



HAL
open science

Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires

Laurence Viale

► **To cite this version:**

Laurence Viale. Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018. Français. NNT : 2018GREAG001 . tel-01971793

HAL Id: tel-01971793

<https://theses.hal.science/tel-01971793v1>

Submitted on 7 Jan 2019

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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE
GRENOBLE ALPES**

Spécialité : Sciences de Gestion

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Laurence VIALE

Thèse dirigée par le Professeur **Karine EVRARD SAMUEL**

Préparée au sein du **Laboratoire CERAG, Univ. Grenoble Alpes**

Au sein de l'École Doctorale Sciences de Gestion (EDSG 275)

Contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation des industries Agro-Alimentaires

Thèse soutenue publiquement le **1er JUIN 2018**

devant le jury composé de :

Monsieur Gilles PACHE

Professeur des universités, Aix-Marseille Université, Rapporteur

Monsieur Damien TALBOT

Professeur des universités, Université de Clermont-Ferrand, Rapporteur

Monsieur Richard CALVI

Professeur des universités, Université Savoie Mont-Blanc, Président

Madame Angélique OSTERMANN

Direction des Achats, Société Colin-Palc, Examineur

Madame Karine EVRARD SAMUEL

Professeur des universités, Grenoble INP, Directrice de thèse



L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

« Tant que nous ne nous engageons pas, le doute règne, la possibilité de se rétracter demeure et l'inefficacité prévaut toujours. En ce qui concerne tous les actes d'initiatives et de créativité, il est une vérité élémentaire dont l'ignorance a des incidences innombrables et fait avorter des projets splendides. Dès le moment où on s'engage pleinement, la providence se met également en marche.

Pour nous aider, se mettent en œuvre toutes sortes de chose qui sinon n'auraient jamais eu lieu. Tout un enchaînement d'événements, de situation et de décision crée en notre faveur toutes sortes d'incidents imprévus, des rencontres et des aides matérielles que nous n'aurions jamais rêvé de rencontrer sur notre chemin.

Tout ce que tu peux faire ou rêver de faire, tu peux l'entreprendre. L'audace renferme en soi génie, pouvoir et magie. Débute maintenant. » Goethe.

Se lancer dans la recherche est un saut vers l'inconnu. Difficile pour ma part de m'engager pleinement sans connaître en détail l'objectif final et les jalons associés. Et pourtant, c'est ainsi que s'organise ce long parcours initiatique où l'on procède par tâtonnement, l'incertitude quant aux résultats règne et les doutes sont constants tout au long du processus. A cet égard, ce parcours doctoral ressemble au processus d'innovation... plein de surprises, non linéaire et infiniment complexe.

Bien qu'a priori solitaire, ce travail de recherche ne peut se faire sans l'appui et l'aide de différentes personnes. En premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement Madame le Professeur Karine Evrard-Samuel pour son soutien indéfectible, son énergie, son éternel optimisme, sa réactivité et la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de ces années. Grâce à elle, j'espère m'être transformée en chercheuse petit à petit. Je serais ravie que notre collaboration continue dans les années à venir car les projets ne manquent pas dans nos domaines.

Je remercie infiniment les professeurs Gilles Paché et Damien Talbot pour m'avoir fait l'honneur d'accepter le rôle de rapporteur, et bien sûr le Professeur Richard Calvi pour avoir accepté d'être le président de ce jury, que je retrouve avec plaisir au grès des événements réseaux en Achats. Je suis impatiente de découvrir leur avis sur mon travail et pouvoir ainsi m'améliorer, apprendre !

Je remercie Angélique Ostermann pour avoir acceptée d'être membre du jury en tant que professionnelle des Achats et pour son rôle de facilitateur dans le cadre du terrain de recherche.

Merci à Claire Escalon pour sa réactivité et son professionnalisme. Je tiens à témoigner mon immense gratitude au professeur Nathalie Fabbe-Costes, à Madame Nathalie Merminod, et Monsieur François Fulconis pour avoir partagé leurs commentaires avisés lors des tutorats grand sud de 2014 et 2015.

Un grand merci à Dorsaf Zouari pour m'avoir rassurée et conseillée, encouragée avec sa gentillesse habituelle. J'espère que nos travaux sur l'innovation radicale en management des Achats pourront aboutir prochainement.

Merci à l'ARIA et plus particulièrement sa directrice générale Madame Schott qui m'a aidée à affiner le choix de mon terrain de recherche. Merci à tous les professionnels, les experts de la fonction Achats, de la R&D, du marketing de l'innovation, de la direction industrielle qui ont accepté de m'accueillir sur leur site de production, de m'accompagner lors des visites. Ils ont répondu et échangé pendant une heure ou deux sur leurs quotidiens, leurs succès, leurs difficultés et leurs passions. Afin de garder leur anonymat je ne citerais que quelques prénoms : Vincent, Jean-Paul, Thierry, Éric, Astrid, Benoit, Sandrine, Carole, Frédérique, Marianne, Francis, Laurence, Lucille, Jérémie, Florence, Fanny, Franck, Caroline, Pascal...

Je remercie mes collègues de l'EM Strasbourg pour m'avoir encouragée depuis la genèse de ce projet Géraldine, David et aussi à la fin, Marie-Hélène, Caroline, Lova et Pascale parfois un petit mot rassurant change le cours d'une journée.

Merci à mes amis d'être toujours là pour moi, plein de bienveillance et pour me changer les idées Virginie, Patrick, Tom, Estelle, Angélique, Sarah et Gwen.

Je partage beaucoup de tendresse pour ma famille, ma maman qui a dû me supporter dans ces périodes de doutes, Nathalie, Papa, merci pour la relecture, je vous aime. Merci à ma puce Lili pour les vérifications de références. A mes enfants, Léa et Ethan qui ont grandi trop vite pendant ces 5 années et qui ont été souvent incrédules quant à l'issue de mes recherches « Quand est-ce que tu finis ta thèse ? ». Last but not least, Didier Merci, mon mari, mon tout, merci pour ta patience et ton calme.

Au moment où j'écris ces remerciements, je peine encore à croire que je vais « abandonner » ce travail pour qu'il prenne une forme différente. J'espère continuer à avoir autant de plaisir à continuer mes recherches et un peu moins de doutes.

Sommaire

Remerciements	v
Sommaire	ix
Table des Abréviations	xv
Chapitre introductif	1
1. Contexte et cadre théorique de la recherche	5
1.1. L'innovation.....	6
1.1.1. Les enjeux de l'innovation.....	6
1.1.2. Les définitions et typologies de l'innovation.....	6
1.1.3. Les processus d'innovation.....	8
1.2. L'approche par les ressources, un cadre pertinent pour le management des Achats ...	9
1.3. Une fonction Achats plus stratégique	10
1.4. Le rôle de la fonction Achats dans l'innovation	10
2. Questions de recherche	11
3. Méthodologie de la recherche	12
3.1. Positionnement épistémologique.....	12
3.2. Mode de raisonnement	14
3.3. La recherche qualitative en management des Achats.....	15
4. Structure de la recherche	18
Chapitre 1	23
Les concepts d'innovation et de processus d'innovation	23
1. Les typologies et enjeux de l'innovation	32
1.1. Définitions et dimensions de l'innovation	32
1.1.1. Le concept protéiforme de l'innovation : les approches « économistes » et « sociologiques ».....	32
1.1.2. Différences entre l'innovation produit et de processus.....	36
1.2. Les typologies par les effets de l'innovation.....	37
1.3. Les typologies par la nature de l'innovation	42
1.3.1. L'innovation de produit ou service	42
1.3.2. L'innovation de procédé ou de processus	43
1.3.3. L'innovation organisationnelle	45
2. Organisation et processus d'innovation	46
2.1. Open Innovation.....	46
2.1.1. Les concepts d'innovation fermée et d'innovation ouverte	46
2.1.2. Les étapes de l'innovation ouverte.....	49
2.2. Co-Innovation	51
2.3. L'organisation ambidextre	53

2.4. L'entreprise innovante	55
3. Le processus d'innovation	57
3.1. Panorama de quelques processus d'innovation.....	59
3.2. L'innovation en mode projet.....	63
3.3. L'importance stratégique de la phase amont du processus d'innovation.....	64
Conclusion du Chapitre 1.	66
Chapitre 2	69
Le lien entre la fonction Achats et l'innovation	69
1. La fonction Achats, une fonction à maturité grandissante.....	74
1.1. L'acquisition des ressources externes	76
1.1.1. L'approche par les ressources	76
1.1.2. L'approche par les compétences	78
1.1.3. L'approche des ressources et des compétences dans la capacité d'innovation de l'entreprise.....	79
1.1.4. L'approche des ressources et des compétences, un cadre pertinent pour le management des Achats	79
1.2. Evolution du rôle de la fonction Achats.....	81
1.2.1. Du rôle traditionnel de la fonction Achats	81
1.2.2. Au rôle proactif et stratégique de la fonction Achats.....	85
1.3. Impact intra-organisationnel des Achats	89
1.3.1. Alignement organisationnel de la fonction Achats	89
1.3.2. Evolution des compétences des acheteurs dans un contexte stratégique	92
1.3.3. Qualité des relations intra-organisationnelles	96
1.4. Impact inter-organisationnel des Achats	97
1.4.1. Les relations inter-organisationnelles comme source d'avantage concurrentiel.....	97
1.4.2. La communication externe des Achats entre communication interpersonnelle et institutionnelle	99
1.4.3. Le « marketing achat » et l'attractivité en tant que client : des concepts pivots dans l'impact stratégique de la fonction Achats	100
1.4.4. Les futuribles de la fonction Achats au niveau inter-organisationnel.....	101
2. L'apport de la fonction Achats à la capacité d'innovation de l'entreprise.....	105
2.1. Les effets de la collaboration fournisseurs sur l'innovation	107
2.1.1. Définition de la collaboration fournisseur.....	107
2.1.2. L'implication amont des fournisseurs - une forme de collaboration particulière lors de l'innovation	109
2.1.3. Les bénéfices et limites de l'implication amont des fournisseurs	113
2.1.4. Les étapes de l'implication amont des fournisseurs et les facteurs clés de succès ..	114
2.1.5. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont des fournisseurs	116
2.2. L'implication du service Achats dans les processus d'innovation.....	117
2.2.1. L'implication du service Achats dans le développement de nouveaux produits	118
2.2.2. La contribution de la fonction Achats dans les projets d'innovation.....	121
2.2.3. Les bénéfices de l'implication amont de la fonction Achats à l'innovation	122
2.2.4. Les facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats	124
2.2.5. Le statut de client privilégié	126
2.3. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont du service Achats.....	130

Conclusion du Chapitre 2	133
Synthèse de la Partie 1	135
Chapitre 3	137
Méthodologie de la recherche	137
1. Positionnement épistémologique et mode de raisonnement	145
1.1. Les paradigmes épistémologiques.....	145
1.2. Le choix du mode de raisonnement	148
1.3. Méthodologie qualitative pour répondre à la recherche.....	150
2. Méthodologie de la recherche en trois temps	155
2.1. Origine de la recherche	156
2.2. Focus group pour affiner notre objet de recherche	158
2.3. Méthodologie pour répondre à l'objet de recherche : le contexte de l'agroalimentaire	164
2.3.1. Les entretiens d'experts pour sélectionner un terrain de recherche pertinent	164
2.3.2. La méthode Delphi ou « la méthode des jugements d'experts ».....	164
2.3.3. La sélection des experts issus de l'industrie agroalimentaire	166
2.4. Les enjeux de l'innovation - Spécificité de l'industrie agroalimentaire	171
2.4.1. Des innovations tirées par les consommateurs / le marché.....	173
2.4.2. Des innovations poussées par la technologie	180
2.4.3. Des innovations issues de l'agriculture – résumé des tendances	184
2.5. Etude de cas multi-cas – choix du terrain de recherche	186
3. Protocole de recherche	188
3.1. La collecte de données	188
3.2. Le guide d'entretien	189
3.3. La liste des entretiens	191
3.4. Les données secondaires	193
3.5. L'analyse des données et le codage	194
3.6. La validité de la recherche	196
4. Présentation du terrain de recherche – Cinq études de cas	197
4.1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices	197
4.2. Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars	198
4.3. Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme	198
4.4. Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande	199
4.5. Cas Epsilon : Une GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale	199
5. Synthèse du Chapitre 3	201
Chapitre 4	203
Résultats et Analyse intra-cas.....	203
1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices	208
2. Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars	229
3. Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme	247

4. Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande.....	260
5. Cas Epsilon : GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale	276
Conclusion du Chapitre 4.....	294
Chapitre 5	295
Discussion des résultats.....	295
de la recherche.....	295
1. Analyse des facteurs favorisant la contribution des services Achats lors du processus d'innovation	300
1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels	301
1.1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels liés à l'entreprise.....	303
1.1.2. Facteurs d'influence intra-organisationnels spécifique à la fonction Achats.....	307
1.2. Facteurs d'influence inter -organisationnels	316
1.2.1. Facteurs d'influence inter-organisationnels liés à l'entreprise.....	317
1.2.2. Facteurs d'influence inter-organisationnels spécifiques Achats	320
2. Les rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	326
2.1. Le pragmatique / réaliste	326
2.2. Le facilitateur	328
2.3. Le chef de projet / leader.....	330
2.4. L'initiateur / explorateur	332
3. Démarche de contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ..	336
3.1. Synthèse des rôles durant le processus d'innovation	336
3.2. Synthèse de la contribution de la fonction Achats réussie dans le processus d'innovation	337
4. Préconisations pour améliorer la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	339
4.1. Axe : Organisation / Place de la fonction Achats	340
4.2. Axe : Compétences des acheteurs	341
4.3. Axe : Processus d'innovation.....	342
4.4. Axe : Gestion et relation fournisseurs	342
Conclusion du Chapitre 5.....	343
Conclusion Générale	345
1. Les contributions de la recherche	349
1.1. Les apports théoriques et conceptuels	349
1.2. Les apports méthodologiques	350
1.3. Les apports managériaux	350
2. Les limites de la recherche.....	352
2.1. Les limites concernant la méthodologie de recherche	352
2.2. Les limites concernant le terrain de recherche	353
3. Les perspectives de la recherche	355

3.1. Les PME comme objet de recherche.....	355
3.2. L'étude de secteurs émergents	355
3.3. Les contributions à l'innovation organisationnelle – Adoption des nouvelles pratiques issues des achats responsables dans les industries agroalimentaires	356
3.4. L'organisation des services Achats dans la gestion des activités d'exploitation et d'exploration des industries agroalimentaires.....	357
Bibliographie.....	359
Annexe 1	389
Annexe 2	397
Liste des Figures	400
Liste des Tableaux	405
Table des matières	407

Table des Abréviations

Achats :	Services Achats
AIO :	Apprentissage Inter-Organisationnel
Brief ou CDC :	Cahier des charges
CBV	Competence Based View
CDAF :	Conseil Des Acheteurs en France (Association professionnelle achat)
CI :	Client Interne
CODIR :	Comité de Direction
Core Competence :	Le savoir-faire interne de l'entreprise / la firme
DPN :	Développement de Produit Nouveau
EI :	Intelligence économique
EPI :	Early Purchasing Involvement (Implication Amont des Achats)
ESI :	Early Supplier Involvement (Implication Amont des Fournisseurs)
FFE :	Fuzzy Front End (étape amont du processus d'innovation ou étape d'innovation selon Koen <i>et al.</i> , 2002)
GE :	Grande Entreprise
IAA :	Industrie Agro-Alimentaire
MDD :	Marque de Distributeur
PI :	Projet d'Innovation
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PSM :	Purchasing and Supply Management (Management des Achats)
Q/C/D :	Qualité / Coût / Délais
RBV :	Resource-Based View (théorie des ressources)
R&D :	Recherche et Développement
RIO :	Relation Inter-Organisationnelle
SCM :	Supply Chain Management (Gestion de la chaîne logistique)
Sourcing :	Recherche de fournisseurs

Chapitre introductif

Sommaire du Chapitre

Introductif

1. Contexte et cadre théorique de la recherche.....	5
1.1. L'innovation.....	6
1.1.1. Les enjeux de l'innovation.....	6
1.1.2. Les définitions et typologies de l'innovation.....	6
1.1.3. Les processus d'innovation.....	8
1.2. L'approche par les ressources, un cadre pertinent pour le management des Achats ...	9
1.3. Une fonction Achats plus stratégique	10
1.4. Le rôle de la fonction Achats dans l'innovation	10
2. Questions de recherche.....	11
3. Design de la recherche	12
3.1. Positionnement épistémologique.....	12
3.2. Mode de raisonnement	14
3.3. La recherche qualitative en management des Achats.....	15
4. Structure de la recherche	18

L'actualité de la fonction Achats a été particulièrement marquée par le thème de l'innovation depuis ces dernières années : « *L'Innovation, second souffle pour les Achats ?* »¹, « *Les Achats peuvent aussi contribuer à l'innovation* »², « *Comment capter l'innovation au niveau des Achats ?* »³, « *EDF : Achats et R&D, ensemble dans l'innovation ?* »⁴.

Ce regain d'intérêt des professionnels sur le sujet n'est guère surprenant alors que l'innovation est plus que jamais un enjeu majeur des entreprises à l'heure de l'accélération et de la transformation des modes de consommation. Simultanément, les organisations se recentrent sur leur "*cœur de métier*" dans un contexte de concurrence accrue, de globalisation et de gestion des risques. Cette externalisation croissante a engendré l'amélioration de l'efficience opérationnelle et au final de l'impact de la fonction Achats sur la compétitivité de l'entreprise (Bruehl, 2003). Ainsi, progressivement, la fonction Achats est passée avec plus ou moins de facilités (Barreyre, 2010) d'un rôle « *traditionnel* », souvent vu comme coercitif de la part des fournisseurs car associé à un impératif unilatéral de réductions de coûts et de délais (Leire et Mont, 2010), à un rôle plus « *collaboratif* » de création de valeur et de capture d'innovation (Poissonnier *et al.*, 2012), (Monczka *et al.*, 2015).

Plus récemment, les difficultés rencontrées par les services Achats lors de leur intégration dans le processus d'innovation suscitent des débats scientifiques (Schiele, 2010), (Luzzini et Ronchi, 2011), (Melander et Lakemond, 2014), (Servajean-Hilst et Calvi, 2018). Les chercheurs intensifient leurs efforts sur la meilleure façon d'accéder et de tirer parti des ressources qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise (Tanskanen *et al.*, 2017). En conséquence, l'un des principaux défis de la fonction Achats est « *le déséquilibre entre l'importance relative des ressources externes et les capacités organisationnelles pour gérer ces ressources externes.* » (Van Weele, 2010) et (Tanskanen *et al.*, 2017).

¹ L'Innovation, second souffle pour les Achats ? - Bearing point Novamétrie Octobre 2012

² Les achats peuvent aussi contribuer à l'innovation - La Tribune Janvier 2016

³ Comment capter l'innovation au niveau des achats ? Décision Achats Avril 2015

⁴ EDF : achats et R&D, ensemble dans l'innovation – Décision achats "Forum PME et innovation", organisé par le Groupe EDF et le Comité Richelieu, 7 janvier 2015

Dès lors, la problématique de compréhension des facteurs influençant l'accroissement de la contribution des services Achats à l'innovation devient inéluctable pour toute entreprise en quête d'amélioration de ses capacités d'innovation.

Notre travail se trouve à la confluence des objectifs des intérêts académiques et du monde professionnel. L'objectif de notre recherche sera de caractériser la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation et d'expliquer les facteurs d'influence de cette contribution, ainsi, de définir les rôles et contributions des acheteurs.

Nous expliquerons dans les sections suivantes le contexte d'étude, les concepts étudiés, les enjeux de l'innovation pour les entreprises aujourd'hui. Nous détaillons ensuite notre problématique et la méthodologie de la recherche et nous expliquons les étapes puis la structure de la thèse.

1. Contexte et cadre théorique de la recherche

D'une part, la genèse de la recherche puis nos choix méthodologiques se sont précisés après une introspection personnelle liée à notre parcours professionnel. Des expériences variées de responsable Achats dans une multinationale, puis consultante Achats dans les PME et enfin grâce à notre responsabilité administrative actuelle dans la filière Achats du Programme Grande Ecole de l'EM Strasbourg Business School, nous ont permis de participer et d'observer également plusieurs services Achats à la recherche de réponses pour améliorer leurs impacts à l'effort d'innovation.

D'autre part, le sujet de l'implication de la fonction Achats dans la problématique stratégique de l'innovation est régulièrement à l'agenda des chercheurs lors des congrès IPSERA (International Purchasing Supply Education and Research Association) et IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). La littérature académique sur cet objet en dehors du développement de nouveaux produits (DPN) revêt toujours un caractère exploratoire. De ce point de vue, le rôle de la fonction Achats a été largement ignoré par les chercheurs depuis longtemps (Schiele, 2010).

Nous proposons de définir les concepts, puis de justifier la recherche par la revue de la littérature.

1.1. L'innovation

1.1.1. Les enjeux de l'innovation

Les développements technologiques plus rapides (Nicolas et Hy, 2000), l'évolution des attentes des consommateurs, ainsi que la mondialisation (Hammer *et al.*, 1993) et (Mahmoud-Jouini *et al.*, 2015) sont autant de facteurs ayant une influence sur l'accélération du renouvellement des produits et des services. Ces changements sont observables tant dans le secteur de l'habillement, l'automobile ou l'agroalimentaire. Le nombre d'innovation dans le marché de la grande consommation a augmenté considérablement ces vingt dernières années.

Dans ce contexte, où l'injonction d'innover atteint son paroxysme, les différentes fonctions de l'entreprise prennent en considération dans leurs objectifs cette « ardente obligation d'innovation » (Mahmoud-Jouini *et al.*, 2015). Les organisations sont à la recherche de processus « idéaux » susceptibles de renforcer leur capacité d'innovation.

Afin de soutenir les organisations dans leur effort d'innovation, la nature des relations avec les acteurs externes évolue afin d'être plus stratégique. « *Cette innovation permanente est recherchée par les entreprises via les coopérations, les alliances avec des fournisseurs.* » (Fabbe-Costes, 2004). Les fournisseurs jouent un rôle reconnu et fréquent dans ce processus d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), comme le détaillent Cohendet *et al.* (2016), « *...rares sont les industries dans lesquelles des acteurs notamment des fournisseurs ne prennent pas à leur charge une part importante de l'effort de R&D. Il peut être judicieux pour une firme de développer des collaborations en matière d'innovation...* ». De plus, le rôle des relations inter-organisationnelles semble indéniable sur l'innovation (apprentissage, intégration de nouveaux savoirs et savoir-faire) (Hausman et Stock, 2003).

1.1.2. Les définitions et typologies de l'innovation

L'étymologie du terme innovation est en latin « in » signifiant « dans » et « novare » qui se traduit par « rendre nouveau, renouveler, refaire, restaurer, transformer, changer ». Le dictionnaire Le Petit Robert définit le terme comme l'« action d'introduire dans une chose établie, quelque chose de nouveau, d'inconnu ».

