de Gestion - Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer ? Une recherche sur un pôle de compétitivité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XV, n°35, été, pp. 141-160

Merminod, N., Paché G., Calvi R. (2007), « The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications », *International Journal of Procurement Management*, vol. 1, n° 1/2, pp.60-78

Merminod N. (2006), « Catégorisation des activités des acheteurs professionnels », *Revue Gestion 2000*, n°4, pp.273-290

Communications publiées dans les actes de conférence à comité de lecture

Merminod N., Tchokogué A. (2023), « Purchasing manager's leadership: From a systematic literature review to a research agenda », 32nd IPSERA Conference, 2-5 April, 15p.

Merminod N., Allegre T. (2023), « Purchasing sustainable urban logistics services. An exploratory research in the French context », 32nd IPSERA Conference, 2-5 April, 12p.

Allegre T., Merminod N. (2020), « When a supplier "liberating" its organization, which inter-organizational impacts? Perception via three customers of the same logistics service provider », 29th IPSERA Conference, 11p. papier accepté, conference annulée du fait de la situation sanitaire

Large R., Paché G., Merminod N. (2019), « Managers' Intention to Participate in the Process of Service Outsourcing: A Behavioral View », 28th IPSERA Conference, 14-17 April, 19p.

Allegre T., Merminod N. (2018), "When a supplier "liberating" its organization! Consequences for the purchasing firm and the supplier-customer relationship", 27th IPSERA Conference, 25-28 March, 1767-1777

Allègre T., Merminod N. (2018), « Quand l'entreprise fournisseur "se libère", quels impacts pour l'entreprise acheteuse et la relation client-fournisseur ?», 12ième RIRL, 22-23 mai, 19p.

Large R., Merminod N., Paché G., Radig, A.K., (2018), « Expliquer le comportement des logisticiens : Le modèle de l'approche de l'action raisonnée comme clé de lecture ? », 12ième RIRL, 22-23 mai, 19p.

Merminod N., Large R., Paché G. (2017), "Approche psychologique du comportement de l'acheteur de prestations logistiques : proposition d'un modèle conceptual", 28ième Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 11-13 octobre, pp.2344-2357

Merminod N., Large R., Paché G. (2017), "Outsourcing, LSP-strategies and the role of purchasers in the buying of advanced logistics services", 26th IPSERA Conference, 09-12 April, 14p.

Merminod N., Nollet J., Rebolledo C. (2016), "Convincing a supplier to be its preferred customer – a case study", 19th World Marketing Congress, 20-22 July, 5p.

Merminod N., Paché G., Fenneteau H. (2015), « Creating value for customers: leveraging for a better integration between logistics, marketing and purchasing?", 24th IPSERA Conference, 29 March – 1st April, 11p.

Merminod N., Paché G. (2014), « Processus de création de l'offre client: la coordination intra-organisationnelle au cœur du déploiement des supply chains », 10ième RIRL, 20-21 mai, 14p.

Merminod N., Poissonnier H. (2013), « Implementing collaborative relationships with suppliers: Evolutions required of purchasing firms », 22nd IPSERA Conference, 24-27 March, p.311-324

Merminod N., Paché G. (2011), « Corporate social responsibility: Suggestions for developing global supply chain traceability », 20th IPSERA Conference, 10-13 April, 11p.

Bichon A., Kamann D.J., Merminod N. (2009), « A Contingency Approach of Procurement Competences and Attitudes », 18th IPSERA Conference, 5-8 April, 15 p.

Merminod N., Paché G. (2009), « The new expertise of logistics service providers in the value chain: Purchasing as a core competence? », *18th IPSERA Conference*, 5-8 April, 11 p.

Bichon A., Merminod N. (2008), « La contribution de la GRH au développement de la fonction achats : Le cas Brandt », *19ième Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, 9-12 novembre, 19 p.

Félix P.L., Merminod N., Defélix C. (2008), « Pour une approche coopérative de la recherche, le cas du pôle de compétitivité Minalogic », *18ième Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 28-31 mai, 28 p.

Merminod N., Retour D. (2007), « Un facteur clé de succès oublié de l'externalisation : les compétences mobilisées par les acheteurs », *18ième Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, 19-21 septembre, 16 p.

Merminod N., Calvi R., Paché G. (2007), « Paradoxical Supply Chain Management- Potential Contributions to Purchasing Practices », *16th IPSERA Conference*, 1-4 April 2007, 14 p.