L'innovation de produit correspond au développement et à la commercialisation d'un nouveau produit (ou service) ou bien un produit qui est amélioré. Plus particulièrement, ceci « consiste à offrir un produit et/ou un service présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé. » (Loilier et Tellier, 2013, p.21).

L'innovation de procédé ou de processus est un concept complexe à appréhender. Le Loarne et Blanco (2012) le définissent ainsi : « *L'innovation de procédé renvoie, quant à elle, à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant.* ». Cela peut être une nouvelle méthode de conception, un nouveau mode de procédés de production. De plus, il n'est pas rare qu'une innovation de procédé ou processus se cache derrière un nouveau produit (Loilier et Tellier, 2013). Le Loarne et Blanco (2012) définissent quatre natures ou catégories d'innovation de procédés en spécifiant le lien entre les deux natures : l'innovation de procédé avec peu ou pas de modification du produit/service, l'innovation de procédé seule, l'innovation de produit/service sans innovation de procédé et l'innovation produit/service avec innovation de procédé.

L'innovation organisationnelle correspond à « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme* » (OCDE, 2005, p. 60). Cette forme d'innovation peut être une nouvelle manière de mobiliser la créativité des salariés, une nouvelle méthode de gestion des connaissances ou une nouvelle manière de collaborer en interne ou en externe (Manuel d'Oslo, 2005). Selon Birkinshaw *et al.* (2008), l'innovation organisationnelle répond à des besoins internes pour améliorer l'efficacité et de l'efficacité des procédés organisationnels.

Pour que l'innovation existe et ne reste pas en état d'invention, ce qui vient d'être inventé doit rencontrer un marché, et donc être utilisé. L'usage de cette invention est nécessaire. A la première transaction commerciale réussie ou plus généralement lors de la sanction positive de l'utilisateur (Akrich *et al.*, 1988), l'innovation est réelle.

Enfin, Le Masson *et al.* (2006) ajoutent que la définition de l'innovation peut recouvrir les processus qui sont à son origine. Ceci correspond à la définition de l'innovation selon Simon-Lee (2011), « *Si on s'intéresse à l'innovation comme un processus, on analysera plutôt l'ensemble des actions qui ont permis la mise en œuvre de la nouveauté dans l'organisation.* »

Ainsi, l'innovation est aussi bien le résultat d'une action (ce qui est nouveau), que le processus ou la démarche pour arriver à ce résultat (innover).

1.1.3. Les processus d'innovation

L'innovation est aussi bien le résultat d'une action, que le processus ou la démarche pour arriver à ce résultat. Les chercheurs se focalisent de plus en plus sur **l'étude des processus** pour conduire / organiser au mieux l'innovation, notamment « *L'innovation n'est plus considérée comme un constat ex post mais comme le résultat d'un processus volontaire activement soutenu et qui peut être organisé.* » (Le Masson et al., 2006, p 89). Cependant, la citation d'Akrich souligne le caractère incertain du processus d'innovation qui s'apparente à une quête vers l'inconnu.

Depuis plusieurs années, les coopérations inter-organisationnelles avec des start-ups, des universités, de réseaux d'entreprises semblent devenir un modèle plus pertinent au regard des attentes du marché. De ce fait, **l'innovation revêt un caractère collectif**, plus ouvert et vue comme un processus où « *les capacités internes et externes de l'entreprise se combinent dans des interactions avec son environnement* » (Nicolas et Hy, 2000).

L'expression "innovation ouverte ou open innovation" a été popularisé par Henry W. Chesbrough dans son ouvrage « *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology* », paru en 2003. Il est le premier à définir l'innovation ouverte comme étant un nouveau paradigme d'innovation dans lequel les entreprises utilisent conjointement les idées développées en interne et celles provenant d'organisations externes (Paradigme d'innovation fermée et nouveau paradigme de l'innovation ouverte).

Dans le contexte d'innovation intensive, les entreprises souhaitent mieux comprendre et améliorer leur processus d'innovation, et éviter de voir le processus d'une manière opaque que Chanal (2004, p. 86) qualifie d'« *une boîte noire assurant la transformation d'inputs en outputs* ». La connaissance et la consistance des processus d'innovation internes jouent également un rôle clé dans les succès des innovations. « *C'est en réglant les problèmes chez soi que l'on se rend crédible et lisible pour d'éventuelles coopérations innovantes* » (Midler et al., 2012).

Le processus d'innovation se compose de trois parties succinctes selon Koen et al. (2001).

- 1) la phase floue amont (« fuzzy front-end », FFE) correspond à la phase d'innovation,
- 2) le processus de développement de nouveaux produits (« New Product Development », NPD), correspondant à la phase projet,
- 3) la phase de commercialisation, qui est équivalente à la phase de production

Ces étapes correspondent à celles de Romão *et al.*, (2012). Le processus d'innovation, selon les auteurs se compose de deux grandes étapes – le fuzzy front end ou étape floue (la création d'idées et d'insight) puis le processus de mise en œuvre (concept, développement, au test marché).

Un certain nombre de chercheurs soulignent l'importance de comprendre et gérer avec soin la phase amont FFE, car **cette phase impacte directement le résultat de l'innovation** (Kim et Wimelon, 2002).

1.2. L'approche par les ressources, un cadre pertinent pour le management des Achats

Le champ PSM (Purchasing and Supply Management) est dominé par deux approches théoriques : la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) et l'Approche basée sur les Ressources (RBV). Le cadre théorique de la RBV propose que la possession de ressources rares, inimitables et non substituables amène à un avantage concurrentiel et à de meilleures performances (Barney, 1991). Ces ressources sont internes (actifs physiques, connaissances et capacités des personnes qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise) parfois acquises via l'externe. Dans cette perspective, le service Achats, gestionnaire des ressources externes, a un rôle clé à jouer. L'intégration externe nécessite **des capacités internes spécifiques** (Koufteros *et al.*, 2005) **détenues par le service Achats** (Van Echtelt *et al.*, 2008) et (Luzzini *et al.*, 2015).

Les travaux récents montrent que l'innovation ne dépend plus uniquement de l'utilisation des ressources tangibles, comme les ressources financières ou les technologies avancées, mais aussi et de plus en plus de la façon dont les entreprises acquièrent et utilisent les ressources intangibles (Landry et Amara, 2002).

1.3. Une fonction Achats plus stratégique

De nature multidisciplinaire (Lamming, 1994), le management des achats est une discipline qui depuis plus de deux décennies, fait l'objet d'attentions grandissantes des chercheurs (Spina *et al.*, 2013), (Calvi *et al.*, 2010) et des professionnels (AT Kearney, KPMG).

La saturation d'un nombre important de marchés dans les pays occidentaux conduit « *le passage d'une production de masse à une économie de la variété, et de la nouveauté* » (Maniak, 2009). Dans ce contexte de concurrence accrue, de globalisation, de gestions des risques, les organisations se recentrent depuis de nombreuses années sur leur "*cœur de métier*". Cette externalisation croissante a engendré une augmentation des responsabilités, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, au final, de l'impact des Achats sur la compétitivité de l'entreprise (Arnold, 2000). La fonction Achats devient de plus en plus stratégique et clé dans la dynamique de croissance des entreprises (Calvi *et al.*, 2010).

1.4. Le rôle de la fonction Achats dans l'innovation

« Un autre point qui est important, c'est à quel moment les Achats interviennent dans l'innovation, notamment quand on parle d'un cycle de vie de produit, et là le message que je porte au sein de CGGVeritas est très clair, c'est le plus en amont possible ! C'est à dire au moment même de la définition du besoin. Et, le constat peut être fait par plusieurs d'entre nous, c'est que souvent nous ne sommes pas engagés à ce niveau-là, et c'est bien dommage, parce que c'est à ce niveau-là que tout se décide et les Achats ont un impact fort surtout quand vous avez des acheteurs qui ont cette attitude innovante. Puisqu'il faut bien le reconnaître, nous sommes ancrés dans les méthodes plutôt que d'être dans le « Solution minded », cette approche qui est de dire que « je vais réfléchir un peu différemment ». Donc plus en amont c'est essentiel selon moi, et surtout avoir cette attitude de sortir des classiques et essayons de regarder ce qui peut être fait différemment. »

Philippe Maestrati, Senior VP Global Sourcing et Supply Chain chez CGGVeritas
Intervention lors du 7ème observatoire des Achats

Les questions associées aux attentes des praticiens sont proches de l'extrait du témoignage du directeur Achats de CGGVeritas et des revues professionnelles, et **les injonctions d'innover ponctuent les discours des managers Achats** « ... *regarder ce qui peut être fait différemment.* »

Afin d'innover davantage, les organisations sollicitent de plus en plus leurs fournisseurs dans l'effort d'innovation (Luzzini et Ronchi, 2011). Takeuchi et Nonaka (1986) ont montré les bénéfices de l'intégration des fournisseurs dès le démarrage de leurs projets d'innovation. L'apport de l'implication amont des fournisseurs, appelée, Early Supplier Involvement (ESI) est un vaste champ de littérature en Achats couvert depuis les années 1980 (Johnsen, 2009).

A l'heure où les entreprises comptent sur leurs ressources externes pour innover, la fonction Achats, gestionnaire des ressources externes (Tréhan, 2014), fonction garante de la « *bonne gestion des fournisseurs* » est naturellement en première ligne pour apporter de la valeur dans les processus d'innovation et dans les projets d'innovation.

Certains chercheurs s'intéressent à l'importance de l'implication amont des Achats, Early Purchasing Involvement (EPI) durant le DPN et dans le succès de ces projets (Schiele, 2006). Cependant, même si Wynstra *et al.* (2003) montrent que la fonction Achats joue un rôle central en gérant les fournisseurs clés et apportant une aide substantielle à la fonction R&D, l'implication amont des Achats, l'EPI n'est pas un concept aussi développé que l'ESI.

Les recherches sur l'EPI lors des projets d'innovation sont limitées aux projets conduits dans les grandes entreprises / structures, comme les industries de l'automobile et de l'électronique, et sont plus rarement menées dans d'autres secteurs (Wynstra, Weggeman et Van Wee, 2003), (Pham, 2014), ou sur des organisations de plus petites tailles (PME, TPE).

Alors que l'étape du fuzzy front end (FFE) a été reconnue comme une phase cruciale ayant un impact important dans le succès des projets d'innovation (Verworn *et al.*, 2008), seule l'implication des fournisseurs en FFE commence à être étudiée (Homfeldt, 2017).

2. Questions de recherche

Comme évoqué précédemment, l'innovation ne dépend plus uniquement de l'utilisation des ressources tangibles, comme les ressources financières ou les technologies avancées, mais

aussi et de plus en plus de la façon dont les entreprises acquièrent et utilisent les ressources intangibles (Landry et Amara, 2002).

La fonction Achats est en première ligne pour apporter de la valeur dans les processus d'innovation. Alors que l'implication amont des Achats (EPI) est considérée comme aussi importante que l'implication amont fournisseur (ESI) selon Schiele (2010), mais l'EPI (Early Purchasing Involvement) est un concept peu étudié.

Alors que nous souhaitons observer les services Achats, le choix du terrain a été réalisé en conséquence. Le service Achats devait exister en tant que tel dans l'organisation. Notre démarche méthodologique s'articule autour de trois questions de recherche.

- Q1. Quels facteurs expliquent et influencent la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ?
- Q2. Quels sont les rôles des acheteurs lors du processus d'innovation ?
- Q3. Quelle est la nature de la contribution des services Achats dans le processus d'innovation ?

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Positionnement épistémologique

Il ne peut y avoir de recherche sans spécification du positionnement du chercheur à l'égard de son objet de recherche (Perret et Séville, 2007), c'est à dire son positionnement épistémologique. « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche.* » (Perret et Séville, 2007, p.13). Ce positionnement doit permettre au chercheur d'explicitier de manière transparente son approche de la recherche, et la qualité des connaissances apportées. Un questionnement épistémologique sert à « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche et la valeur attendue des connaissances seront élaborés* » (Gavard-Perret et al. 2008).

L'épistémologie, selon Piaget (1967), est « l'étude de la constitution des *connaissances valables*. ». Afin de vérifier la validité de cette connaissance, il convient alors de se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment se constitue la connaissance ? (Comment est-elle élaborée ?)
- Quelle est sa valeur ? (Qu'est-ce qu'une connaissance valable ?)

Pour le philosophe Kuhn (1962), la notion de paradigme scientifique est définie comme un ensemble de valeurs, techniques ou croyances partagées par une communauté scientifique.

Trois éléments se retrouvent dans la notion de paradigme :

- des éléments ontologiques : liés à la question de la nature de la réalité, de ce qui peut être connu ;
- des éléments épistémologiques : liés au type de relation entre le chercheur et ce qui peut être connu ;
- des éléments méthodologiques : liés aux modalités d'acquisition de la connaissance, à l'itinéraire de recherche.

C'est pourquoi, il est impossible voire dangereux pour toute validité ou crédibilité scientifique selon Avenier (2011) d'exposer sa méthodologie sans épistémologie (« *méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !* »)

En France, les trois grands paradigmes scientifiques communément cités sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. (Girod-Séville et Perret, 1999). « *Chacun des paradigmes répond à la question de la scientificité des connaissances* » (Perret et Séville, 2007, p.25).

Notre travail s'inscrit dans une perspective interprétativiste car cette posture semble la mieux adaptée à la nature compréhensive de l'objet de recherche que nous proposons d'étudier. L'interprétativisme est un positionnement subjectif et dépendant du sujet qui l'observe mais dont l'objectivité peut être assurée à travers la triangulation des données. Ce que nous avons tenté de mettre en œuvre pour ajouter de la robustesse aux résultats.

3.2. Mode de raisonnement

Les modes de raisonnement les plus appliqués en sciences de Gestion sont la déduction, l'induction et l'abduction. Ils sont explicités ci-après.

Le mode de raisonnement déductif

Charreire-Petit et Durieux (2007) définissent la **déduction** : « *Elle se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémises) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie.* ».

Ce mode de raisonnement consiste à élaborer une règle générale puis à la confronter ensuite à une observation empirique pour en tirer une conséquence (David, 2000 ; Thiétart, 2007). Plus simplement, le raisonnement déductif va du général au particulier.

Le mode de raisonnement inductif

Le raisonnement inductif part d'observations empiriques pour en tirer des conséquences et enfin, d'élaborer une règle générale. Ainsi, dans ce mode de raisonnement on progresse du particulier au général, « *des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Thiétart, 2007).

Le chercheur travaille à partir des données pour définir par la suite « *des concepts théoriques et des propositions que certains appellent pattern ou thèmes* » (Anadón et Guillemette, 2006).

Le mode de raisonnement abductif

De par le caractère complexe de la recherche, « *empreint d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës* », il est plus fréquent selon Charreire-Petit et Durieux (2007) que le chercheur tente de structurer l'ensemble de ses observations pour « *produire du sens* ». Pour Blaikie (2010, p. 89) **l'abduction permet une compréhension en profondeur** « *[...] answers 'why' question by producing understanding rather than an explanation, by providing reasons than causes* ».

Ainsi l'abduction est de nature explicative et compréhensive. Elle repose sur des construits théoriques imbriqués dans le processus de recherche (Anadón et Guillemette, 2006).

Enfin, selon (Angué, 2009, p. 70) alors que la déduction tient un rôle de justification et l'induction, un rôle de vérification, le rôle considéré comme véritablement créateur est celui joué par l'abduction. Egalement qualifiée de mode d'exploration hybride, « *l'abduction consiste en des **allers et retours constants** entre observations empiriques et connaissances théoriques afin d'enrichir ou approfondir les connaissances antérieures* » (Berthiniet Poncet, 2012).

Notre recherche n'a pas pour objectif de trouver des causalités mais tente plutôt d'expliquer de manière plausible pour améliorer la compréhension d'un phénomène observé relativement nouveau. C'est pourquoi, nous avons fait le choix d'adopter une démarche abductive.

Nous pensons que notre raisonnement semble approprié à notre choix comme l'énoncent Anadón et Guillemette (2006), « *Entre les deux extrémités de l'induction pure et de la déduction pure, mais tout de même plutôt du côté de l'induction, l'abduction est proposée comme une voie de réponse aux attentes de la recherche qualitative/interprétative* ».

Notre démarche abductive est le fruit de nombreux allers retours entre la littérature académique et le terrain exprimés à travers les étapes décrites ci-après.

Etape 1. Travaux académiques, empiriques sur l'implication et la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation.

Etape 2. Couplages théoriques (travaux académiques sur l'EPI et la gestion de l'innovation et l'approche par les ressources).

Etape 3. Focus group pour le choix et l'affinement de l'objet de recherche et le choix du terrain, et les entretiens d'expert pour le choix du terrain et choix des entreprises de l'IAA - relecture théorique (contexte des IAA et cadres théoriques associés).

Etape 4. Etude de cas puis discussion des résultats à la lumière des travaux théoriques.

3.3. La recherche qualitative en management des Achats

Avec des chercheurs venus de disciplines variées (management industriel, économie, droit, marketing, psychologie) le management des achats (Purchasing and Supply Management ou PSM) est une discipline riche et à exploiter (Lamming, 1994).

Différentes revues de littérature sur le champ PSM ont montré que d'un point de vue de choix méthodologique de recherche, la méthode d'études de cas multiples et unique est plébiscitée (Wynstra, 2010) à hauteur de 42% par les chercheurs en PSM dans le journal Européen JPSM (Journal of Purchasing and Supply Management) sur ces quinze premières années.

Les attentes des praticiens concernant la compréhension des implications de la fonction Achats lors de l'innovation et l'amélioration des pratiques des acheteurs pour apporter de la valeur dans les projets d'innovation⁵ sont de plus en plus d'actualité. Ainsi, notre objet de recherche semble être au cœur des préoccupations des praticiens. Nous suivons les recommandations d'Avenier et Thomas (2012) suggérant que les recherches qualitatives sont plus souvent de nature à être « *plus propices à la production de connaissances pertinentes pour la pratique* ».

En recherche qualitative, la prise en compte des éléments comme une expérience personnelle, introspective ou une histoire de vie sont particulièrement pertinents (Denzin et Lincoln, 1994).

Pour compléter ces expériences et affiner notre étude, nous avons réalisé un focus group avec six acteurs du terrain, acteurs dans les processus d'innovation de leurs organisations de divers secteurs (Etape 1), puis nous avons réalisé des entretiens d'experts du secteur agroalimentaire sur notre thème de recherche « Les contributions de la fonction Achats au processus d'innovation » (Etape 2). Enfin, nous avons réalisé cinq études de cas dans l'IAA (Etape 3).

Etape 1. Nous avons mené un focus group afin d'affiner notre objet de recherche. Suite aux différents échanges avec les professionnels lors du focus group, à la lumière de nombreux thèmes de recherche sur le sujet et des caractéristiques de l'IAA (très dynamique en innovation), il nous apparaît approprié d'étudier un phénomène sur une industrie unique et relativement homogène sur des cycles d'innovation relativement rapides.

Etape 2. Nous avons décidé d'interroger sept experts reconnus et expérimentés dans le domaine agroalimentaire pour valider l'intérêt, la pertinence et la fertilité de notre objet de recherche dans l'industrie agroalimentaire. Nous leur avons également soumis les différents thèmes issus de la revue de littérature, et mis à jour suite au focus group. Aux différents

⁵ Comment capter l'innovation au niveau des achats ? C. Marssala 04/2015 Décision Achats.

experts rencontrés, nous avons demandé qui était impliqué et le mieux amène de répondre à notre objet de recherche.

Etape 3. Nous avons ensuite réalisé 26 entretiens auprès de 5 entreprises (PME et GE), interrogé les professionnels impliqués dans le processus d'innovation comme la direction Marketing, la R&D / Innovation, la direction industrielle, le service Achats, la direction générale, et effectué quatre visites de sites industriels.

La spécificité des Industries Agro-Alimentaires (IAA)

*« L'innovation est plus que jamais une priorité pour le secteur agroalimentaire. »*⁶

Deux entreprises de l'IAA sur trois innovent en permanence⁷ (produits ou procédés, organisations), ce qui est bien supérieur par rapport aux autres secteurs.

Les pages économiques des Echos titrent « *L'innovation revient en force dans l'industrie agroalimentaire* »⁸ à l'ouverture du SIAL 2014 (Salon de l'Industrie Agroalimentaire en France). Selon les observateurs, le nombre d'innovations présentées en ce lieu incontournable atteint un record dans l'hexagone et s'accélère depuis quelques années. En effet, 50% du nombre des produits alimentaires d'aujourd'hui n'existaient pas il y a cinq ans.

Ces constats liés aux articles professionnels rejoignent les travaux des chercheurs qui placent l'innovation au cœur des préoccupations des entreprises dans la grande majorité des secteurs, et plus particulièrement le secteur agro-alimentaire, contrairement au passé où le secteur des hautes technologies prédominait. Ainsi Thiétart et Xuereb (2005) considèrent que « *de nombreux secteurs industriels, comme l'agroalimentaire, où les activités de recherche et développement n'étaient traditionnellement qu'une activité secondaire, voire marginale, investissent désormais massivement dans le développement de nouveaux produits et axent une part importante de leur communication tant interne qu'externe sur les nouvelles technologies maîtrisées* ».

⁶ Données secondaires issues de l'état des lieux de l'industrie agroalimentaire française 2016 du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt.

⁷ INSEE, Agreste, 2010. <http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/entreprises-agroalimentaires/innovation-entreprise-des-iaa/>

⁸ Les Echos, 2014. <http://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/0203760921246-linnovation-revient-en-force-dans-lindustrie-agroalimentaire-1040803.php>

4. Structure de la recherche

Nous avons construit notre travail de recherche en cinq chapitres avec un chapitre introductif (voir Figure 1).

Le premier chapitre de notre recherche vise à éclaircir les concepts clés de notre étude et la revue de littérature dédiée à l'innovation. Nous examinerons les différentes approches pour définir le concept de l'innovation, les différentes typologies de l'innovation selon ses effets et sa nature. Puis nous présentons un état de l'art sur le concept de processus d'innovation, afin de comprendre comment s'effectue l'innovation dans les organisations.

Le deuxième chapitre se concentre sur l'évolution de la fonction Achats dans les organisations. Dans un premier temps, nous étudions à travers des définitions de la fonction Achats, **l'impact des Achats** sur la stratégie d'entreprise ainsi que la caractérisation des Achats stratégiques. Puis, nous tentons d'éclairer la valeur ajoutée des Achats, les rôles et implications des Achats en interne et en externe dans le contexte de l'innovation.

Pour définir l'apport de la fonction Achats à l'innovation, nous décrirons les principaux concepts liés comme l'**ESI** (implication amont des fournisseurs) et l'**EPI** (implication amont des Achats) ainsi que les limites soulevées dans la littérature.

Le troisième chapitre a pour objectif de présenter les caractéristiques de la méthodologie retenue et notre protocole de recherche. Nous justifions le choix des industries agro-alimentaires et présenterons les enjeux de l'innovation dans ce contexte particulier. Nous détaillons plus particulièrement nos choix méthodologiques, notre mode de raisonnement et nous décrivons notre stratégie d'accès aux données en trois étapes pour répondre à nos questions de recherche.

Le quatrième chapitre a pour objectif de présenter des cas issus des entreprises agro-alimentaires sélectionnées et de synthétiser l'ensemble des données recueillies. Nous présentons chacun des cas, il s'agit de faire une analyse intra-cas pour confronter chaque cas à notre questionnement.

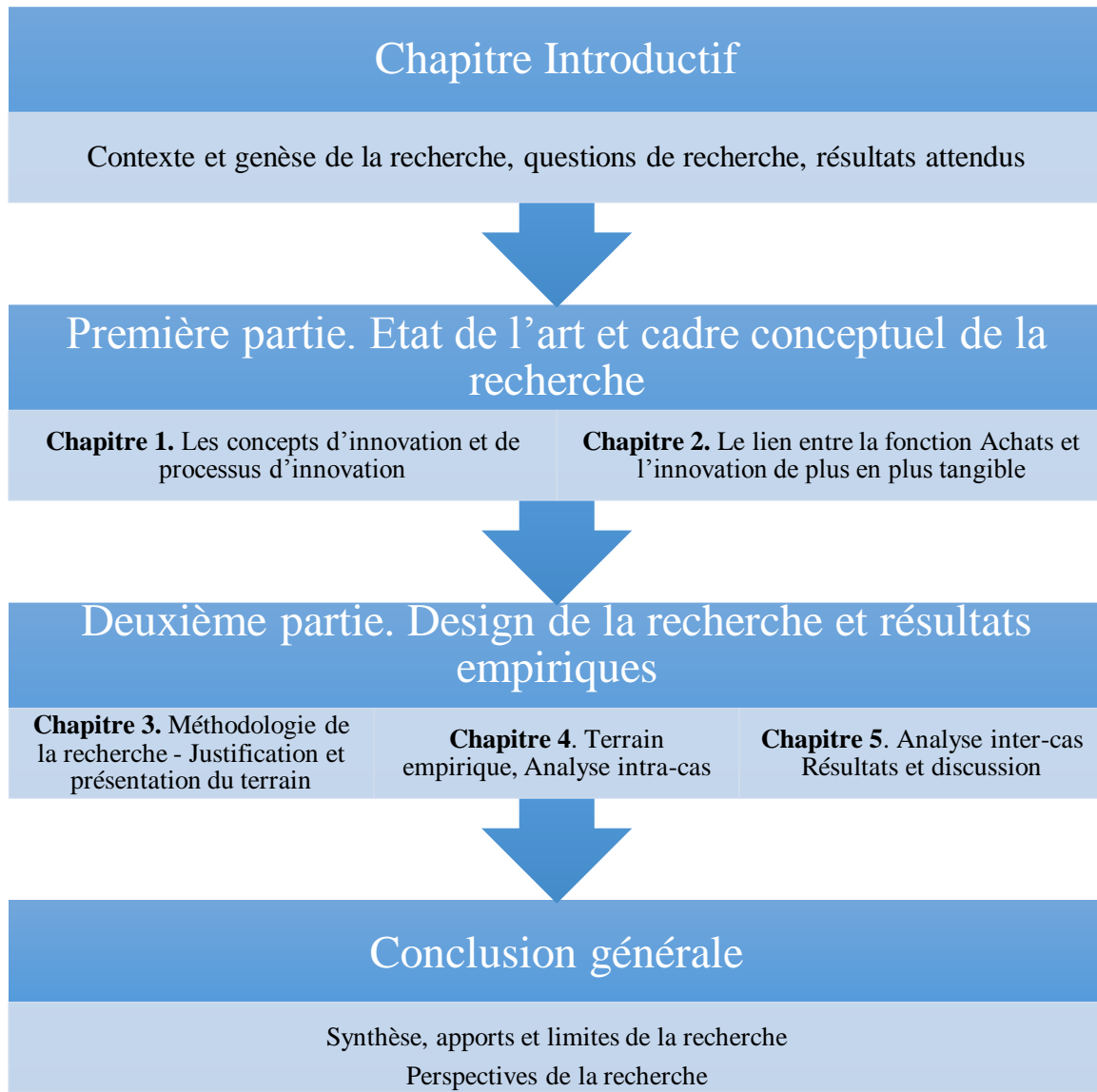
Le cinquième chapitre s'interroge et repère l'influence des facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels dans la capacité de la fonction Achats à contribuer dans le processus d'innovation. Nous verrons que ces facteurs d'influence interagissent entre eux.

Les différents rôles de la fonction Achats selon le type d'innovation sont présentés, la nature des différentes contributions et une démarche pour une contribution réussie de la fonction Achats. Nous terminerons par la présentation d'un ensemble de préconisations à destination des praticiens.

Notre recherche travail se conclut par une synthèse et discussion des apports théoriques et managériaux, puis les limites de la recherche et les perspectives possibles et envisagées.

Figure 1 : Structure de la thèse

La démarche et plan de notre recherche se présente selon la figure ci-après.



Chapitre 1

Les concepts d'innovation et de
processus d'innovation

Sommaire du Chapitre 1

1. Les typologies et enjeux de l'innovation.....	32
1.1. Définitions et dimensions de l'innovation	32
1.1.1. Le concept protéiforme de l'innovation : les approches « économistes » et « sociologiques ».....	32
1.1.2. Différences entre l'innovation produit et de processus.....	36
1.2. Les typologies par les effets de l'innovation.....	37
1.3. Les typologies par la nature de l'innovation	42
1.3.1. L'innovation de produit ou service	42
1.3.2. L'innovation de procédé ou de processus	43
1.3.3. L'innovation organisationnelle	45
2. Organisation et processus d'innovation	46
2.1. Open Innovation.....	46
2.1.1. Les concepts d'innovation fermée et d'innovation ouverte	46
2.1.2. Les étapes de l'innovation ouverte.....	49
2.2. Co-Innovation	51
2.3. L'organisation ambidextre	53
2.4. L'entreprise innovante	55
3. Le processus d'innovation.....	57
3.1. Panorama de quelques processus d'innovation.....	59
3.2. L'innovation en mode projet.....	63
3.3. La phase amont du processus d'innovation	64
Conclusion du Chapitre 1.....	66

« Qui innove aujourd'hui vivra demain » (De Ramecourtet Pons, 2001).

*« Innover, c'est conduire des expériences dans l'incertain, engager des expérimentations collectives dont on ne peut prédire à l'avance l'issue. »
(Aggeri,2011).*

Dans un contexte d'ultra-compétitivité, les organisations cherchent à trouver des relais de croissance pour assurer leur pérennité.

Considérée comme une source d'avantages concurrentiels incontournables, l'importance de l'innovation dans la compétitivité des entreprises a été largement démontrée tant d'un point de vue théorique qu'empirique ; qu'il s'agisse de multinationales ou de petites et moyennes entreprises (PME) (Loilier et Tellier, 1999), (Kim et Mauborgne, 2005). Aussi, à l'ordre du jour de l'agenda des comités de direction, l'innovation est un enjeu incontournable pour garantir les succès des organisations à long terme, « *The key to long-term success, even survival, in business is what it has always been : to invest, to innovate, to lead, to create value where none existed before.* » (Hayes et Abernathy, 1980). Ainsi, l'innovation n'est pas une option mais **une condition de survie pour les entreprises** (Anderson Strachan, 1996) et (Hayes et Abernathy, 1980), la qualité et la maîtrise des coûts n'étant plus des atouts suffisants pour faire face à la concurrence (Loilier et Tellier, 2013).

Les développements technologiques plus rapides (Nicolas et Hy, 2000), l'évolution des attentes des consommateurs, ainsi que la mondialisation (Hammer, Champy et Le Seac'h, 1993) et (Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc et Midler, 2015) sont autant de facteurs ayant une influence sur **l'accélération** du renouvellement des produits et des services. Ces changements sont observables tant dans le secteur de l'habillement, l'automobile ou l'agroalimentaire. Le nombre d'innovation dans le marché de la grande consommation a augmenté considérablement ces vingt dernières années.

Dans ce contexte, où **l'injonction d'innover atteint son paroxysme**, les différentes fonctions de l'entreprise prennent en considération dans leurs objectifs cette « *ardente obligation d'innovation* » (Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc, et Midler, 2015).

Les organisations sont à la recherche de processus « idéaux » susceptibles de faciliter leur capacité d'innovation. L'intensification de la compétition par l'innovation et la désintégration de certaines filières (comme l'automobile par exemple) poussent les acteurs à revoir certains de leur modèle d'innovation et de co-développement (Maniak, 2009).

De plus, la mondialisation et l'apport des technologies de l'information facilitent et accélèrent le nombre des « interconnexions » entre organisations (Lefaix-Durand, 2006). Dans un environnement en mutation rapide, les organisations se développent dans un mode plus flexible, en « réseau » pour chercher « *dehors des compétences et des savoir-faire que le dedans n'est plus apte à fournir de manière efficiente* » (Paché et Paraponaris, 2006). Au sein de ce réseau, les activités d'innovation dépassent les frontières de la firme et suivent un processus plus ouvert à son environnement et aux acteurs désormais interconnectés (Chesbrough, 2003). Cette tendance se généralise dans les différentes industries.

Alors que la dynamique de l'innovation ne cesse de se complexifier, les chercheurs s'intéressent plus précisément aux activités des acteurs dans l'organisation ainsi qu'à la nature des compétences nécessaires pour répondre aux attentes face à ces nouveaux modèles d'innovation (Garel et Rosier, 2008).

Au cœur d'un système d'acteurs, l'acheteur, considéré comme le facilitateur ou le coordinateur des ressources externes de l'entreprise (Tréhan, 2014), est naturellement amené à jouer un rôle dans la recherche, l'intégration et développement de fournisseurs capables d'apporter de l'innovation au sein de l'entreprise (Wynstra, Van Weele et Axelsson, 1998).

Dans cette thèse, nous nous intéressons aux rôles de la fonction Achats dans les actions à l'origine de l'innovation ou de la nouveauté dans l'organisation. Nous explorons les processus d'innovation tant dans la dimension produit que sur le plan de l'organisation.

Le premier chapitre de ce travail se structure en deux parties. La première section consiste à introduire les concepts d'innovation. La seconde section identifie les différents processus d'innovation afin de comprendre comment s'effectue l'innovation dans les organisations. Nous définirons les processus d'innovation recensés dans la littérature, et plus particulièrement le mode projet, le mode de développement de nouveaux produits. Nous terminerons par un accent particulier sur la phase amont clé du processus d'innovation le « Fuzzy Front End ».

1. Les typologies et enjeux de l'innovation

Nous allons tout d'abord définir le concept d'innovation et les typologies existantes dans la littérature. Nous décrirons les principaux modèles organisationnels d'innovation.

1.1. Définitions et dimensions de l'innovation

1.1.1. Le concept protéiforme de l'innovation : les approches « économistes » et « sociologiques »

Eu égard aux travaux de recherche, nous pouvons avancer que le corpus théorique du terme « innovation », nous amène à constater la dimension protéiforme de ce concept ancien et populaire dans la littérature académique. Certains auteurs se questionnent même sur l'existence d'une définition de l'innovation dans la littérature académique, « *Many authors discuss categories of innovation, implications and effects of the outcome without much discussion on what they mean by innovation* », (Jayaratna et Wood, 2008), « *Academics generally believe that they have begun to understand the process of developing innovations and it doesn't matter what they call them.* » (Garcia et Calantone, 2002). Sans être exhaustif, nous allons essayer d'apporter un éclairage sur ce concept.

L'étymologie du terme innovation est en latin « *in* » signifiant « *dans* » et « *novare* » qui se traduit par « *rendre nouveau, renouveler, refaire, restaurer, transformer, changer* ». Le dictionnaire Le Petit Robert définit le terme comme l'« *action d'introduire dans une chose établie, quelque chose de nouveau, d'inconnu* ». Selon le dictionnaire Larousse, l'innovation est le résultat de **l'action d'innover**. Par exemple, l'innovation peut être plus particulièrement liée à la production ou à la vente, « *l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau* ».

En outre, une revue des synonymes du terme innovation dans le dictionnaire Electronique des Synonymes (Crisco-DES)⁹ nous permet de dresser les mots triés par ordre d'occurrences : « changement, nouveauté, transformation ». Ainsi l'innovation est le résultat d'un passage d'un état à un autre, un état qui n'existait pas auparavant, un **changement** qui peut conduire une **certaine incertitude**. Ces termes sont également repris dans la littérature académique.

Pour que l'innovation existe et ne reste pas en état d'invention, ce qui vient d'être inventé doit rencontrer un marché, et donc être utilisé. L'**usage** de cette invention est nécessaire. A la première transaction commerciale réussie ou plus généralement lors de la sanction positive de l'utilisateur (Akrich *et al.*, 1988), l'innovation est réelle.

Par ailleurs, en 1997, la revue de littérature de Basberg (1987) illustre l'importance de l'usage de l'invention dans les projets d'innovation. Ainsi, un brevet non utilisé, une invention non utilisée ne sont pas considérés comme une innovation (Figure 2.). L'innovation existe à partir du moment où elle rencontre une demande, est acceptée et rentre dans l'usage commun. « *L'invention correspond à une découverte, elle-même le résultat d'un effort de recherche. L'innovation est considérée comme l'application industrielle et commerciale de l'invention.* » (Loilier et Tellier, 2013).

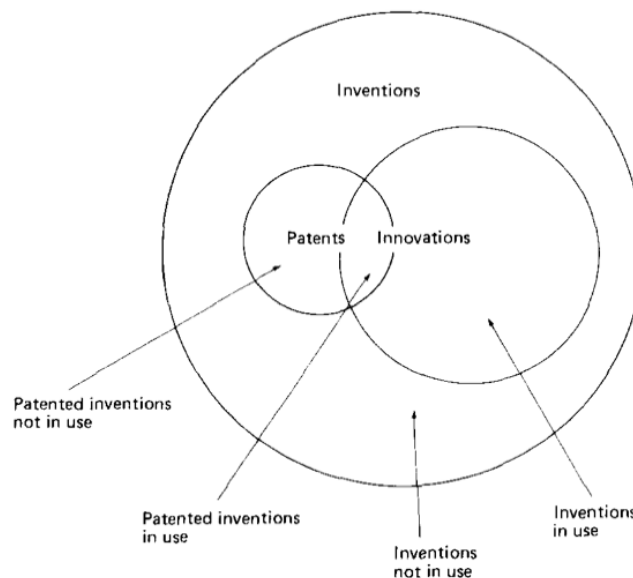


Figure 2. « Image des relations entre le brevet, l'invention et l'innovation. » (Basberg, 1987).

⁹ <http://www.crisco.unicaen.fr/des/> - Centre de Recherche Inter-langues sur la Signification en COntexte (CRISCO) EA 4255 de l'Université de Caen

L'approche schumpetérienne de l'innovation

L'innovation n'est pas un terme récent, il a été abordé depuis longtemps par les scientifiques. Dès 1934, l'économiste Schumpeter considéré comme étant un des pères fondateurs de la recherche en innovation, définit l'innovation comme étant « *l'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation* » (Schumpeter, 1934).

Cette définition fondée sur la nature de l'innovation est universelle.

Schumpeter insiste également sur l'aspect évolutif du capitalisme, et sur la nécessité du changement continu venu des nouvelles attentes des consommateurs (Schumpeter, 1942). Par ailleurs, l'innovation est le résultat d'un processus qui amène le changement, et apporte des bénéfices supplémentaires, « *l'introduction dans le circuit économique de ce que l'on a inventé ou découvert et qui représente un progrès* » (Jakobiak, 1991). Ainsi, l'innovation est le moteur du développement de l'économie et un facteur clé à la compétitivité des entreprises (Vives, 2008).

La proposition de définition de Schumpeter a été reprise par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) dans le manuel d'Oslo en 2007 :

« *L'innovation peut être vue comme :*

- *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service),*
- *d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré,*
- *d'une nouvelle méthode de commercialisation ou*
- *d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».*

« *La notion de nouveauté se décline sous trois formes : nouveauté pour l'entreprise, nouveauté pour le marché et nouveauté pour le monde entier* ».

La différence en termes d'objectifs de l'innovation produit et l'innovation de procédé ou processus est présenté à la fin de cette section.

Pour compléter ces différentes définitions, les éléments clés de l'approche de Schumpeter reposent sur les trois points suivants selon Loilier et Tellier (2013) : les grappes d'innovation, la destruction créatrice et le rôle de l'entrepreneur.

Tout d'abord, les grappes d'innovation font référence aux applications multiples de nouvelles technologies et aux interdépendances des découvertes entre elles qui semblent être de plus en plus nombreuses.

Ensuite, la notion de destruction créatrice fait référence à l'aspect destructeur d'une innovation sur un marché et l'impact négatif de la créativité. Les organisations développent des nouveaux produits ou procédés qui peuvent provoquer une destruction des activités préexistantes, lesquelles étant comme « périmées ». L'exemple de l'entreprise Kodak et son incapacité à prendre le virage du numérique est très illustratif de cette destruction des activités précédentes.

Enfin, en ce qui concerne le rôle de l'entrepreneur, Schumpeter le définit comme celui initiant et mettant en œuvre « *des changements dans l'organisation des ressources existantes, de nouvelles combinaisons de moyens, ou de nouvelles compétences, afin de créer de nouvelles possibilités de positionnement pour son entreprise sur ses marchés* » (Lehmann-Ortega et al., 2016). En effet, pour innover, il faut prendre des risques et des décisions. Elles sont dues à l'implication particulière de personnes dans les organisations qui se « *battent* » pour faire passer leurs idées, et lancer l'industrialisation des inventions. En ce sens, en 2004, Antoine Riboud le fondateur du groupe Danone explique « *l'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et **courage industriel*** »¹⁰.

L'approche des sociologues de l'innovation et l'analyse interne des organisations

Un courant plus récent de recherche, porté par Alter (2003) se concentre sur **l'analyse de l'organisation** dans le contexte de l'introduction d'un nouveau produit, d'un service nouveau ou d'une technologie nouvelle, et plus particulièrement la perturbation des acteurs par rapport

¹⁰ Source Danone 1972 – 2012 : « Something special Inside »

aux habitudes et à leurs fonctionnements. En effet, Alter analyse les changements induits et les processus organisationnels internes de l'entreprise.

Dans les deux approches, qu'elles soient des économistes ou des sociologues, l'innovation amène un changement dans les produits, les procédés ou processus, les modes de commercialisation ou les modèles organisationnels. Nous pouvons constater que l'innovation s'inscrit dans une **perspective de changement**.

Selon Le Masson *et al.* (2006) s'arrêter au résultat de l'innovation n'est pas suffisant pour définir l'innovation. Ces mêmes auteurs ajoutent que la définition de l'innovation peut recouvrir **les processus qui sont à son origine**. Ceci correspond à la définition de l'innovation selon Simon-Lee (2011), « *Si on s'intéresse à l'innovation comme un processus, on analysera plutôt l'ensemble des actions qui ont permis la mise en œuvre de la nouveauté dans l'organisation.* »

Ces éclairages apportent un élément fondamental, l'innovation est aussi bien **le résultat** d'une action (ce qui est nouveau), que **le processus** ou la démarche pour arriver à ce résultat (innover). L'innovation est également **un processus de transformation**.

Dans cette thèse, nous nous intéressons à l'innovation comme un processus, c'est à dire que nous cherchons quelles ont été le rôle de la fonction Achats dans les actions à l'origine de l'innovation ou de la nouveauté dans l'organisation.

1.1.2. Différences entre l'innovation produit et de processus

Afin de clarifier la différence entre une innovation produit et de processus (ou procédé), Un et Asakawa (2015) proposent une classification selon plusieurs dimensions : les objectifs de l'innovation (a), l'impact concurrentiel (b), la valeur de l'innovation (c), le degré de nouveauté(d), la codifiabilité des connaissances (e) et la substituabilité (f).

Dans un premier temps, les auteurs séparent ces deux innovations par l'objectif sous-jacent de ce que chacune de ces innovations va apporter à l'entreprise (**a**). Dans l'innovation produit, la **nouveauté du produit**, principal objectif, doit fournir à l'entreprise un moyen de différencier son offre de ceux des concurrents (ou alors le meilleur produit sur le marché). Dans l'innovation des processus, l'objectif n'est pas la nouveauté, mais plutôt **l'efficacité avec laquelle l'entreprise gère ses activités**.

Dans un deuxième temps, l'impact concurrentiel de l'innovation diffère nettement entre les deux innovations **(b)**. Dans le cas de l'innovation produit, l'impact concurrentiel est **l'augmentation du prix, ou le prix constant** du nouveau produit qui se justifie par la **différenciation apportée** par rapport aux concurrents. Dans le cas de l'innovation de processus, l'impact concurrentiel est une **réduction des coûts de production** du produit ou du service et l'augmentation de la marge d'exploitation qui lui permet d'améliorer les caractéristiques du produit et de la qualité.

Troisièmement, concernant la valeur que l'innovation va créer **(c)**, la nouveauté de l'innovation de produits est **évaluée par les clients** et par rapport aux offres des concurrents (Damanpour, 2010). Pour l'innovation de processus, cette **évaluation est effectuée en interne** par les gestionnaires responsables de l'optimisation des coûts, contrôle de gestion et d'amélioration du processus de production.

Dimensions of Analysis	Product Innovation	Process Innovation
Objective of innovation	Novelty	Efficiency
Competitive impact	Price	Cost
Valuation of innovation or value	External, market feedback	Internal, managerial evaluation
Degree of novelty valued or rareness	Radical, exploration	Incremental, exploitation
Codifiability of knowledge or imitability	Clear, concrete, explicit, higher	Unclear, obscure, tacit, lower
Location of knowledge or substitutability	Technological, separable, independent	Organizational, systemic, interdependent

Tableau 1. Différences entre l'innovation de produit et l'innovation de processus (Un et Asakawa, 2015)

1.2. Les typologies par les effets de l'innovation

De nombreuses études menées dans le domaine de l'innovation identifient deux typologies majeures d'innovation en les classifiant en fonction de leur effet ou de leur intensité, et de leur nature. Il est difficile de prévoir quels seront les résultats quand on s'engage dans un projet d'innovation, c'est pourquoi nous parlons ici d'effets de l'innovation a posteriori. Nous nous positionnons sur le résultat de l'innovation.

La typologie classique des effets de l'innovation, admise par la communauté scientifique, distingue les innovations incrémentales des innovations radicales ou de rupture (Le Masson, Weil, et Hatchuel, 2006). Les innovations sont ainsi classées en fonction de l'intensité des changements apportés par rapport à la situation initiale.