Merminod N., Calvi R., Paché G. (2006), « La gestion des chaînes logistiques en réseau : point de rencontre entre les métiers de l'achat et de la logistique », *Symposium Economie et management de la transformation*, 5&6 mai

Merminod N. (2005), « Used skills and activities of buyers: An empirical investigation », *14th IPSERA Conference*, Archamps, pp.755-763

Merminod N. (2004), « Vers une meilleure connaissance du métier d'acheteur : une taxinomie de leurs activités ? », *15ième Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*

Merminod N. (2003), « Les compétences des acheteurs : d'une approche générique à une approche typologique ? », *14ième Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, 22p.

Merminod N., Barreyre P.Y. (2002), « The Place and Professionalization of non-production buying in large firms : modes of organization, trends and factors of change », *11th IPSERA Conference*, pp.507-518

Chapitres d'ouvrage

Merminod, N. (2019), « Chapitre 15. L'approche coopérative, la quête de la co-création de savoirs actionnables entre chercheurs et praticiens », dans : Jean-Luc Moriceau et Richard Soparnot (Coordonné par), *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Caen, EMS Editions, « Les Essentiels de la Gestion », pp. 239-244. [Ouvrage labellisé FNEGE en 2020 par le « Collège de Labellisation des Ouvrages de Management – Catégorie Ouvrage de Recherche Collectif »]

Fulconis, F., Merminod, N., Paché, G. (2017), « Chapitre 8. Compétences de coordination des Prestataires de Services Logistiques (PSL) : l'action collective au cœur des chaînes logistiques », dans : Lise Gastaldi, Cathy Khromer et Claude Paraponaris Coordonné par), *Activités et collectifs : approches cognitives et organisationnelles*. Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence, coll. « Travail et gouvernance », pp. 165-182 [Ouvrage labellisé FNEGE en 2018 par le « Collège de Labellisation des Ouvrages de Management – Catégorie Ouvrage de Recherche Collectif »]

Merminod, N., Saglietto, L., Cézanne, C. (2016), « XIV. Christine M. Harland. Achats, chaînes logistiques et stratégie : une approche holistique des réseaux », dans : Olivier Lavastre éd., *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management*. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », pp. 213-228. [Ouvrage labellisé FNEGE en 2017 par le « Collège de Labellisation des Ouvrages de Management – Catégorie Ouvrage de Recherche Collectif »]

Participation à des conférences professionnelles et articles publiés dans des revues professionnelles

Merminod N. (2021), « Être client privilégié de son fournisseur – rôles et leadership des achats », La Conférence Achats, 4ième édition, Procure.ch, 29-30 septembre, online, suivie du Livre blanc, « Les achats au cœur de la création de valeur », coordonné par Hugues Poissonnier, pp.16-20 / lien webinaire : https://youtu.be/XxemzWrbZvY

Merminod N. (2019), « Les évolutions en cours et à venir des organisations achats indirects », La Conférence Achats, 2ième édition, Procure.ch, 26 septembre 2019, Lausanne ((120 participants, acheteurs et directeurs achats Suisse et français frontaliers), suivie du Livre blanc, « Les achats indirects : nouveaux moteurs de transformation de la fonction achats », coordonné par Hugues Poissonnier, pp.8-12

Merminod N. (2016), « Acheter des produits/services innovants. Manager ses fournisseurs clés de manière innovante. Quand l'acheteur fait du marketing ! », Rencontres Scientifiques Enseignants/Chercheurs, Rectorat d'Académie d'Aix-Marseille, Journée CRET-LOG, 21 mars 2016, « Les stratégies logistiques : innovations et dynamiques d'évolution actuelles et futures », sous la coordination de Nathalie Fabbe-Costes

Merminod N., Jean Nollet (2015), « Comment devenir client privilégié de vos fournisseurs », Conférence professionnelle, CRET-LOG, 20 octobre 2015 (30ène de participants, acheteurs et directeurs achats de la région PACA), coordonnée par Nathalie Merminod

Merminod N. (2015), « Le marketing achats au cœur des achats de systèmes d'information hospitaliers – l'agilité comme compétence-clé de l'acheteur », *Revue Excellence HA*, n°5, pp.23-25

Merminod N. (2015), « Gérer ses achats de transport en milieu industriel », Supply Chain Magazine, Le Billet du CRET-LOG, n°94, pp.86-87

Merminod N. (2013), « L'acheteur comme agent de changement », *Revue Excellence HA*, n°2, pp.25-27