L'innovation incrémentale, « d'améliorations » ou « d'exploitation », est un enrichissement de l'existant sans remise en cause complète. Loilier et Tellier (1999) précisent « *une amélioration progressive des performances de l'offre existante* ». Les impacts sur l'amont ou l'aval de la chaîne s'avèrent restreints. Ce type d'innovation ne va pas modifier en profondeur le comportement des consommateurs ou des clients. Selon Markides et Geroski, l'innovation incrémentale impacte peu sur les habitudes et les comportements des consommateurs et accroît / améliore légèrement les compétences et ressources internes de l'entreprise (Markides et Geroski, 2004).

Dans l'IAA, l'amélioration peut concerner l'aspect des produits, l'emballage, le développement de parfum supplémentaire, l'élargissement de gammes ou l'adaptation de nouvelles recettes pour suivre les recommandations nutritionnelles, comme la réduction de sel par exemple. Depuis 2002, l'Afssa (L'Agence française de sécurité sanitaire des aliments) devenue depuis Anses (l'Agence nationale chargée de la sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), a préconisé de réduire l'apport alimentaire en sel de 20% sur 5 ans¹¹. Pour répondre à ces enjeux, la société Unilever a lancé en 2003 le Programme d'Optimisation Nutritionnelle pour améliorer la composition de ses produits alimentaires et réduire la teneur en sel en utilisant plus d'épices et d'arômes spécifiques dans ses soupes Knorr¹².

La société Wattwiller a développé pour ses bouteilles d'eau en 2014, un nouveau bouchon plus pratique (car en forme de corolle) pour améliorer l'usage de ses emballages. Ce bouchon se dévisse sans effort et sa forme de fleur participe à une bonne prise en main tant à l'ouverture qu'à la fermeture. Loilier et Tellier (1999) considèrent cette innovation inédite sur le marché de l'eau de table, qu'ils caractérisent comme une innovation incrémentale.

L'innovation radicale, dont les termes dans la littérature peuvent être qualifiés « de rupture », « discontinue » ou « d'exploration » (O'Reilly et Tushman, 2004), dispose d'un caractère stochastique et moins déterminé que l'innovation incrémentale (Amable, 1996). Il

¹¹ Rapport Sel : Evaluation et recommandations 2002. <http://www.mangerbouger.fr/pro/IMG/pdf/SelAfssa.pdf>

¹² Site institutionnel d'Unilever : Article Sel et sodium, problématique nutritionnelle d'actualité : où en est-on ? <http://www.unilever-pro-nutrition-sante.fr/wp-content/uploads/2010/10/newsletter-2-Unilever-sel-et-sodium-nov-2010.pdf>

s'agit de « rupture par rapport à l'existant que cela soit dans le fonctionnement d'un appareil ou dans les *usages* des utilisateurs. » (Le Loarne et Blanco, 2012, p. 38).

L'innovation radicale est nouvelle pour l'entreprise elle-même, et/ou nouvelle pour le marché. Elle est basée sur le développement et l'implémentation de nouveaux produits, nouveaux processus et technologies (Hill et Rothaermel, 2003). L'innovation radicale a un fort impact sur les habitudes et les comportements des consommateurs. Elle peut « détruire » les compétences et ressources internes de l'entreprise (Markides et Geroski, 2004).

Par exemple, dans les années 2000, la société Dell a créé une rupture dans le marché des ordinateurs personnels puisqu'elle a permis la personnalisation de ces ordinateurs et la livraison en direct assurée sous trois à dix jours. C'est une innovation de service, de distribution et sur le produit, tout cela n'ayant jamais été proposé sur ce marché auparavant.

Dans le cas des IAA, l'innovation radicale peut être la création par l'entreprise d'une nouvelle recette inédite, la mise au point d'un nouveau procédé, la création d'un nouvel emballage (ou un emballage entièrement biodégradable) pour l'entreprise elle-même. Ces changements (ou créations) peuvent être également nouveaux pour le marché, voire bouleverser le marché. Un des exemples qui fait cas d'école est l'Actimel de Danone, premier vrai alicament proposé en grandes surfaces en 1994. Actimel contient un probiotique qui renforce « les défenses naturelles du corps ».

Ainsi, l'innovation radicale dispose du potentiel de changer voire détruire l'ordre existant, ce qui fait écho à la notion de destruction créatrice de Schumpeter. Les ressources, les compétences et les connaissances existantes peuvent perdre de leur valeur (Markides et Geroski, 2004) ou devenir obsolètes (Abernathy et Clark 1985). Ainsi, les règles du jeu sont révolues. Ceci implique un changement plus important que l'innovation incrémentale puisqu'elle peut toucher l'ensemble de la chaîne de valeur ou plus largement les composantes du business model ou « modèle d'affaires » (*Figure 3.*) ou même la création d'un nouveau business model. Dans ce cas, l'innovation radicale est considérée comme une « innovation stratégique » (Lehmann-Ortega, 2006).

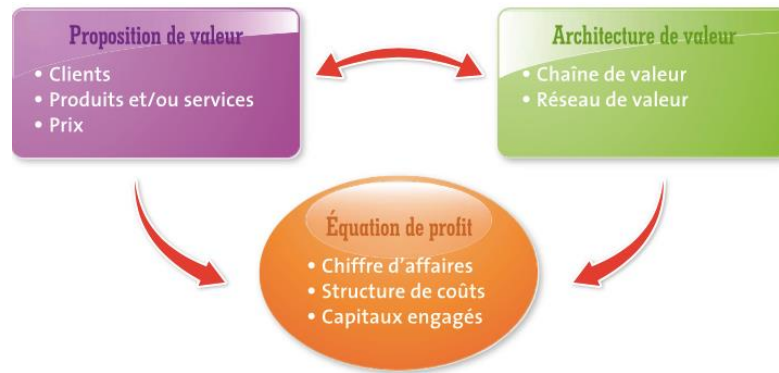


Figure 3. Composantes du business Model (Demil et Lecocq, 2010).

Pour affiner cette catégorisation « innovation incrémentale et innovation radicale », d'autres auteurs définissent la typologie selon des dimensions additionnelles. Dans leur ouvrage « Fast second », Markides et Geroski (2004) présentent une typologie sur l'importance de l'impact et l'effet de l'innovation sur d'une part, les habitudes et les comportements des consommateurs et d'autre part, sur les compétences et ressources de l'entreprise (Figure 4.).

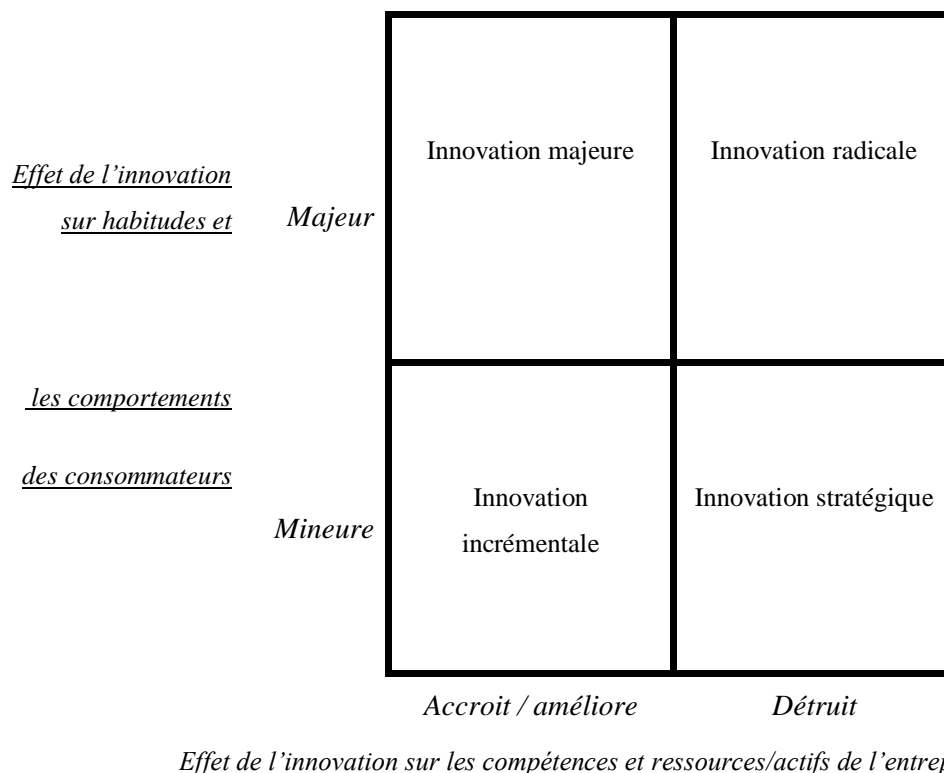


Figure 4. Les différentes typologies de l'innovation selon Markides et Geroski, (2004).

Les auteurs Smith et Tushman (2005) proposent une carte d'innovation (Figure 5) sur deux axes : le premier représente le marché (clients existants sur un marché connu, nouveaux clients sur le marché connu, nouveaux clients sur un marché émergent), le deuxième axe

représente les différents types d'innovation selon l'intensité de la technologie (innovations incrémentales ou de rupture). Les auteurs insistent sur l'importance de gérer les paradoxes de l'innovation, les organisations doivent savoir développer des innovations radicales sur des nouveaux marchés (« *exploration* »), tout en développant continuellement des innovations à caractère incrémentale (« *exploitation* »). Les définitions de ces termes seront développées dans la section sur l'organisation ambidextre.

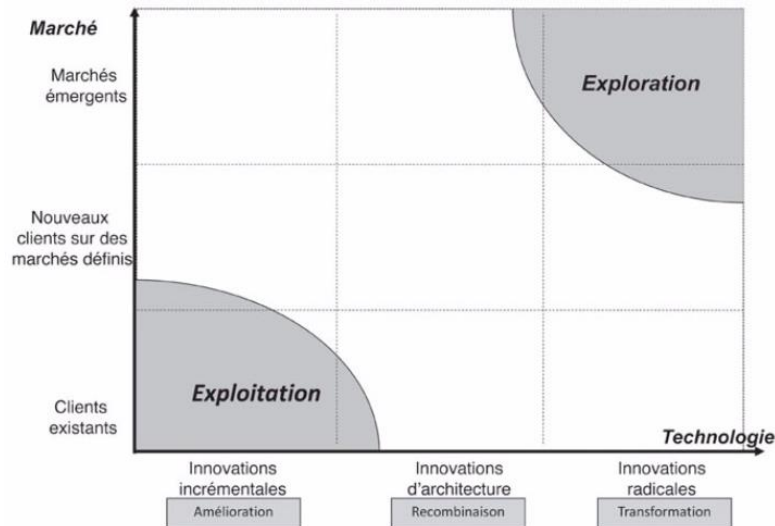


Figure 5. Innovation Map (Smith et Tushman, 2005) dans Gestion de l'innovation (Loilier et Tellier, 2013)

Impact sur les ressources de l'entreprise

Pour Le Nagard-Assayag et Manceau (2011), la capacité d'innovation des entreprises est un argument central de communication. L'innovation est aussi considérée comme un des indicateurs directs de la réputation de l'entreprise (Figure 6.) et contribue à bâtir la **confiance du consommateur** (Nguyen, N., et Lakhal, S. H. M. 2004). Dans les industries de produits de grande consommation, la notion de confiance est capitale. Les chercheurs semblent trouver un consensus pour dire que la réputation est une **ressource intangible incontournable** sur le plan stratégique (Dowling, 2002). Les ressources, actifs tangibles ou intangibles, jouent un rôle clé dans l'existence et la croissance des entreprises (Penrose, 1959).

Enfin, une bonne réputation joue un rôle dans sa réussite, son attractivité, et a ainsi une incidence directe sur sa compétitivité (McMillan et Joshi, 1997).

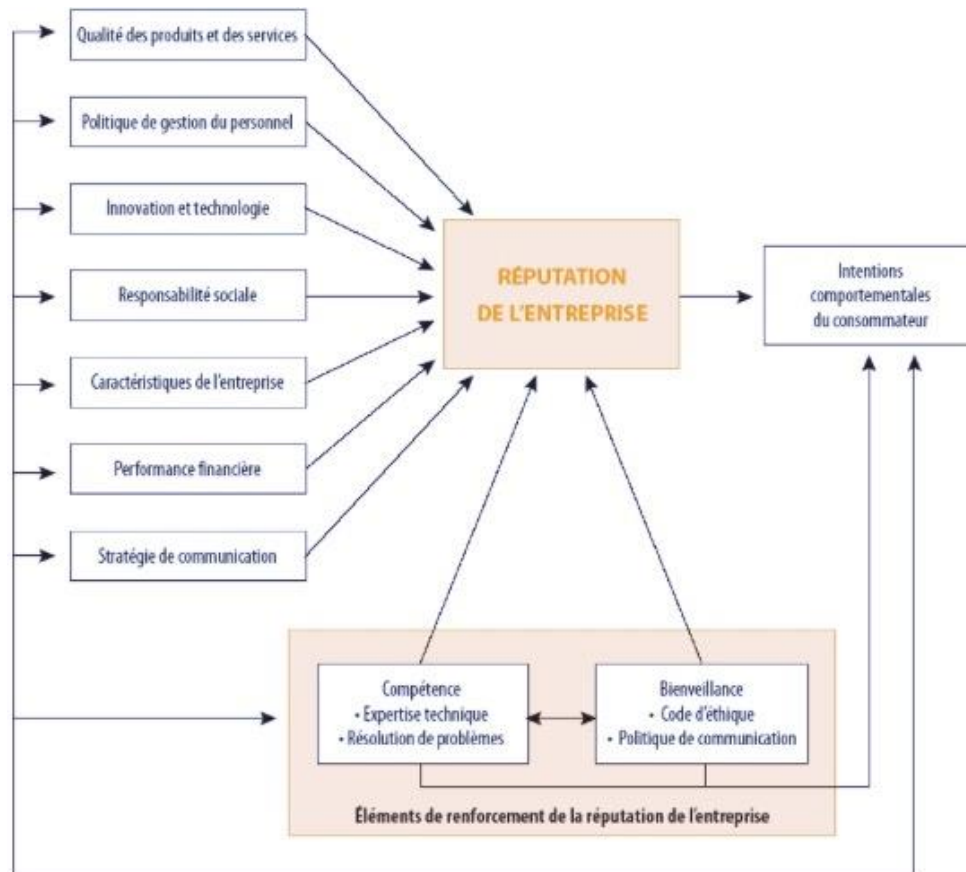


Figure 6. Modèle selon Nguyen et Lakhali (2004)

1.3. Les typologies par la nature de l'innovation

Après avoir parcouru les effets de l'innovation, nous allons examiner une autre typologie majeure de l'innovation qui permet de la classer en fonction de sa nature. Nous proposons de classer selon l'objet de l'innovation c'est à dire le produit ou service / le procédé ou processus et l'organisation appelée innovation organisationnelle.

1.3.1. L'innovation de produit ou service

La littérature académique sur le développement de produits (ou service) nouveaux est particulièrement dense. L'innovation de produit correspond au développement et à la commercialisation d'un nouveau produit (ou service) ou bien un produit qui est amélioré. Plus particulièrement, ceci « consiste à offrir un produit et/ou un service présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé. » (Loilier et Tellier, 2013, p.21).

Dans le cas de l'IAA, le yaourt à boire Yop de Yoplait est une innovation de produit de par ses caractéristiques (plus liquide), par son usage (à consommer en dehors des repas) et par sa cible (les ados et les jeunes adultes qui se détournent des yaourts traditionnels).

Cet exemple d'innovation de produit correspond bien à la définition donnée par la 3ème édition du Manuel d'Oslo de l'OCDE, où la nouveauté introduite ne s'arrête pas aux caractéristiques du produit seul, mais également à l'utilisation de ce même produit. « *Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré que cela soit sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné.* »

1.3.2. L'innovation de procédé ou de processus

Par l'ambiguïté du terme innovation, qui peut être à la fois un résultat et un processus, il est parfois difficile de distinguer l'innovation de produit et du processus, car elles sont mutuellement dépendantes et peuvent être complémentaires (Hauschildt et Salomo, 2011).

L'innovation de procédé est un concept complexe à appréhender. Le Loarne et Blanco (2012) le définissent ainsi : « *L'innovation de procédé renvoie, quant à elle, à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant.* ». Cela peut être une nouvelle méthode de conception, un nouveau mode de procédés de production.

La 3ème édition du Manuel d'Oslo de l'OCDE définit cette catégorie d'innovation comme « *la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. L'automatisation, la méthode du juste à temps relèvent de ce concept.* »

De plus, il n'est pas rare qu'une innovation de procédé ou processus se cache derrière un nouveau produit (Loilier et Tellier, 2013). Ce qui a été le cas de la bouteille de sirop Teisseire « à taille de guêpe », cette innovation est due au fournisseur d'emballage partenaire qui « *a développé une technologie de déformation du métal sous haute pression d'air* » (Loilier et Tellier, 2013).

Dans leur ouvrage, Management de l'innovation, Le Loarne et Blanco (2012) insistent également sur le fait que la distinction entre ces innovations est délicate à opérer. Ces mêmes

auteurs différencient les innovations en fonction du destinataire ou de l'impact de l'innovation. Elles définissent ainsi quatre natures ou catégories d'innovation en spécifiant le lien entre les deux natures : l'innovation de procédé avec peu ou pas de modification du produit/service, l'innovation de procédé seule, l'innovation de produit/service sans innovation de procédé et l'innovation produit/service avec innovation de procédé.

En effet, les auteurs montrent que si l'innovation est importante avec un **impact fort sur l'entreprise elle-même** (sans pour autant être perçue par le marché), la nature de l'innovation sera en particulier la recherche de la **réduction des coûts et touchera les procédés ou de processus**.

Dans le cas où l'innovation a un impact sur le marché, l'objectif ici est **la différenciation** (court terme ou long terme) et l'innovation peut être de produit/service avec ou sans innovation de procédé (Figure 7). L'exemple cité pour illustrer le cas de l'innovation produit/service avec innovation de procédé est l'entreprise Legrand « *la prise à puits affleurant de Legrand qui est à la fois une innovation de produit, mais également a conduit l'entreprise à revoir une partie de la manière de concevoir une prise électrique* ».

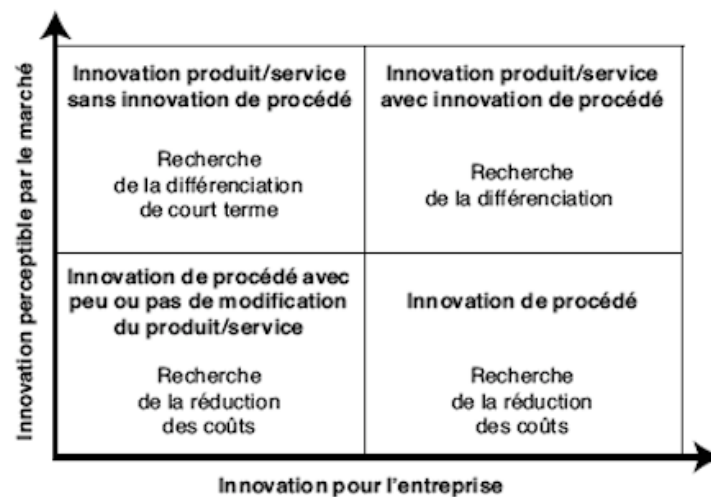


Figure 7. Typologie de l'innovation, destinataire de l'innovation et différenciation recherchée (Le Loarne, Blanco, 2012).

Pour compléter, Lehmann-Ortega *et al.* (2016) considèrent les innovations de réduction des coûts, comme des innovations de processus, qui vont amener « *les entreprises à faire appel à la créativité pour repousser toujours plus loin la frontière de l'efficacité productive* ». Ces mêmes auteurs classent dans cette catégorie les innovations de processus de production, de logistique, de distribution et notamment l'impression 3D, « *piste intéressante pour remettre*

en cause les processus de fabrication existants et pourrait conduire à une modification radicale de la structure de coûts de production » (Lehmann-Ortega *et al.*, 2016).

1.3.3. L'innovation organisationnelle

Le champ de l'innovation organisationnelle concerne « *les pratiques de travail et managériales, la gestion des connaissances et les réseaux de relations des firmes* » selon Ben Zaied *et al.* (2016).

L'innovation organisationnelle (ou innovation managériale) correspond à « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme* » (OCDE, 2005, p. 60). Cette forme d'innovation peut être une nouvelle manière de mobiliser la créativité des salariés, une nouvelle méthode de gestion des connaissances ou une nouvelle manière de collaborer en interne ou en externe (Manuel d'Oslo, 2005).

Selon Birkinshaw *et al.* (2008), l'innovation organisationnelle répond à des besoins internes pour améliorer l'efficacité et de l'efficacité des procédés organisationnels.

Dans les PME, les entreprises qui développent des produits ou procédés nouveaux, sont également reconnues comme innovantes en matière d'organisation (Ayerbe, 2006). Par ailleurs, (Nicolas et Hy, 2000) soulignent plus particulièrement l'importance de l'innovation organisationnelle dans l'agroalimentaire.

2. Organisation et processus d'innovation

« Innover, c'est conduire des expériences dans l'incertain, engager des expérimentations collectives dont on ne peut prédire à l'avance l'issue. »

(Aggeri, 2011).

Pour que l'entreprise innove mieux que ses concurrents, cela nécessite *« vitesse, adresse et précision. »* (Schilling et Thérin, 2006).

2.1. Open Innovation

2.1.1. Les concepts d'innovation fermée et d'innovation ouverte

Depuis plusieurs années, avec la généralisation de l'accélération des innovations (que cela soit dans le secteur de l'habillement, l'automobile ou l'agroalimentaire), le modèle de recherche et développement traditionnel fermé questionne les chercheurs et les experts. *« Innovation is the product of a network rather than of a single person or firm »* (Freeman et Soete, 1997).

H.W. Chesbrough en 2003 présente des règles implicites liées à l'innovation fermée.

- recrutement des meilleurs profils ou talents sur le marché,
- découvertes et développements internes des nouveaux produits et services,
- importance d'être les premiers à apporter une innovation sur le marché pour gagner,
- lien entre les montants investis en R&D et la qualité des idées et la position de leader sur son marché,
- contrôle de la propriété intellectuelle (PI) pour éviter tous profits de la concurrence.

Pour compléter son propos, Chesbrough (2003) ajoute que dans ce modèle, l'innovation est gérée à travers un processus interne en pilotant seul les activités de la R&D et la commercialisation de ses nouveaux produits et services.

Depuis plusieurs années, les coopérations inter-organisationnelles avec des start-ups, des universités, des réseaux d'entreprises semblent devenir un modèle plus pertinent au regard des

attentes du marché. De ce fait, l'innovation revêt un caractère collectif, plus ouvert et vue comme un processus où « les capacités internes et externes de l'entreprise se combinent dans des interactions avec son environnement » (Nicolas et Hy, 2000).

L'expression "innovation ouverte ou open innovation" a été popularisée par Chesbrough dans son ouvrage « Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology », paru en 2003. Il est le premier à définir l'innovation ouverte comme étant un nouveau paradigme d'innovation dans lequel les entreprises utilisent conjointement les idées développées en interne et celles provenant d'organisations externes (Paradigme d'innovation fermée et nouveau paradigme de l'innovation ouverte (Figure 8.).

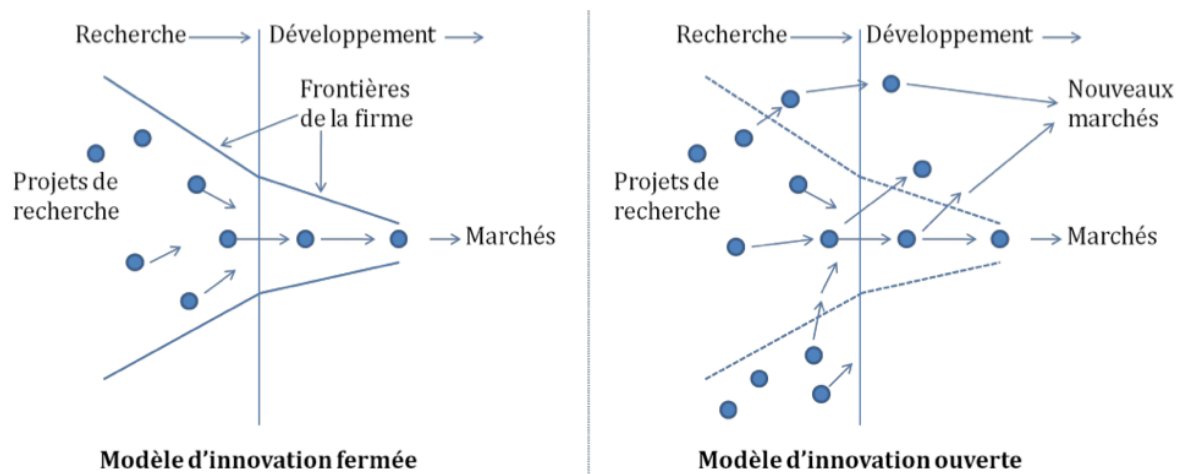


Figure 8. Paradigme d'innovation fermée et nouveau paradigme de l'innovation ouverte,

Chesbrough 2003, p.36-37.

Pour détailler davantage les apports de ce nouveau paradigme, l'auteur précise les principes de l'innovation ouverte en les opposant aux principes de l'innovation traditionnelle dite fermée (Tableau 2.). Pour Chesbrough, le modèle d'innovation ouverte complète les modèles traditionnels d'innovation mal adaptés aux nouvelles tendances de l'économie actuelle.

Principes de l'innovation fermée	Principes de l'innovation ouverte
-Les meilleurs profils du marché travaillent pour nous.	-Les meilleurs talents ne travaillent pas tous pour nous. Nous devons travailler avec des personnes à l'intérieur ET à l'extérieur.
-Pour profiter de la R&D, nous devons découvrir nous-mêmes, développer et tenir la barre.	-La R&D externe apporte une valeur significative, la R&D interne est importante pour pouvoir en tirer profit.
-Si la découverte d'une idée est faite par nous-même, nous la mettrons sur le marché les premiers.	-Nous ne devons pas être nécessairement à l'origine d'une idée pour en tirer du profit.
-La société qui apporte une innovation sur le marché la première, gagnera.	-Au-delà de la technologie, construire un meilleur modèle d'affaire est mieux qu'être les premiers sur le marché.
-Nous devons inventer les meilleures idées les premiers dans notre industrie pour gagner.	-C'est dans le meilleur <u>usage, une meilleure combinaison</u> des idées internes ET externes que nous gagnerons.
-Nous devons contrôler notre <u>propriété intellectuelle</u> (PI) afin d'éviter que nos concurrents en profitent, ou ne se l'approprient.	-Nous pouvons tirer profit de l'usage de notre PI par les autres, comme la PI des autres à partir du moment où cela développe notre modèle d'affaire.

Tableau 2. Principes de l'innovation fermée et de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003)

Elaboration personnelle (Traduction)

L'autre intérêt souligné par Chesbrough (2003) étant que ces pratiques de collaboration avec des partenaires externes à l'organisation sont essentielles à **l'accélération des processus d'innovation.**

La communauté professionnelle s'intéresse également à certains principes de l'innovation ouverte, comme Dr Nabil Sakkab, Vice-Président R&D de Procter & Gamble (P&G), entreprise agroalimentaire réputée pour ses pratiques d'innovation, déclare ainsi en 2006, « *Il y a 1,5 millions de gens dans le monde avec des compétences pertinentes pour mon entreprise. Je les veux dans mon équipe* ». En effet, ce changement du processus d'innovation a été adopté avec succès par la société P&G puisqu'en 2007 35% de leurs innovations avaient une origine externe (Cohendet *et al.*, 2016).

2.1.2. Les étapes de l'innovation ouverte

Chesbrough (2012) rappelle que l'innovation ouverte est composée de deux aspects : pour l'entreprise, l'**outside-in** consiste à ouvrir les processus d'innovation internes à des contributions venues de l'extérieur. L'**inside-out** autorise les idées internes à l'entreprise non-utilisées ou sous-utilisées à être valorisées à l'extérieur pour être utilisées par d'autres organisations. L'auteur indique que le manque de travaux sur cet aspect, « *Cet aspect est mal exploré et mal compris par la communauté académique et les praticiens* » contrairement au précédent.

L'open innovation ne remet pas en cause le processus de la R&D, mais le décloisonne. Les organisations explorent de nouvelles pratiques utilisées conjointement aux pratiques traditionnelles.

Depuis Chesbrough, de nombreuses recherches montrent les apports de l'innovation ouverte. Issus d'une recherche sur 1604 entreprises dans les régions importantes en Norvège, Fitjar et Rodriguez-Pose (2011) soulignent les effets des partenariats externes (fournisseurs, clients, universités, centres de recherche, consultants) selon le type d'innovation (incrémentale et radicale) et la nature de cette innovation (produit et processus) et selon l'origine de ces partenariats (Figure 9.).

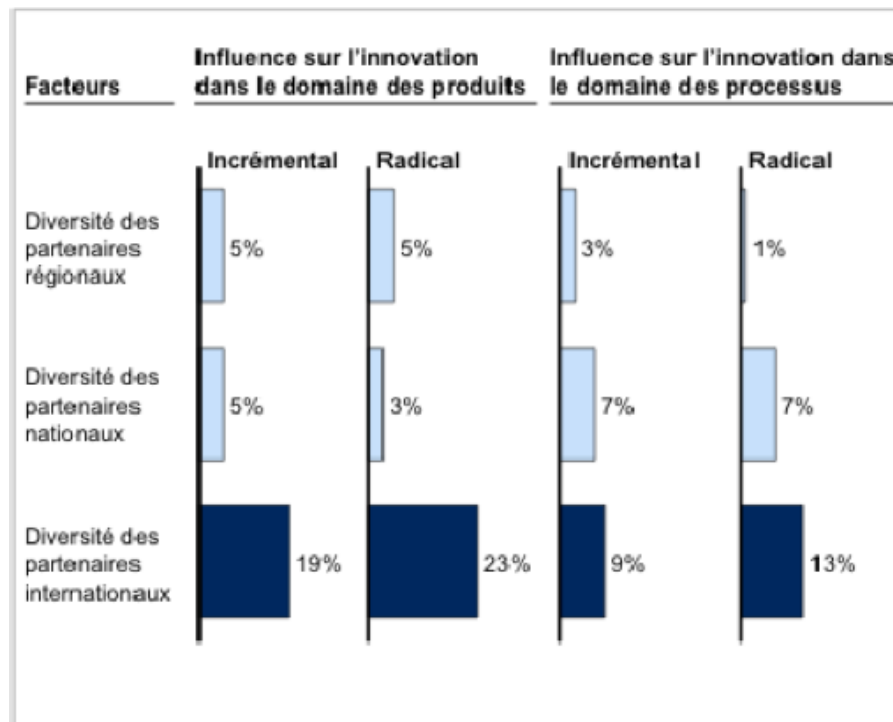


Figure 9. Facteurs d'influence sur l'innovation en Norvège. Fitjar et Rodríguez-Pose (2011)

Une gouvernance dite « ouverte », facilitant les relations avec l'extérieur et la mise en place de partenariats, est également un critère favorisant l'innovation et plus particulièrement, l'innovation radicale des IAA (Domergue, 2014).

C'est ce qu'il vient de se produire entre les deux géants de l'industrie de l'eau, Danone et Nestlé Waters. Sans cesse en recherche pour arriver à recycler les emballages, ces acteurs ont découvert une start-up qui a développé une technologie pour les emballages plastiques à partir de déchets de cartons. Après s'être associés à cette start-up américaine Origin Materials, ils annoncent ainsi leur alliance NaturALLBottle avec pour objectif de « lancer à grande échelle une bouteille en PET 100 % bio-sourcée dont les matériaux d'origine ne sont pas en concurrence avec l'alimentation humaine »¹³. Cette alliance permet également d'accélérer ce lancement stratégique et augmenter les capacités de production.

« Dans un futur très proche, **toute l'industrie pourra bénéficier de notre innovation de rupture**, respectueuse des ressources naturelles et bénéfique pour la planète », commente K. Hartwig, Responsable R&D de Nestlé Waters, Mars 2017.

¹³ PET 100 % bio-sourcé : Danone et Nestlé Waters détaillent leur alliance. K. Ermenier 6 Mars 2017

Cependant, malgré les effets positifs de l'innovation ouverte promus par les chercheurs, Dahlander and Gann (2010) témoignent que les entreprises peuvent avoir tendance à ne chercher les innovations qu'à l'extérieur ou d'attendre beaucoup trop des sources externes.

Malgré ses limites, le concept d'innovation ouverte est particulièrement éclairant sur les pratiques inter-organisationnelles lors de l'innovation.

2.2. Co-Innovation

Selon Den Hertog (2000), la co-innovation vise ainsi à générer de nouvelles connaissances qui permettront à l'organisation de rester compétitif sur des marchés mouvants en renforçant la capacité d'innovation.

L'industrie automobile a particulièrement développé cette approche (Midler, Beaume, Maniak, 2012), et innove de plus en plus en partenariat.

Le nombre d'innovation en collaboration ou en co-création est de plus en plus fréquent dans l'IAA. Un laitier suisse a adopté un concept d'emballage alimentaire prêt à l'emploi pour la fondue développée par l'entreprise Ardagh et des étudiants en design packaging de l'université de Twente, aux Pays-Bas.

Même si la collaboration avec un partenaire externe peut paraître intéressante, il est fréquent de rencontrer le fameux syndrome NIH (Not-Invented-Here) (Katz et Allen, 1982) qui constitue un frein lors de cette innovation collaborative avec les fournisseurs.

2.3. L'organisation ambidextre

Selon Cohen et Levinthal (1990) il est important que l'entreprise, se déclarant innovante, soit cohérente et organisée autour d'une **ambition d'innovation commune et partagée**. L'organisation qui en découle doit être en lien avec cette stratégie d'innovation associée à la **culture d'entreprise**. L'ambition d'innovation s'articule autour de la connaissance, la capacité d'absorption, l'implication de la recherche technologique, les compétences du personnel (Petroni, *et al.*, 2002).

Dans ses travaux fondateurs, James March (1991), théoricien incontournable du management stratégique, souligne l'importance pour les entreprises de renouveler, d'explorer de nouvelles connaissances ou nouvelles compétences, **simultanément** à l'obligation d'exploiter au mieux leurs ressources internes (des connaissances ou des compétences). Ce même auteur ajoute que cette conciliation des deux types d'innovation est nécessaire pour **la pérennité de toute organisation**.

Le terme « **organisation ambidextre** » a été défini par O'Reilly et Tushman (2004) comme une organisation ayant les capacités d'exploiter au mieux ses ressources existantes, et aussi d'explorer de nouvelles méthodes conjointement. Ils définissent ainsi cette notion comme « *les organisations ambidextres renferment deux types différents d'activités – celles focalisées sur l'exploitation des compétences existantes pour générer du profit et celles focalisées sur l'exploration de nouvelles opportunités pour générer de la croissance.* » (p. 80).

March (1991) définit ainsi des termes exploitation et exploration : « *L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs.* » Définition citée et traduite par (Garel et Rosier, 2008).

Simon et Tellier (2008) définissent l'exploitation comme « *l'utilisation efficiente de savoirs existants* » et l'exploration comme « *la découverte de nouvelles idées qui se fondent sur l'expérimentation, la prise de risque et l'engagement dans des directions nouvelles* ».

Dans leur ouvrage, Management de l'innovation en 2012, Le Loarne et Blanco adaptent les travaux de Tushman et O'Reilly et montrent que le choix d'organisation mise en œuvre impacte fortement sur le **taux de réussite des projets d'innovation**. Notamment, le choix de l'organisation ambidextre est particulièrement synonyme de succès lors des innovations de rupture puisque le taux de réussite atteint les 90% (Figure 10.) par rapport aux équipes transversales, indépendantes et aux structures fonctionnelles.

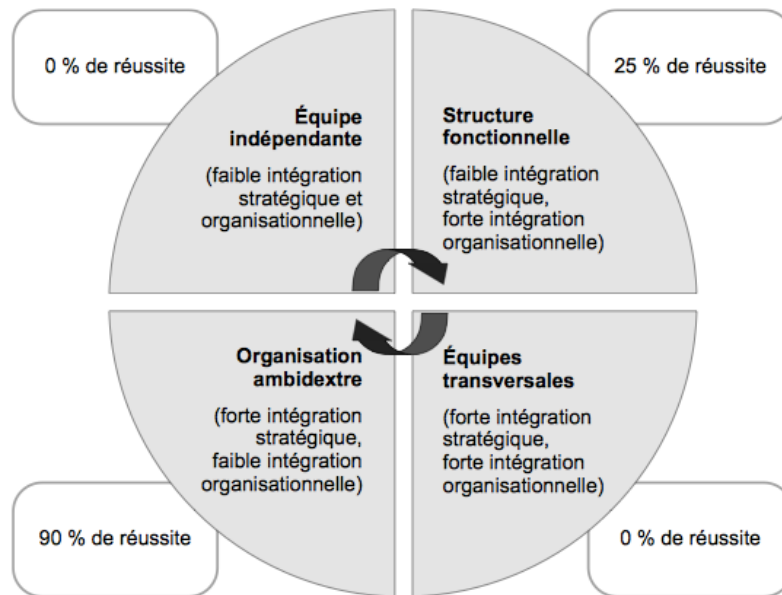


Figure 10. Ambidextrie organisationnelle et réussite de l'innovation de rupture (Le Loarne et Blanco, 2012).

De nombreuses études s'accordent sur le fait que les activités d'exploration doivent être menées dans des structures séparées de la structure principale.

Cependant, Gibson et Birkinshaw (2004) suggèrent que cette ambidextrie doit faire partie de chaque individu de l'organisation. Pour Brion *et al.* (2008) la capacité à combiner ces activités d'exploitation et exploration, c'est à dire être ambidextre, dépend des modes de management mis en place (systèmes, incitations et processus managériaux) « *qui déterminent les comportements individuels* ».

Capacité d'absorption

Le concept de capacité d'absorption est considéré un facteur intra-organisationnel explicatif incontournable de l'innovation en entreprise (Murovec et Prodan, 2009) que cela soit une innovation de produit ou de processus. En 1990, Cohen et Levinthal définissent la notion de capacité d'absorption de l'entreprise comme étant l'aptitude à « *reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Cette capacité d'absorption agit « *comme modérateur entre les sources externes de connaissance et la performance en innovation* » (Wang et Han, 2011).

2.4. L'entreprise innovante

Pour l'union européenne¹⁴, l'entreprise innovante possède deux catégories de compétences :
« *-les compétences stratégiques : vision à long terme ; aptitude à identifier, voire anticiper les tendances du marché ; volonté et capacité de collecter, de traiter et d'intégrer l'information technologique et économique ;*

-les compétences organisationnelles : goût et maîtrise du risque ; coopération interne, entre les différents départements fonctionnels, et externe, avec la recherche publique, les cabinets conseils, les clients et les fournisseurs ; implication de l'ensemble de l'entreprise dans le processus de changement et investissements en ressources humaines. »

¹⁴ Livre vert sur l'innovation, Bulletin de l'Union européenne, Supplément 5/95, Luxembourg, 1996.

Tidd *et al.*, (2005) définissent dix composantes pour caractériser l'entreprise innovante. Les composantes principales sont la stratégie volontariste d'innovation, implication intensive des équipes à l'effort d'innovation, équipe projet efficace, mise en réseaux intensive et externe, apprentissage intra et inter organisationnel.

Composante	Caractéristiques-clés
Vision partagée, leadership et volonté d'innover	Intention clairement exprimée et partagée Extension de l'intention stratégique Engagement des cadres supérieurs
Structure appropriée	Conception de l'organisation facilitant la créativité.
Individus-clés	Promoteurs, répartiteurs et autres rôles qui stimulent ou facilitent l'innovation
Travail d'équipe efficace	Utilisation pertinente des équipes (aux niveaux local, croisé et intra organisationnel) dans le but de résoudre les problèmes Nécessité d'investissements dans la sélection et dans la construction de l'équipe
Poursuite et extension du développement individuel	Engagement à long terme dans l'éducation et la formation afin de garantir des niveaux élevés de compétence et des aptitudes à apprendre avec efficacité
Communication intensive	À l'intérieur de l'organisation et entre celle-ci et l'extérieur – vers le haut, vers le bas et latéralement
Forte participation dans l'innovation	Participation de toute l'organisation aux activités d'innovation
Ciblage externe	Guidage interne et externe des clients Mise en réseau extensive
Climat créatif	Démarche positive à l'égard des idées créatives, appuyée par des mécanismes de motivation pertinents
Organisation apprenante	Niveaux élevés d'implication à l'intérieur et à l'extérieur de la firme dans une expérimentation proactive ; identification et résolution des problèmes, communication et partage d'expérience Saisie et diffusion des connaissances

Figure 11. Composante et caractéristique d'une entreprise innovante (Tidd, Bessant et Pavitt, 2005)

3. Le processus d'innovation

« Pour avoir une idée assez juste de la complexité du processus d'innovation, il faudrait imaginer une fusée pointée en direction d'une planète, dont la trajectoire à long terme est inconnue, et décollant d'une plate-forme mobile dont les coordonnées ne sont calculées que grossièrement »

(Akrich *et al.*, 1988).

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'innovation est aussi bien le résultat d'une action, que le processus ou la démarche pour arriver à ce résultat. Les chercheurs se focalisent de plus en plus sur l'étude des processus pour conduire / organiser au mieux l'innovation, notamment *« L'innovation n'est plus considérée comme un constat ex post mais comme le résultat d'un processus volontaire activement soutenu et qui peut être organisé. »* (Le Masson *et al.*, 2006, p 89). Cependant, la citation d'Akrich met en lumière le caractère incertain du processus d'innovation qui s'apparente à une quête vers l'inconnu.

Dans le contexte d'innovation intensive, les entreprises souhaitent mieux comprendre et améliorer leur processus d'innovation, et éviter de voir le processus d'une manière opaque que Chanal (2004, p. 86) qualifie d'*« une boîte noire assurant la transformation d'inputs en outputs »*. **La connaissance et la consistance des processus d'innovation internes jouent un rôle clé dans les succès des innovations.** *« C'est en réglant les problèmes chez soi que l'on se rend crédible et lisible pour d'éventuelles coopérations innovantes »* (Midler, Beaume et Maniak, 2012).

Présenté comme étant à la mode fin des années 90, le terme "*processus*" du latin signifiant *« progresser »* est à présent entré dans l'usage courant. La signification du terme peut sembler linéaire selon Le Larousse *« suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose, ou enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose »*.

Loilier et Tellier (2013) définissent le processus d'innovation ainsi *« Le processus d'innovation peut être défini comme l'ensemble des étapes qui vont permettre de passer d'idées plus ou moins nouvelles à des produits, services ou procédés exploités sur un marché »*.

Cependant le consensus pour définir le processus d'innovation n'existe pas dans la communauté scientifique. Une des raisons peut s'expliquer des manières suivantes. Il n'existe pas une seule approche pour innover, donc il n'existe pas un seul processus « idéal » qui convienne à toutes les organisations, contextes et applications. De plus, la linéarité du processus est remise en cause notamment par le type, la nature ou la dimension de l'innovation et suivant l'origine du processus (Salerno *et al.*, 2015). Nous proposons de présenter le panorama de quelques processus les plus usités.

3.1. Panorama de quelques processus d'innovation

La littérature académique foisonne de nombreux modèles et processus d'innovation. Nous proposons d'en exposer quelques-uns.

Romão *et al.*, (2012) ont créé un modèle à 10 dimensions (Figure 12) qui intègre une caractérisation du processus d'innovation. Ce processus selon les auteurs se compose de deux grandes étapes – le fuzzy front end ou étape floue (la création d'idées et d'insight) puis le processus de mise en œuvre (concept au test marché).

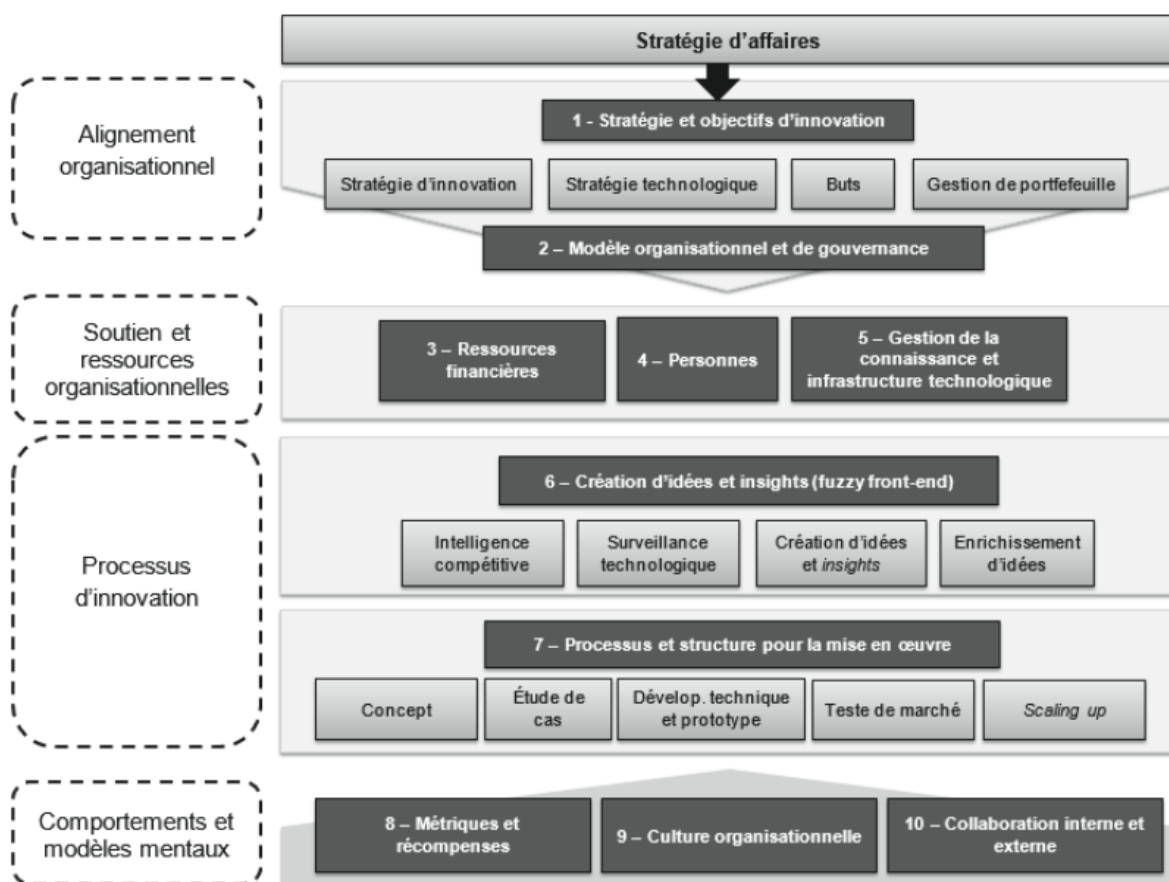


Figure 12. Les dix dimensions de la gestion de l'innovation : une approche de la transformation organisationnelle. (Romão *et al.*, 2012)

L'intérêt du **modèle d'ATKearney** (Figure 13) réside dans la prise en compte de l'organisation dans sa globalité (stratégie d'innovation, organisation, culture d'innovation, processus puis facilitateurs). L'ensemble de ces aspects forme un tout et est appelé la « maison de l'innovation » par ses auteurs. Le processus d'innovation est divisé en trois étapes : le Management des idées, le développement des produits/services/processus/business models et le lancement de l'innovation.

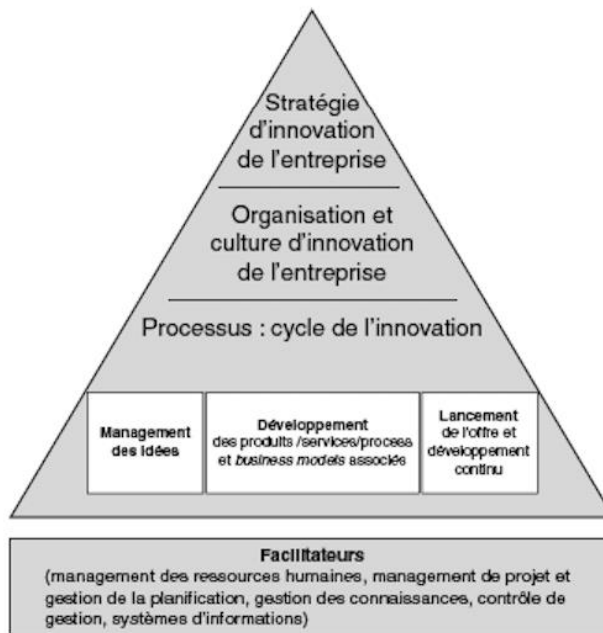


Figure 13. La maison de l'innovation ATKearney (présenté dans *Management de l'innovation* Le Loarne et Blanco, 2012).

Pour Koen *et al.* (2001), le processus d'innovation se compose de trois parties succinctes (Figure 14) :

- 1) la phase floue amont (« fuzzy front-end », FFE) correspond à la phase d'innovation,
- 2) le processus de développement de nouveaux produits (« New Product Development », NPD), correspondant à la phase projet,
- 3) la phase de commercialisation, qui est équivalente à la phase de production.

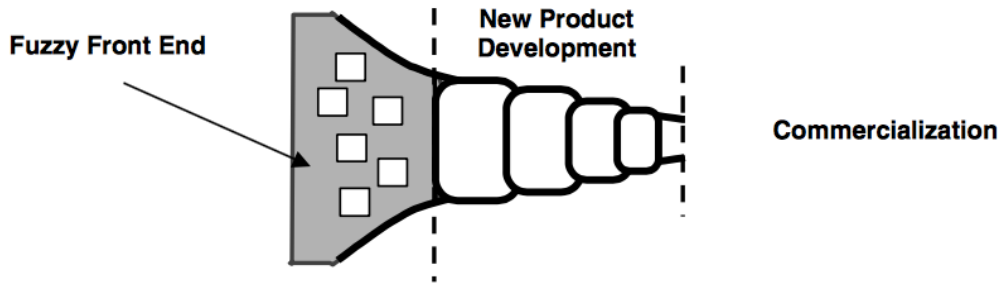


Figure 14. Le processus d'innovation divisé en trois parties Fuzzy Front End (FFE), Développement de produits nouveaux (DPN) et commercialisation (Koen et al., 2002).

Ces mêmes auteurs définissent plus en détail les différences entre la phase dite d'innovation ou FFE et le développement de nouveaux produits (ou New Product Development NPD).

Comme indiqué ci-dessous, la nature du travail lors du FFE est considérée comme expérimental et chaotique, difficile à prédire et incertain quant à la commercialisation et aux revenus espérés. La nature du travail du DPN est disciplinée, focalisée sur un objectif précis suivant un processus défini, le degré de certitude est quant à lui élevé concernant la date de commercialisation et le retour sur investissement.

	Fuzzy Front End (FFE)	New Product Development (NPD)
Nature of Work	Experimental, often chaotic. "Eureka" moments. Can schedule work—but not invention.	Disciplined and goal-oriented with a project plan.
Commercialization Date	Unpredictable or uncertain.	High degree of certainty.
Funding	Variable—in the beginning phases many projects may be "bootlegged," while others will need funding to proceed.	Budgeted.
Revenue Expectations	Often uncertain, with a great deal of speculation.	Predictable, with increasing certainty, analysis, and documentation as the product release date gets closer.
Activity	Individuals and team conducting research to minimize risk and optimize potential.	Multifunction product and/or process development team.
Measures of Progress	Strengthened concepts.	Milestone achievement.

Tableau 3. Différences entre le FFE et DPN (Koen et al., 2002).

Thom présente en 1980, le processus d'innovation qu'il divise en quatre étapes depuis la génération des idées, par l'acceptation d'une et des idées à la réalisation finale (Tableau 4). Ce processus d'innovation générique est valable à tous types d'innovation (Neumann, 2013).

Etapes principales du processus d'innovation		
1. Génération des idées	2. Acceptation des idées	3. Implémentation des idées
Spécification des étapes principales		
1.1. Définition de l'étude	2.1. Evaluation des idées	3.1. Réalisation de l'innovation
1.2. Détection de l'idée	2.2. Préparation des plans d'implémentation	3.2. Vente de l'innovation aux clients/consommateurs cibles
1.3. Proposition de l'idée	2.3. Décision du plan d'implémentation choisi	3.3. Vérification de l'acceptation de cette nouvelle innovation

Tableau 4. Les phases du processus d'innovation (Thom, 1980). Adaptation personnelle/traduction.

Le processus de développement de nouveaux produits

En marketing, la recherche est relativement dense sur le domaine de l'innovation de produits nouveaux car les chercheurs considéraient le processus d'innovation comme appartenant à leur domaine de spécialisation. Le processus, plus souvent appelé « processus de développement de nouveaux produits » (DPN) et démarre dès la recherche de nouvelles idées jusqu'à la commercialisation (Le Nagard-Assayag, Manceau, 2011) (Figure 15.).

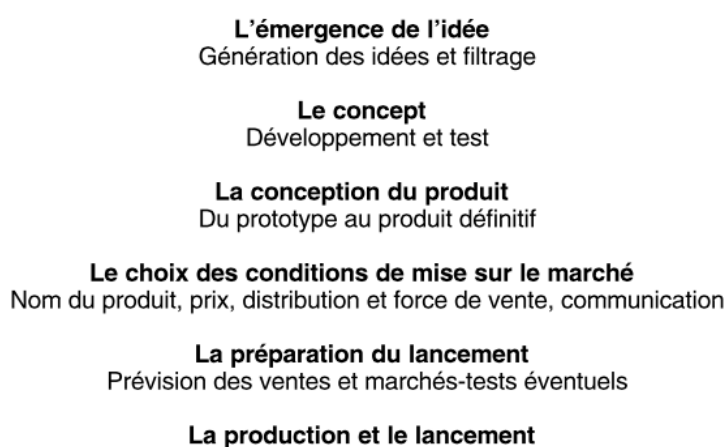


Figure 15. Etapes principales du processus d'innovation en marketing (Le Nagard-Assayag, Manceau, 2011).

Au fur et à mesure les chercheurs en marketing ont intégré l'importance des interfaces entre le marketing, la R&D et les équipes plurifonctionnelles (inter-organisationnelles et intra-organisationnelles) (Pras et Le Nagard-Assayag, 2003).

3.2. L'innovation en mode projet

La gestion de projet est une forme de gestion du changement et considéré comme une « *démarche volontaire de transformation de l'organisation par les projets* » (Allard-Poesi et Perret, 2005).

Le processus d'innovation est apparenté aujourd'hui au terme **projet d'innovation**. Afin de s'adapter de manière plus flexible aux demandes des clients ou donneurs d'ordre, le mode d'organisation en projet est de plus en plus d'usage courant dans les industries.

Concernant le développement de produit nouveau, pendant longtemps, seul le marketing était responsable de l'ensemble des étapes de ce processus. Fin des années 90, les interfaces sont plus nombreuses entre le marketing et la R&D. D'après Le Nagard-Assayag et Manceau, la création d'équipe plurifonctionnelle inter et intra-organisationnelle selon le mode projet d'innovation est le plus répandu dans les organisations, à hauteur de 60% dans les entreprises américaines. « *En 2000, une étude révélait que 97% des entreprises y avait déjà eu recours¹⁵* ». (Le Nagard-Assayag, Manceau, 2011).

La notion de processus « collectif » pour définir le processus d'innovation est usité dans les travaux de (Gaglio, 2011). L'auteur indique que la complémentarité des compétences des personnes en interne autour d'un initiateur et l'alignement des convictions de l'ensemble des acteurs, sont essentiels lors des projets d'innovation. Dans le deuxième temps, des acteurs externes pourront « *intervenir pour des raisons techniques, financières, d'apport de légitimité ou de pouvoir d'influence* » (Gaglio, 2011).

¹⁵ Mc Donough E.F., « Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams » Journal of Product Innovation Management, 17, 3, pp. 221-235, 2000.

3.3. L'importance stratégique de la phase amont du processus d'innovation

La phase d'idéation et le « Fuzzy Front End »

Avant toute innovation, les auteurs s'accordent sur le fait qu'il existe une ou des **idées** différenciantes à l'origine de l'innovation. « *L'innovation est un processus concret qui démarre généralement par une phase de production et de sélection d'idées dite phase d'idéation.* » (Neumann, 2013). Ces idées prennent leur source dans les signaux faibles envoyés par l'environnement. Lesca et Lesca (2011) proposent une définition dans leur ouvrage : « *c'est un signal d'alerte précoce, annonciateur de changements pertinents pour le décideur* ».

Neumann (2013) définit dans sa thèse, l'idéation, comme « *la procédure de génération et de sélection d'idées pour les innovations de produits, de services ou de modèles commerciaux ayant un potentiel de commercialisation sur le marché.* ». Ce même auteur exclut de cette définition les idées pour les innovations de processus et les innovations organisationnelles.

L'idéation est une étape dans la phase amont du processus d'innovation appelée « Fuzzy Front End ». Cette première phase du processus d'innovation est souvent considérée comme un processus intra-entreprise (Kim et Wilemon, 2002). Cependant comme le processus d'innovation devient un processus plus ouvert, et issu d'une collaboration inter-entreprise, la gestion de cette phase amont, FFE évolue et ouvre la voie à de nombreuses recherches.

Un certain nombre de chercheurs soulignent l'importance de comprendre et gérer avec soin la phase amont FFE, car cette phase **impacte directement le résultat de l'innovation** (Kim et Wimelon, 2002).

Liste des facteurs clés de succès d'une idéation réussie

Neumann (2013) résume les six facteurs clés de succès pour une idéation réussie à partir de l'examen des meilleures pratiques de l'industrie automobile et d'autres leaders reconnus dans le monde entier (secteur des télécommunications, de l'informatique, de la chimie et des services).

Les facteurs clés de succès d'une idéation réussie	
FCS 1 : Le succès de l'idéation commence dès le Top management	Appel à l'idéation et un engagement du Top management à l'idéation doit être visible par l'ensemble des salariés.
FCS 2 : L'idéation doit être définie dans un contexte précis	Une analyse précise de la situation de l'entreprise et de l'environnement, et l'identification des axes améliorent l'efficacité pendant la génération et sélection des idées.
FCS 3 : L'idéation provient également par le réseau	L'intégration ciblée des parties prenantes (internes ET externes) évite les innovations « mee-too » et augmente le potentiel de l'innovation.
FCS 4 : L'idéation exige l'encouragement à la créativité	La promotion de la créativité et son intégration dans les processus de l'entreprise améliore la qualité et la quantité d'idées soumises.
FCS 5 : L'idéation a besoin d'un esprit entrepreneurial	La concurrence entre les idées et leur commercialisation dans l'entreprise soulève l'esprit d'entreprendre interne.
FCS 6 : L'idéation nécessite une organisation des processus décisionnels	L'existence de processus de prise de décision aux critères d'évaluation transparents permettent la communication et la conversion des idées.

Tableau 5. Les facteurs clés de succès de l'idéation (Adapté et traduit de Neumann, 2013)

Conclusion du Chapitre 1.

Dans un contexte où l'injonction d'innover atteint son paroxysme, les organisations sont à la recherche de processus susceptibles de renforcer leur capacité d'innovation.

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les concepts clés du management d'innovation, typologie des innovation, processus d'innovation et les enjeux de l'innovation. Nous avons pu voir que le management d'innovation est un champ théorique abondant et complexe.

Nous avons présenté les différentes typologies de l'innovation : **L'innovation de produit** correspond au développement et à la commercialisation d'un nouveau produit (ou service) ou bien un produit qui est amélioré. Elle « *consiste à offrir un produit et/ou un service présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé.* » (Loilier et Tellier, 2013, p.21).

L'innovation de procédé ou de processus est un concept complexe à appréhender. Le Loarne et Blanco (2012) le définissent ainsi : « *L'innovation de procédé renvoie, quant à elle, à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant.* ». Cela peut être une nouvelle méthode de conception, un nouveau mode de procédés de production. Il n'est pas rare qu'une innovation de procédé ou processus se cache derrière un nouveau produit (Loilier et Tellier, 2013). Le Loarne et Blanco (2012) définissent quatre natures ou catégories d'innovation de procédés en spécifiant le lien entre les deux natures : l'innovation de procédé avec peu ou pas de modification du produit/service, l'innovation de procédé seule, l'innovation de produit/service sans innovation de procédé et l'innovation produit/service avec innovation de procédé.

L'innovation organisationnelle correspond à « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme* » (OCDE, 2005, p. 60). Cette forme d'innovation peut être une nouvelle manière de mobiliser la créativité des salariés, une nouvelle méthode de gestion des connaissances ou une nouvelle manière de collaborer en interne ou en externe (Manuel d'Oslo, 2005).

L'innovation est aussi bien le résultat d'une action (ce qui est nouveau), que le processus ou la démarche pour arriver à ce résultat (innover). Nous avons présenté l'état de l'art sur le concept **de processus d'innovation**, afin de comprendre comment s'effectue l'innovation

dans les organisations. Le processus d'innovation peut être « collectif » (Gaglio, 2011). La complémentarité des compétences des personnes en interne autour d'un initiateur et l'alignement des convictions de l'ensemble des acteurs, sont essentiels lors des projets d'innovation. Le processus d'innovation peut être également ouvert (Chesbrough, 2003), des acteurs externes pourront « intervenir pour des raisons techniques, financières, d'apport de légitimité ou de pouvoir d'influence » (Gaglio, 2011).

Nous avons vu que le processus d'innovation se compose de trois parties succinctes selon Koen *et al.* (2001).

- 1) la phase floue amont (« fuzzy front-end », FFE) correspond à la phase d'innovation,
- 2) le processus de développement de nouveaux produits (« New Product Development », NPD), correspondant à la phase projet,
- 3) la phase de commercialisation, qui est équivalente à la phase de production

Or, un certain nombre de chercheurs soulignent l'importance de comprendre et gérer avec soin la phase amont FFE, car cette phase impacte directement le résultat de l'innovation (Kim et Wimelon, 2002).

Enfin, nous nous sommes intéressés aux composantes principales de l'entreprise innovante qui sont la stratégie volontariste d'innovation, implication intensive des équipes à l'effort d'innovation, équipe projet efficace, mise en réseaux intensive et externe, apprentissage intra et inter organisationnel selon Tidd *et al.*, (2005).

Chapitre 2

Le lien entre la fonction Achats
et l'innovation

Sommaire du Chapitre 2

1. La fonction Achats, une fonction à maturité grandissante.....	74
1.1. L'acquisition des ressources externes	76
1.1.1. L'approche par les ressources	76
1.1.2. L'approche par les compétences	78
1.1.3. L'approche des ressources et des compétences dans la capacité d'innovation de l'entreprise.....	79
1.1.4. L'approche des ressources et des compétences, un cadre pertinent pour le management des Achats	79
1.2. Evolution des définitions et rôles de la fonction Achats	81
1.2.1. Du rôle traditionnel de la fonction Achats... ..	81
1.2.2. ... Au rôle proactif et stratégique de la fonction Achats.....	85
1.3. Impact intra-organisationnel des Achats	89
1.3.1. Alignement organisationnel de la fonction Achats	89
1.3.2. Evolution des compétences des acheteurs dans un contexte stratégique	92
1.3.3. Qualité des relations intra-organisationnelles	96
1.4. Impact inter-organisationnel des Achats	97
1.4.1. Les relations inter-organisationnelles comme source d'avantage concurrentiel.....	97
1.4.2. La communication externe des Achats entre communication interpersonnelle et institutionnelle	99
1.4.3. Le « marketing achat » et l'attractivité en tant que client : des concepts pivots dans l'impact stratégique de la fonction Achats	100
1.4.4. Les futuribles de la fonction Achats au niveau inter-organisationnel.....	101
2. L'apport de la fonction Achats à la capacité d'innovation de l'entreprise.....	105
2.1. Les effets de la collaboration fournisseurs sur l'innovation	107
2.1.1. Définition de la collaboration fournisseur.....	107
2.1.2. L'implication amont des fournisseurs - une forme de collaboration particulière lors de l'innovation	109
2.1.3. Les bénéfices et limites de l'implication amont des fournisseurs	113
2.1.4. Les étapes de l'implication amont des fournisseurs et les facteurs clés de succès ..	114
2.1.5. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont des fournisseurs	116
2.2. L'implication du service Achats dans les processus d'innovation.....	117
2.2.1. L'implication du service Achats dans le développement de nouveaux produits	118
2.2.2. La contribution de la fonction Achats dans les projets d'innovation.....	121
2.2.3. Les bénéfices de l'implication amont de la fonction Achats à l'innovation	122
2.2.4. Les facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats	124
2.2.5. Le statut de client privilégié	126

2.3. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont du service Achats.....	130
Conclusion du Chapitre 2.....	133

Les organisations cherchent à trouver des relais de croissance pour assurer leur pérennité car la qualité et la maîtrise des coûts ne sont plus des atouts suffisants face à la concurrence (Loilier et Tellier, 2013). C'est pourquoi au-delà de l'aspect purement financier et opérationnel voir coercitif, **la fonction Achats doit s'adapter et évoluer** pour devenir essentielle au processus de création de la valeur (Trent, 2007) et (Monczka *et al.*, 2015).

Dans ce chapitre, nous tenterons d'éclairer la valeur ajoutée des Achats et les rôles et contributions des Achats en interne et en externe lors du processus d'innovation.

Nous allons dans un premier temps aborder l'approche par les ressources, considérée comme l'une des plus mobilisées dans le domaine du management stratégique, mais également dans le champ du management des Achats. Puis nous étudierons l'évolution de **l'impact des services Achats** sur la stratégie d'entreprise ainsi que la caractérisation des Achats stratégiques.

Depuis quelques années, on note un regain d'intérêt pour la thématique « Achats et innovation », il est important de préciser dès cette introduction que la plupart des travaux s'inscrivent dans les principaux concepts comme l'**ESI** (implication amont des fournisseurs) et l'**EPI** (implication amont des achats).

1. La fonction Achats, une fonction à maturité grandissante

De nature multidisciplinaire (Lamming, 1994), le management des Achats (« PSM » ou « Purchasing and Supply Management ») est une discipline qui depuis plus de deux décennies, fait l'objet d'une attention grandissante des chercheurs (Trent et Monczka, 2009), (Spina *et al.*, 2013), (Calvi *et al.*, 2010) et des professionnels (AT Kearney¹⁶, KPMG¹⁷) pour plusieurs raisons.

D'une part, la saturation d'un nombre important de marchés dans les pays occidentaux conduit « *le passage d'une production de masse à une économie de la variété, et de la nouveauté* » (Maniak, 2009). Dans ce contexte de concurrence accrue, de globalisation, de gestions des risques, les organisations se recentrent depuis de nombreuses années sur leur "*cœur de métier*". Cette externalisation croissante a engendré une augmentation des responsabilités, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, au final, de l'impact des Achats sur la compétitivité de l'entreprise (Arnold, 2000). La fonction Achats devient de plus en plus stratégique (Spekman *et al.*, 1994) et clé dans la dynamique de croissance des entreprises (Calvi *et al.*, 2010).

D'autre part, la fonction Achats est passée avec plus ou moins de facilités (Barreyre, 2010) d'un rôle « *traditionnel* », souvent vu comme coercitif de la part des fournisseurs car associé à une injonction unilatérale de réductions de coûts et de délais (Leire et Mont, 2010), à un rôle plus « *collaboratif* » (Poissonnier *et al.*, 2012).

Afin de gérer plus efficacement et de manière collaborative leurs fournisseurs, les organisations via les acheteurs réduisent leur nombre de fournisseurs pour offrir des perspectives de collaboration à plus long terme. Les acheteurs adoptent une démarche de « *marketing achat* » visant à identifier les meilleurs fournisseurs et à développer des relations de type partenarial avec les fournisseurs sélectionnés (Leenders et Blenkhorn, 1988 ; Dyer et Ouchi, 1993).

L'étude de Fryman et Haile (2011) indique que le champ PSM est dominé par deux approches théoriques : la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) et l'Approche basée sur les

¹⁶ AT Kearney, CAPS Research, Institute for Supply Management, 2007.

¹⁷ FUTUREBUY: The Future of Procurement: Delivering procurement value in a complex world, 2013.

Ressources (RBV). Dans la perspective stratégique de Penrose (1959), les fournisseurs sont considérés comme des **ressources**. Il est important de gérer au mieux ces ressources à long terme pour les maintenir et en acquérir de nouvelles. Par conséquent, les services Achats, gestionnaires des ressources externes, ont un rôle clé à jouer et doivent développer une stratégie orientée fournisseurs (Arnold, 2000).

1.1. L'acquisition des ressources externes

1.1.1. L'approche par les ressources

L'approche des ressources, plus souvent appelée « RBV » (Resource-based View) est considérée comme un modèle théorique du management stratégique, alternatif à l'approche « structuraliste ». Selon Metais (2002), ces deux approches ne sont pas nécessairement exclusives, l'intérêt serait de savoir les concilier, en alternant, adéquation et intention.

Origine, grands auteurs et définitions

La RBV prend ses sources dans les travaux de Penrose, puis a été popularisée dans le champ du management stratégique par Wernerfelt (1984) et Barney (1991). Penrose (1959) considère que l'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise de savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse, et quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. Ses travaux permettent de formaliser les origines de la croissance organique et les avantages qu'elle procure (Lehmann-Ortega *et al.*, 2016).

Ainsi, les chercheurs suggèrent qu'une stratégie réfléchie s'assoie sur des ressources rares difficiles à obtenir. L'influence de Penrose est prégnante sur la RBV. Cette auteure définit les ressources, comme les actifs tangibles ou intangibles, permettant l'existence et la croissance des entreprises Penrose (1959). Johnson *et al.* (2008) ajoutent que ces actifs interviennent dans le processus global de production de biens ou de services de l'entreprise. Les ressources peuvent être aussi bien internes ou externes et participent à la création de valeur. Wernerfelt (1984) valorise l'apport des ressources dans l'analyse stratégique de l'entreprise en les plaçant au même niveau que les produits de l'entreprise.

Une « Ressource » est définie par Barney (1991) et citée par (Loilier et Tellier, 2007), comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs etc... contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité* ». Afin de simplifier la caractérisation des ressources, Barney (1991) les classifie en trois catégories : « *les ressources*

du capital **physique**, les ressources du capital **humain**, les ressources du capital **organisationnel** ».

Torrès-Blay (2000) détaille la typologie des ressources en six types : « les ressources **financières** (capacité d'autofinancement, taux d'endettement, trésorerie...), les ressources **humaines** (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, évolutions...), les ressources **physiques** (sites de production et leur localisation géographique, terrains, machines, stocks...), les ressources **organisationnelles** (manuels, systèmes d'information, normes iso, procédures, coordination...), les ressources **technologiques** (savoir-faire, brevets...), les ressources « **réputationnelles** » (marques, notoriété, image, réputation de l'entreprise...) ». Lehmann-Ortega *et al.*, (2016) classent ces catégories selon la nature des ressources et leurs attributs tangibles ou transférables et l'intensité possible de chaque attribut. Pour ces auteurs, les ressources de nature « organisationnelles » et « technologiques » sont difficiles à transférer, et dans une moindre mesure, les ressources humaines.

Valeur des ressources

Par ses travaux sur la caractérisation de la valeur des ressources stratégiques, Barney (1991) définit ce qu'est une ressource ayant de la valeur pour l'entreprise. Ces ressources dites stratégiques sont **source d'avantages concurrentiels durables** lorsqu'elles sont **rares, difficilement imitables, non substituables et non transférables** (Figure 16). Cette caractérisation permet aux organisations d'identifier plus aisément quelles ressources privilégier lors de ses choix stratégiques. Ainsi ces ressources le plus souvent tacites, ne sont pas accessibles ou négociables sur le marché, car elles sont propres à une organisation, développées et contrôlées en interne (Lehmann-Ortega *et al.*, 2016).

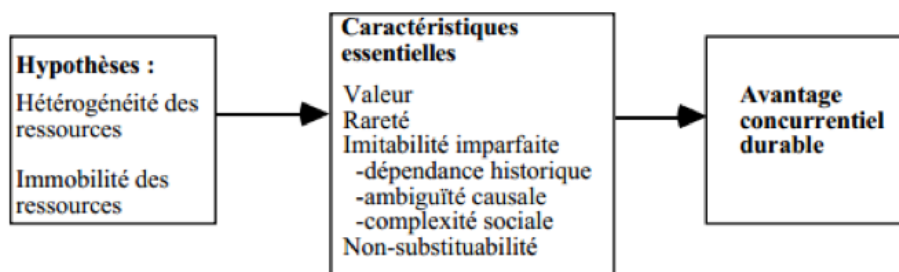


Figure 16. Le processus de création d'une rente soutenable selon Barney (1991)

Apports de la RBV

La RBV apporte une analyse stratégique à travers le prisme interne de l'organisation, particulièrement les ressources et les compétences. Hamel et Prahalad (1994) ajoutent que la RBV conduit à l'analyse de l'intention stratégique de la firme par opposition à l'adaptation à l'environnement. Cette stratégie d'entreprise est considérée comme proactive et d'un management particulier de ses ressources propres. Ainsi, cet apport permet d'éclairer le management distinctif des ressources de l'entreprise comme le signale Samuel (2007), « *l'idée que la performance d'une entreprise s'explique principalement par des variables externes, et ne proposent aucune compréhension du niveau managérial de l'entreprise* ».

1.1.2. L'approche par les compétences

Comme la compétence est une ressource clé (Hamel et Prahalad, 1990), l'approche par les ressources est considérée par de nombreux auteurs comme indissociable de l'approche par les compétences.

Les typologies des compétences sont proposées par plusieurs auteurs. Nous en identifions certaines qui pourront nous servir dans le cadre de notre recherche.

Types de compétences	Auteur
Les compétences sont un type de ressource, dans une vision large de la définition des ressources. Ressources de nature « actif » -> liées à la possession, « avoir » Ressources de nature « compétence » -> liées à la réalisation, « faire »	Sanchez et Heene (2000)
1) compétences : routines organisationnelles de coordination des ressources ; 2) capacités organisationnelles : routines de coordination des compétences ; 3) capacité d'apprentissage : capacité organisationnelle d'exception, routine d'ordre supérieur qui permet de modifier les routines de premier ordre que sont les compétences.	Métais (1997)
Capacités cognitives Actifs tangibles et intangibles (marques, réputation...)	Durand (2000)

Figure 17. Les typologies compétences adapté de Prévot (2005) et Michon (2014)

Dans sa thèse, Michon (2014) souligne les résultats de Prévot (2005) pour qui « *les compétences interviennent à différents niveaux* ».

Individuelle Opérationnelle Fonctionnelle Groupe	Inter-fonctionnelle Fixation d'objectifs Inter-organisationnelle Culture et comportements
---	--

Figure 18. Les niveaux des compétences Prévot (2005)

1.1.3. L'approche des ressources et des compétences dans la capacité d'innovation de l'entreprise

Pour Guilhon (1992), il n'est pas possible de dissocier sa capacité d'innovation de sa capacité à exploiter ses ressources et ses compétences existantes en interne. Les compétences de la firme et de son personnel jouent un rôle clé dans le processus d'innovation.

Concernant ces deux types de ressources, les travaux récents montrent que l'innovation ne dépend plus uniquement de l'utilisation des ressources tangibles, comme les ressources financières ou les technologies avancées, mais aussi et de plus en plus de la façon dont les entreprises acquièrent et utilisent les ressources intangibles (Landry et Amara, 2002).

1.1.4. L'approche des ressources et des compétences, un cadre pertinent pour le management des Achats

Livolsi (2009) considère que la RBV est un cadre théorique approprié pour le champ de la SCM : « ... *son utilisation est relativement ancienne dans les recherches sur les réseaux. Elle fait désormais aussi l'objet d'une intégration directe dans des travaux sur la supply chain* (Barratt et Oke, 2007) ».

Le cadre théorique de la RBV est également mobilisé dans le management des Achats par (Koufteros *et al.*, 2005), (Luzzini *et al.*, 2015). Dans la RBV, les ressources sont internes (actifs physiques, connaissances et capacités des personnes qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise) et parfois acquises via l'externe. Plus particulièrement, l'intégration externe

nécessite **des capacités internes spécifiques** (Koufteros *et al.*, 2005) **détenues par le service Achats** (Van Echtelt *et al.*, 2008) et (Luzzini *et al.*, 2015).

1.2. Evolution du rôle de la fonction Achats

« *Emergence de cette discipline transversale* », « *processus laborieux de reconnaissance* » c'est en ces termes que Barreyre (2010) commence son article sur la professionnalisation de la fonction Achats. La relative jeunesse de la fonction (Allal Cherif, 2013) peut expliquer la difficulté à trouver dans la littérature un consensus sur une définition universelle de la fonction contrairement à la comptabilité ou au marketing par exemple.

Cette section a pour vocation de présenter quelques définitions sur la gestion des Achats en entreprise à travers les évolutions majeures et développement des contributions de la fonction. Puis, nous évoquerons le rôle plus stratégique des Achats, les liens avec les parties prenantes et les impacts inter et intra-organisationnels.

1.2.1. Du rôle traditionnel de la fonction Achats

Appréhender les diverses acceptions du mot « Achats » et les propositions de définitions des principaux auteurs est important en ce sens que de ces définitions découlera le périmètre de notre étude.

L'étymologie du verbe "acheter" est latine, acheter provient du verbe « *accapare* », qui signifie « *chercher à prendre, à saisir, capter* ». En outre, le langage courant tel que fourni par le dictionnaire Larousse, précise qu'« acheter » c'est « *obtenir un bien, un droit contre paiement ; acquérir* ». Nous pouvons dès lors relever que seul l'aspect transactionnel des Achats est traité.

Une fonction opérationnelle à responsabilités « limitées »

En fonction de la taille et de la maturité de l'organisation, le service achats peut être représenté par un seul salarié ou acteur qui achète des biens et des services selon les besoins, à un service ou département ayant une structure organisationnelle claire et des objectifs. Traditionnellement, **la fonction achats est considérée comme une fonction support** aux activités de l'entreprise. Tarondeau (1979) estime que la fonction est plutôt de nature passive « *où elle doit peser sur les coûts sans être invitée à contribuer aux multiples décisions concernant les produits de l'entreprise qu'elle serait susceptible d'éclairer et d'améliorer* » (Tarondeau, 1979, p.25). Les acheteurs sont considérés comme des passeurs de commandes.

Les Acheteurs sont souvent vus et reconnus comme des « cost-killer ». Barreyre (1976) fonde sa définition sur une des fonctions principales des Achats qui est alors considérée comme la réduction des coûts. Selon lui la fonction Achats : "*recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fourniture, outillage et équipements ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation*".

En 1994, l'association française de la normalisation définit les achats comme une fonction plutôt opérationnelle à **responsabilités « limitées »**, « *Mission consistant à établir une liste des fournisseurs, à les consulter et à comparer les offres reçues, à vérifier leur conformité aux stipulations de la consultation et, éventuellement, à provoquer les mises au point nécessaires pour les rendre comparables entre elles* »¹⁸. Les Achats sont encore confinés dans ce cas à un rôle de nature plutôt **réactive**.

D'un point de vue opérationnel, la réduction des coûts est longtemps considérée comme un des apports principaux et prioritaires de la fonction Achats (Carter et Narasimhan, 1996).

Une fonction jouant un rôle d'intermédiaire

En analysant les rôles des Achats, il nous semble important de définir le concept de rôle. Plaçant le rôle au cœur de leur analyse de l'organisation, Katz et Kahn (1966) définissent le concept de rôle comme un ensemble d'actions ou d'activités dans l'organisation.

« Quand nous observons l'organisation fonctionner, sa nature systémique est immédiatement visible. Il nous faut juste regarder au-delà des immeubles, des étages, et des individus présents pour s'apercevoir que ce qui est vraiment organisé, ce sont les actes –des gens agissant sur du matériel, sur des machines, mais surtout interagissant entre eux. Dans n'importe quelle organisation, nous pouvons situer chaque individu au sein d'un ensemble de relations et de comportements réalisés dans l'organisation. ... Le poste est un concept relationnel, définissant chaque

¹⁸ Association française de la normalisation, 1994

position en termes de relations aux autres et au système tout entier. Associé à chaque poste, il y a un ensemble d'activités ou de comportements attendus. Ces activités constituent le rôle à réaliser, au moins approximativement, par n'importe quelle personne qui occupe ce poste » (Katz et Kahn, 1966, p. 173).

Ainsi, à la lecture de ces écrits, nous réalisons que chaque poste occupé par une personne est de nature relationnelle. De plus, le développement des Achats tient entre autres au développement de qualité de cette dimension relationnelle des missions d'achats. Dans son ouvrage *Purchasing and Supply Chain Management*, Arjan Van Weele (2009) ajoute aux définitions précédentes cette dimension. Celle-ci est caractérisée par les activités de négociation et contractualisation : « *The purchasing department acts as the intermediary which negotiates the agreements and contracts with suppliers and supervises their compliance to the agreements* ». Au-delà d'une fonction qui peut être vue comme administrative, le service Achats joue un rôle d'**intermédiaire avec les fournisseurs**, s'assurant de la conformité des offres avec le cahier des charges initial, négociant et supervisant la mise en place des contrats.

La prise en compte du client interne

La dimension relationnelle de la fonction Achats ne s'arrête pas aux relations Achats-Fournisseurs. D'un point de vue intra-organisationnel, le service Achats joue un rôle **d'interface** avec les clients internes ou prescripteurs. Le client interne (CI), à l'origine du besoin, est un acteur essentiel qui correspond à la direction générale et financière, aux directions techniques et opérationnelles, et aux directions transverses. Calvi (2000) confirme l'importance de la qualité intra-organisationnelle et le fait que les acteurs du service Achats doivent être très **attentifs aux autres acteurs** et aux processus auxquels ils participent.

Cet acteur interne ou le CI est présent dans la définition de la fonction Achats dans l'ouvrage d'Olivier Bruel (2007). La fonction Achats est « *responsable de sourcer et d'acquérir produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes* » (Bruel, 2007). Dans cette définition, **la dimension proactive des activités Achats** n'apparaît toujours pas. Les acheteurs répondent à une demande des CI, sans pour autant participer à la définition du cahier des charges et encore moins remettre en cause ou challenger le CI. Par contre, le terme innovation devient une

variable à part entière à prendre en compte lors de la sélection fournisseur pour acquérir des produits, des services ou des prestations.

Ainsi, la création d'un service Achats va permettre aux organisations de centraliser le processus, d'obtenir l'efficacité et le contrôle des achats de l'entreprise. Le service Achats permet aux départements internes des entreprises (ou clients internes / CI) de commander les biens et Services (Sheth, Sharma et Iyer, 2009).

Selon la Norme NF X 50-128 « Lignes directrices pour les achats et les approvisionnements » (AFNOR 1990), les missions des services Achats sont les suivantes :

« En tant qu'acheteur, il convient de participer à la définition des fournitures et d'assurer :

-la détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur

-la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, commandes et marchés,

-la surveillance du bon déroulement des contrats et le règlement des litiges. »

Cette définition intègre la dimension stratégique des Achats en ce sens où les Achats auront à développer une stratégie à suivre dans le marché fournisseur cible. Nous allons développer cet aspect stratégique de la fonction Achats dans la section suivante.

1.2.2. Au rôle proactif et stratégique de la fonction Achats

Au fur et à mesure des décennies, la fonction Achats est passée d'administrative à stratégique et proactive. Selon Calvi et Paché (2010), les achats est « *devenue clé dans la dynamique de croissance des entreprises* ».

Paulraj et al. (2006) caractérisent les composantes des achats stratégiques en trois dimensions (Figure 19) en s'appuyant sur les travaux de différents auteurs. La dimension « *focus stratégique ou priorité stratégique* » a été mise en avant dans les travaux de (Carr et Smeltzer, 1997), « *l'implication stratégique* » mise en avant par (Cavinato, 1999 ; Rozemeijer et al., 2003), et « *la visibilité et statut de la fonction* » (Carr et Smeltzer, 1997; McIvor et al., 1997).

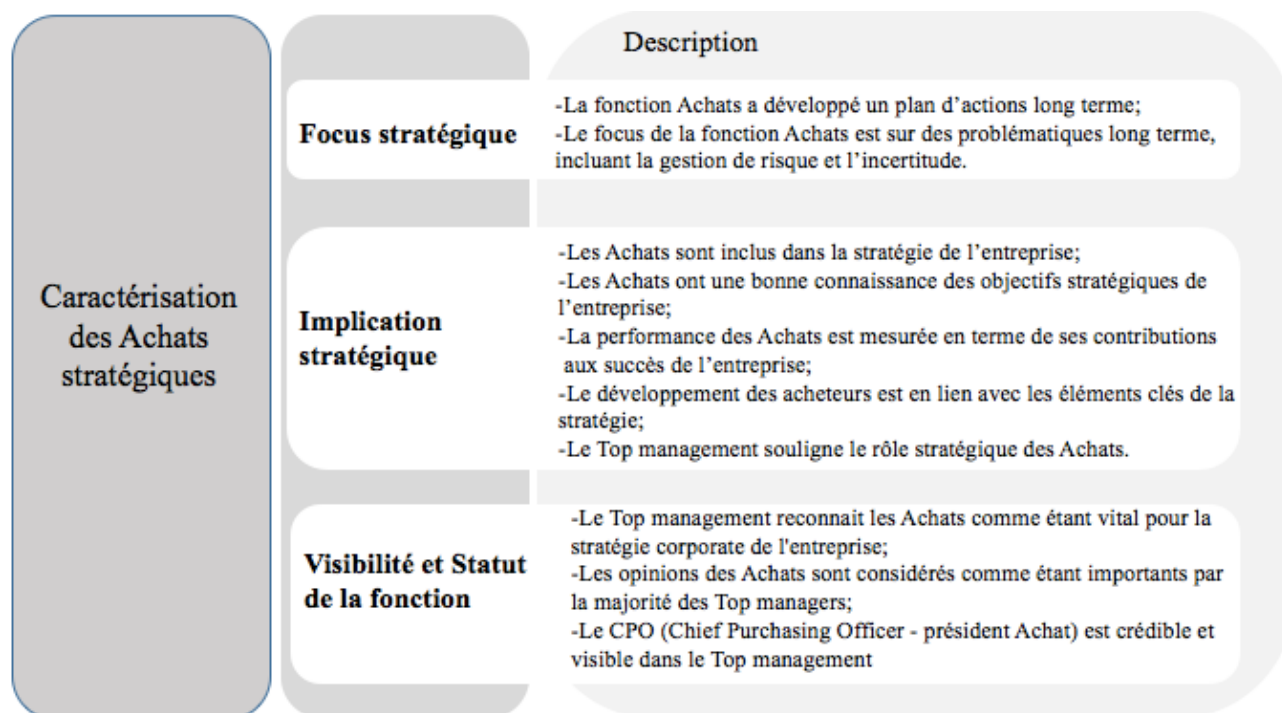


Figure 19. Caractérisation des achats stratégiques, adapté de (Paulraj et al., 2006)

Gestion et développement de partenariats stratégiques

En 1983, Kraljic met en lumière la nécessité d'un changement radical de perspective de la fonction Achats, justifié par l'évolution de l'économie, l'accroissement de la concurrence et les nouvelles opportunités dues aux avancées technologiques. Ce même auteur considère que la fonction Achats au sein des grandes entreprises passe « *lentement* » du statut de fonction

aux activités plutôt opérationnelles, à celui de pôle stratégique dont l'action vise à **développer des partenariats tactiques et stratégiques de long terme avec les fournisseurs**. Concentrée sur la performance et la gestion des relations fournisseurs, les Achats s'éloignent de leurs rôles traditionnels pour assumer des rôles à plus haute valeur ajoutée dans les organisations.

Pour accompagner les acheteurs dans le développement de leur fonction, Kraljic (1983) élabore une matrice de pilotage des Achats dans son article « *Purchasing must become supply management* ». Encore largement utilisée, cette matrice permet de gérer au mieux les différentes catégories ou commodités d'achats, et les ressources internes (les acheteurs). En effet, la mission des Achats est de **gérer les fournisseurs** (Kraljic, 1983) en utilisant au mieux le nombre de ressources nécessaire à la bonne gestion de la relation. Ainsi, cette matrice de pilotage des Achats s'appuie sur deux entrées :

- l'importance des Achats / le poids stratégique de la famille d'achat considérée, en termes de coût, d'impact sur la rentabilité et de valeur ajoutée ;
- la complexité du marché (rareté de l'offre), marché en situation de monopole ou d'oligopole, liée au rythme d'évolution de la technologie et à la substitution possible ou non, aux barrières à l'entrée. En effet, lorsque le marché fournisseur est complexe, il est plus difficile de changer de fournisseur et les Achats doivent déployer des leviers différents des leviers classiques (appels d'offre, négociation).

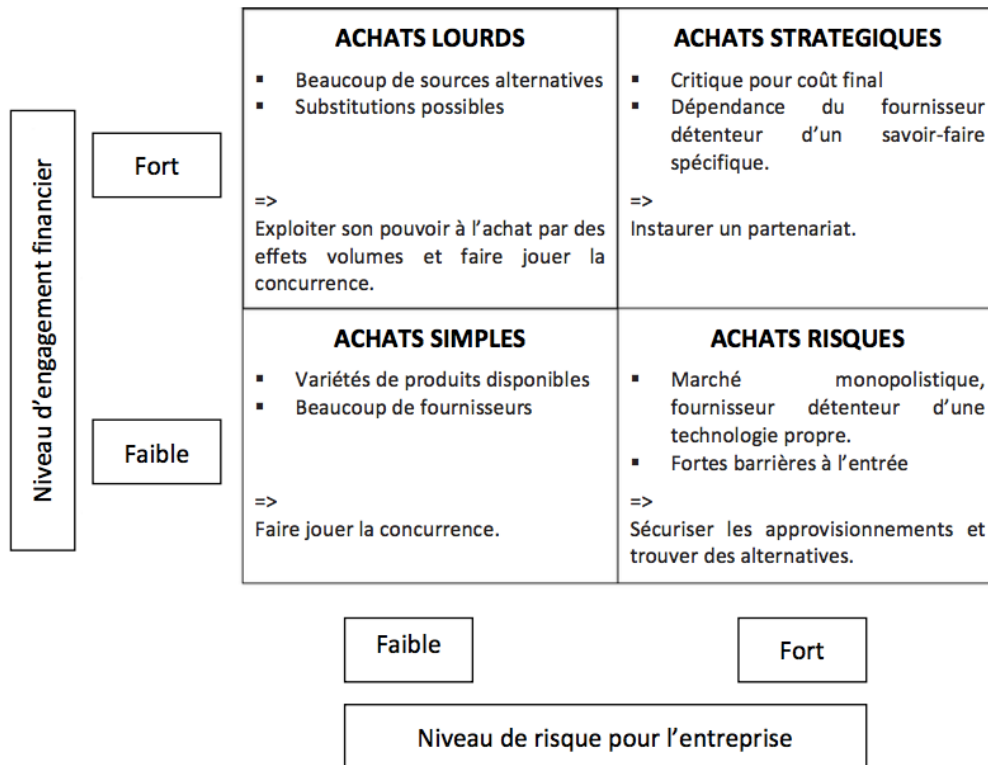


Figure 20. Matrice de Kraljic, citée par Jehan (2012)

De plus, le développement **proactif** des services Achats selon Burt et Pinkerton (1996) : « *the process of professionally and aggressively adding value during the four stages required for effective procurement* » passe inévitablement par la gestion optimale de la relation fournisseur. Ceci est confirmé par De Boer, *et al.* (2001) qui considèrent que **la sélection du fournisseur est l'une des responsabilités la plus importante des Achats stratégiques.**

Implication stratégique des services Achats

Si l'implication des services Achats prend de l'importance lorsque les familles sont stratégiques, cette implication stratégique de la fonction Achats est également développée dans la définition de Carr *et al.* (1997) où la mission des Achats est perçue comme « *un processus de planification, d'évaluation, d'implémentation et de contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles pour conduire les pratiques achats vers des opportunités en cohérence avec la capacité de l'entreprise à atteindre des objectifs à long terme* » (Carr et Smeltzer, 1997, p. 1997).

A partir des années 90, les différents auteurs montrent que la fonction Achats participe plus fréquemment à l'élaboration de la stratégie (Carter et Narasimhan, 1996) en étant plus souvent rattachée à la direction générale. **Son intégration interne** est ainsi importante pour apporter plus de valeur et par là même asseoir sa reconnaissance stratégique (Ellram et Carr, 1994).

Enfin, Gonzales-Benito (2007) confirme les travaux précédents dans une étude sur la contribution du service Achats à la performance des organisations (comme l'augmentation des ventes, la réputation, la satisfaction des clients et les succès des lancements des nouveaux produits).

Cet auteur définit les prérequis suivants pour une contribution réussie :

- la nécessité de l'intégration,
- la reconnaissance par les autres fonctions,
- la prise en compte de la capacité,
- l'efficacité de la fonction Achats.

1.3. Impact intra-organisationnel des Achats

Comme nous avons pu le voir précédemment, la fonction Achats vue comme transversale n'agit pas de manière isolée de par la nature de ses actions. Dans un contexte stratégique, la construction du cahier des charges est réalisée en collaboration avec les clients internes (CI). Ceux-ci occupent des fonctions variées au sein de l'organisation suivant le type d'achat concerné (technique, production, marketing, études, ressources humaines, maintenance, informatique, R&D, finance, ...).

Ce travail collaboratif avec les CI continue lors de la sélection et le choix final du ou des fournisseur(s). Bruel (2007) souligne le fait que bien connaître les besoins des CI et leurs attentes permet aux Achats de mieux sourcer les fournisseurs. De plus, leur connaissance accrue du marché fournisseurs permet d'augmenter la valeur ajoutée de la fonction et leur crédibilité face à leurs CI.

Afin que l'impact intra-organisationnel de la fonction Achats soit optimum, voire même stratégique, les chercheurs mettent en avant les caractéristiques suivantes : **la nécessité de l'intégration et l'alignement organisationnel** (Ellram et Carr, 1994), (Watts *et al.*, 1995), **des compétences spécifiques et évolutives** (Mulder, 2005), (Jehan, 2012), (Tréhan, 2014) et **l'importance de la qualité relationnelle intra-organisationnelle** (Merminod et Bichon, 2008). Nous proposons de développer ces trois caractéristiques dans les sous-parties ci-après.

1.3.1. Alignement organisationnel de la fonction Achats

Pour Ellram et Carr (1994), la fonction Achats est vraiment stratégique si elle est incluse dans **les décisions clés stratégiques de l'organisation**, participe aux processus de décisions et si elle est vue comme une fonction incontournable dans ce processus— « *it is critical to understand that there is a difference between Purchasing strategy and Purchasing performing as a strategic function. When Purchasing is viewed as a strategic function, it is included as a key decision maker and participant in the firm's strategic planning process.* » (Ellram et Carr, 1994, p. 23).

En effet, plus le service Achats est intégré en interne et plus il participe à chaque étape du processus de décision (Bals, Hartman et Ritter 2009). Ces mêmes auteurs caractérisent l'intégration comme un ensemble d'interactions (réunions, collaboration, partage d'idées).

Watts *et al.*, (1995) insistent également sur l'importance de l'intégration stratégique de la fonction Achats au sein de l'organisation dans un contexte mondialisé.

Le concept d'alignement est défini par Gibson et Birkinshaw (2004, p.209) " *refers to coherence among all the patterns of activities in the business unit ; they are working together around the same goals* ". L'alignement vise à assurer la cohérence parmi les modèles d'activités dans les unités d'affaires, les objectifs sont les mêmes.

L'alignement stratégique des Achats se définit comme « *l'ajustement des objectifs stratégiques et des priorités concurrentielles des achats en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise* » (Baier, C., Hartmann, E., et Moser, R., 2008). Ces mêmes auteurs montrent que par cette intégration stratégique, la fonction Achats est réellement **génératrice de valeur ajoutée** pour l'organisation.

Grâce à cet intégration et alignement stratégique, les Achats seront plus à même de choisir les fournisseurs ayant des capacités répondants aux priorités stratégiques de l'organisation. De facto, l'alignement interne et externe est à privilégier. Enfin, Bruel (2007) suggère que la cohérence stratégique amène la fonction Achats à devenir « *elle-même une arme concurrentielle intégrée à la stratégie* ». Dans la figure ci-après, ce même auteur décrit le processus en cascade de la déclinaison de la stratégie générale jusqu'au développement de la stratégie Achats.

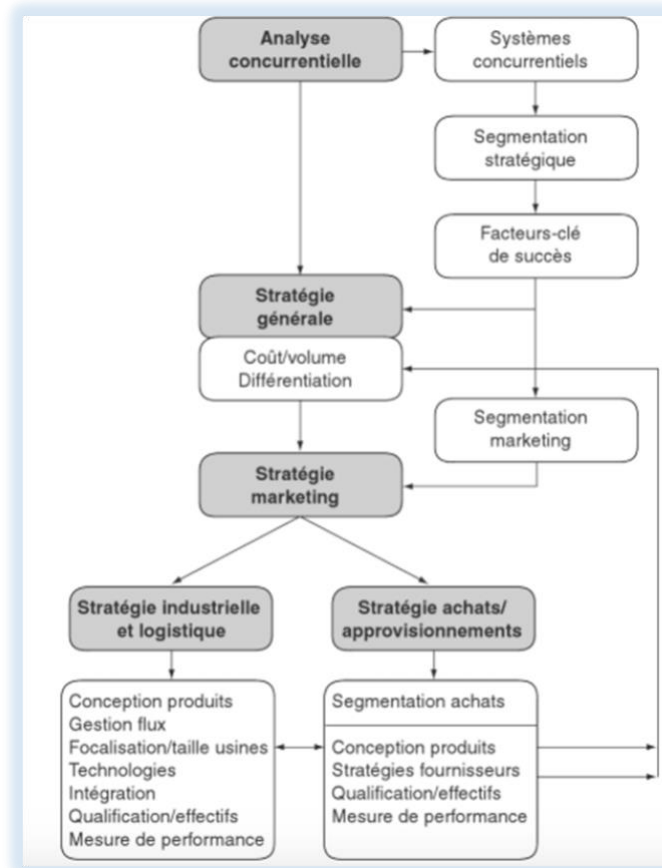


Figure 21. Stratégie Achat intégrée à la stratégie générale de l'entreprise (Bruel, 2007)

Certains auteurs indiquent l'importance de l'intégration du service Achats pour suivre les évolutions rapides des marchés. Cette intégration est considérée comme vitale tant à l'intérieur des organisations qu'à l'extérieur pour une gestion optimisée des relations fournisseurs dans le contexte de changement rapide (Melander, 2014).

Dans les projets à forts enjeux (notamment l'innovation) et lorsque les CI sont convaincus de la valeur ajoutée du service Achats, ils impliquent plus facilement et plus fréquemment le service des Achats. La résultante est que les acheteurs deviennent plus fiables et cela conduit à une efficacité accrue du projet d'innovation grâce **une meilleure compréhension mutuelle** (Castaldi, Ten Kate et Den Braber, 2011). Cet aspect sera développé ultérieurement dans la section suivante sur les Achats et l'innovation.

1.3.2. Evolution des compétences des acheteurs dans un contexte stratégique

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

Jehan (2012) dans sa thèse sur la caractérisation des compétences du bon acheteur, définit le concept de « compétences » comme : « *la capacité reconnue pour un individu à mobiliser et combiner des ressources personnelles et externes (savoirs, savoir-faire, comportements, réseaux de personnes, etc.) dans une situation professionnelle donnée en fonction d’objectifs à atteindre* ». Merminod (2005) définit une taxinomie portant sur les compétences (Tableau 6) et met en exergue la diversité et la complexité du métier d’acheteur.

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

Tableau 6. Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs (Merminod, 2005)

Le recrutement d’acheteurs compétents est primordial car selon Feisel *et al.* (2008), **la satisfaction des clients finaux et des clients internes (CI)** va dépendre en premier lieu des compétences et du savoir-faire des acheteurs. Certains auteurs parlent même **d’anticipation** des besoins du CI (Mulder *et al.*, 2005) afin de les satisfaire pleinement.

Le concept d'anticipation est également cité par Larrasquet (2002) dans Jehan (2012). Cet auteur caractérise plus en détails les différentes compétences sous trois aspects :

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

Sous cet aspect, le rôle des Acheteurs évolue vers de activités plutôt réservées au marketeurs comme les activités **d'intelligence économique (IE)**, de veille technologique et économique. En effet, les acheteurs communiquent des éléments d'ordre macro et micro économiques évalués comme clés en interne et qui **garantissent à leur entreprise innovation et compétitivité** (Trimbach, 1999). Dans ce cas, la maturité de la fonction est considérée comme plus importante car ces activités d'IE ont un impact au niveau stratégique.

Bournois et Romani (2000, p.19) nous rappelle le caractère hautement stratégique de l'IE en la définissant : « *une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes* ».

En effet, de par leurs activités et actions **transversales**, les acheteurs sont des « *hommes ou femmes de communication doté(es) d'un esprit curieux et ouvert* » (Leclercq 1999). Cette capacité de l'acheteur à animer des **réseaux internes et externes** est également mentionné par Poissonnier *et al.* (2012) qui considèrent l'importance de la gestion de **l'intelligence collective** pour les Achats. Cela passe selon ces mêmes auteurs par la capacité « *à apprendre à créer des objectifs communs, à réduire et résoudre les conflits.* »

Cette démarche amont va permettre aux acheteurs d'être informés des composantes du microenvironnement, des évolutions et des innovations sur les marchés fournisseurs, puis d'en informer les parties prenantes des projets d'innovation internes. L'importance de ces compétences particulières, dites métacognitives, sont également soulignées dans les travaux de Mulder *et al.* (2005), à savoir les compétences numéro 4. Vue d'ensemble (capacité à prendre du recul et à avoir une vision systémique), numéro 5. Gestion de l'information

Chapitre 2 : Le lien entre la fonction Achats et l'innovation de plus en plus tangible

(informations nouvelles et utiles), 7. Orientation client (anticipation et satisfaction de ces besoins) et la compétence numéro 10. Réseaux (gestion d'un réseau pour créer de la valeur ajoutée). Le tableau (Mulder, 2005) reprenant l'ensemble des compétences clés de l'acheteur est présenté ci-après.

Compétence	Explication
1 Achat	L'acheteur est capable d'obtenir de la part du fournisseur sélectionné, les produits et services requis sur la base des spécifications communiquées par les clients internes.
2 Approche transversale	L'acheteur est capable de considérer tous les aspects et toutes les conséquences pour l'organisation liée à la prise de décision et à la mise en place d'actions.
3 Capacités d'analyse	L'acheteur a la capacité d'analyser efficacement les relations qu'il entretient (clients internes et fournisseurs) les causes et les résultats de situations, de décisions ou d'actions particulières.
4 Vue d'ensemble	L'acheteur est capable de tirer à partir d'actions ou de décisions spécifiques, des conclusions plus générales.
5 Gestion de l'information	L'acheteur est capable de récolter et de conserver un certain nombre d'informations nouvelles et utiles tout en les mettant à disposition d'autres collègues.
6 Gestion financière	L'acheteur est capable de prendre des décisions en prenant en compte la marge financière d'une mission, d'un projet ou d'un département.
7 Orientation client	L'acheteur est capable de déterminer les besoins du client interne, d'anticiper et de satisfaire ces besoins.
8 Négociation	L'acheteur est capable de communiquer efficacement ses arguments tout en mettant en évidence les points de vue et les intérêts communs de manière à faire adhérer tous les acteurs.
9 Conseil	L'acheteur est capable de fournir des conseils pertinents concernant les Achats.
10 Réseaux	L'acheteur est capable de développer et de maintenir un réseau formel et informel de contacts avec pour objectif la création de valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs.
11 Capacités de résolution de problèmes juridiques	L'acheteur comprend les aspects juridiques et utilise ces compétences et capacités pour résoudre les situations problématiques.

Figure 22. Les différentes compétences des acheteurs (Mulder, 2005)

Dans sa thèse Jehan (2012) caractérise les compétences clés du « bon » acheteur et les divise en trois aspects : les aspects techniques, les aspects comportementaux et enfin les aspects métacognitifs. Ce potentiel « métacognitif » cité par ce même auteur représente la « *capacité à proposer de nouvelles solutions, anticipation et pro activité, prise de recul, créativité,*

intelligence relationnelle, intelligence des situations, capacité à évoluer dans un environnement multiculturel » (Jehan, 2012).

<p>Aspects techniques des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sourcing - présélection et sélection des fournisseurs - négociation - mise en place de contrats cadres - suivi des contrats - maîtrise de l'informatique - maîtrise de l'Anglais... 	<p>Aspects comportementaux des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sens de l'écoute - sens de l'organisation - sens du service - humilité - patience - honnêteté - curiosité...
<p>Acheteur de demain/Acheteur stratégique</p>	
<p>Aspects métacognitifs des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - empathie - prise de recul - assertivité - vision globale - Pro activité - esprit de synthèse - leadership - capacité d'influence - ouverture d'esprit... 	

Tableau 7. Résumé des aspects des compétences nécessaires à l'acheteur (Jehan, 2012, p.339)

Enfin, Tréhan (2014) présente une recherche prospective sur la fonction Achats, qui inclue les **compétences de demain**, en interrogeant 42 acteurs-experts (en grande majorité des directeurs et responsables Achats, pour cette étude, aucune entreprise interrogée n'est issue de l'IAA). Les nouvelles compétences des acheteurs, où la part des soft-skills (les savoirs-être), **d'intelligence émotionnelle**, de **créativité**, de **connectivité** et de **leadership** (Tréhan, 2014) prend une part déterminante en complément des savoirs ou du savoir-faire.

Ce « nouvel acheteur » ou acheteur de demain est considéré par Tréhan (2014) comme un acheteur professionnel expert dans son métier avec une bonne compréhension des autres fonctions de l'entreprise, il doit être également plus « *orienté business et client final* » que par le passé. Pour répondre à cette évolution selon l'étude prospective de Tréhan, nous développons ci-après la caractéristique qui touche à la **qualité relationnelle de l'acheteur**, source de création de valeur endogène.

1.3.3. Qualité des relations intra-organisationnelles

La reconnaissance de la valeur ajoutée des Achats à l'intérieur de l'organisation semble être un prérequis au succès de la fonction Achats. Jean Bouverot, directeur des Achats à la SNCF (Bouverot, 2004) le précise « *Si nous sommes d'excellents techniciens aux achats, force est de constater que nous devons progresser dans le domaine de la relation avec nos clients internes et nos fournisseurs. Le challenge de la fonction Achats se situe avant tout en interne de ce point de vue là* ». C'est pourquoi, une des activités des services Achats est dévolue à la valorisation du service au sein de l'entreprise (Merminod, 2006).

L'importance de développer une **bonne qualité relationnelle intra-organisationnelle** est primordiale, car « *la position de l'acheteur n'est en général pas facile à tenir en interne, il est fréquent en effet qu'il manque de reconnaissance au sein de sa propre entreprise* » selon Poissonnier *et al.* (2012).

Dans cette optique, Faes *et al.* (2001) proposent de recruter des acheteurs susceptibles de bien s'entendre avec les CI et montrent ainsi l'apport dans la qualité relationnelle. De plus, cette qualité facilitera une meilleure compréhension des autres fonctions de l'entreprise, ainsi augmentera l'impact et la crédibilité de l'acheteur.

Le recrutement d'un profil d'acheteurs compétents n'est pas le seul levier utile pour garantir la qualité relationnelle intra-organisationnelle. Merminod et Bichon (2008) montrent que les formations à la gestion des achats pourraient également aider les acheteurs en proposant des modules consacrés au management des conflits, à la résolution de problèmes complexes ou encore à la gestion de projet. L'objectif de telles formations, proposées aussi bien aux services achats, qu'aux services des CI, serait d'améliorer, de renforcer l'empathie des acteurs (focalisation sur les attentes de l'autre) et de faciliter leur compréhension mutuelle de leur métier respectif.

Une autre possibilité suggérée par Feisel *et al.* (2011) serait de mettre en place de rotations entre les différents postes en interne afin que chacun connaisse mieux les problématiques et objectifs de ses interlocuteurs au sein de l'entreprise. L'objectif induit est l'amélioration des relations internes grâce à une meilleure connaissance des périmètres de ses collaborateurs.

1.4. Impact inter-organisationnel des Achats

Il est commun de dire que « *la fonction Achats occupe un rôle d'interface clé entre l'entreprise et ses marchés amont, en développant sa capacité à compléter ou à coordonner ses activités avec celles de ses fournisseurs* » (Samuel, 2007).

Comme nous avons vu précédemment, les organisations se concentrent sur leur cœur de métier et tendent à accélérer les « *multiples interfaces avec diverses parties prenantes* » selon Fabbe-Costes et Lancini (2009). Les frontières de l'entreprise deviennent plus poreuses et le mode organisationnel transactionnel laisse place à un mode organisationnel relationnel en « réseau », où la nature de la relation entre les firmes est davantage coopérative. Cette coopération entre les firmes apporte nombres de richesses aux parties prenantes.

Après avoir défini les relations inter-organisationnelles, le détail des apports et sources de création de valeur, est développé puis nous aborderons l'importance du Rôle de la fonction Achats dans ce contexte des relations inter-organisationnelles.

1.4.1. Les relations inter-organisationnelles comme source d'avantage concurrentiel

L'intérêt des chercheurs se déplace de l'intérieur vers une appréhension plus large englobant l'organisation et son environnement, pour diverses raisons. D'une part, la mondialisation et l'apport des technologies de l'information facilitent et accélèrent le nombre des « interconnexions » entre organisations (Lefaix-Durand, 2006). D'autre part, dans un environnement en mutation rapide, les organisations se développent dans un mode plus flexible, en « réseau » pour chercher « *dehors des compétences et des savoir-faire que le dedans n'est plus apte à fournir de manière efficiente* » (Paché et Paraponaris, 2006).

En effet, le mode organisationnel en réseau facilite en outre la réactivité et la souplesse ce qui correspond aux attentes du marché actuel. Il semble alors crucial de savoir comment organiser les relations avec ces acteurs externes à la firme et les influencer car ils ne répondent pas aux conditions hiérarchiques traditionnelles. Pour Paché (2002), les relations inter-organisationnelles sont fondées sur l'interdépendance et la coopération car le nombre restreint de fournisseurs permet de les considérer comme de véritables partenaires et les échanges s'inscrivent dans un horizon de moyen à long terme.

Pour se faire, nous allons dans un premier temps définir la notion de relation inter-organisationnelle ou RIO, puis parcourir les avantages procurés par les RIO en lien avec les Achats et l'innovation.

L'« interconnexion » ou la relation inter-organisationnelle (RIO) est selon la définition d'Anderson et Narus (1991) dans Lefaix-Durand *et al.* (2006), « *un processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et entendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel* ». Par cette définition, nous observons l'importance d'une gestion optimale des RIO et dans le temps pour les organisations et pour les Achats particulièrement, fonction à l'interface entre l'organisation et son réseau de fournisseurs ayant pour mission entre autres la réduction de coût, la conduite de la relation fournisseur (SRM) et le développement de cette relation.

Les avantages procurés par les RIO sont nombreux : « *un meilleur accès à certaines ressources, une réduction de l'incertitude et un accroissement de sa légitimité* » selon Forgues *et al.* (2006). Chen *et al.* (2004) montrent que la capacité des entreprises à construire les RIO sur le long terme leur permet d'atteindre un avantage compétitif certain. Dans le cadre de la recherche et du développement, les RIO sont reconnues pour favoriser l'innovation (Hausman et Stock, 2003).

De leur côté, Lefaix-Durand *et al.* (2006) s'intéressent plus spécifiquement de la relation stratégique client-fournisseur et la perçoivent comme « *l'une des plus puissantes sources de création de valeur et d'avantage compétitif dans les décennies à venir* ». Selon ces mêmes auteurs, le rôle des RIO dans le processus de création de valeur revêt un spectre plus large que celui abordé précédemment (Paché *et al.*, 2006), (Forgues *et al.*, 2006) et synthétisé dans le tableau cité par Lefaix-Durand *et al.* 2006 (Tableau 8)

Bénéfices	Indicateurs de la création de valeur
1) Produit	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la rentabilité du produit ainsi que de la qualité des matériaux achetés ; disponibilité de la ligne produit ; facilitation de la personnalisation et de la personnalisation de masse.
2) Service	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la réactivité du service à la clientèle.
3) Livraison et mise en marché	Amélioration de la pénétration de nouveaux marchés et de l'expansion de marchés existants, de la couverture de marché, de l'efficacité de la distribution, du réapprovisionnement et de la rotation des stocks, de la gestion des coûts d'inventaires, de la réception des matériaux achetés (en temps, quantité et qualité) ; livraison à temps ; augmentation de la flexibilité, de la rapidité de mise en marché, de l'agilité de production, de la rapidité et de l'efficacité du transfert des commandes ; réduction des temps de cycle d'ordonnancement.
4) Savoir et savoir-faire	Optimisation des ressources ; développement du savoir-faire, de l'apprentissage et des connaissances (sur les marchés, etc.) ; développement de l'innovation et des nouveaux produits ; amélioration de la compétitivité des politiques de prix, de l'accès aux ressources/compétences manquantes et aux nouvelles technologies (produit/procédé) ; facilitation de l'intégration de nouvelles technologies.
5) Interactions personnelles	Amélioration de la propension à résoudre les conflits, de la satisfaction, de la valorisation personnelle et de la capacité de prise de décision.

Tableau 8. Indicateurs de la création de valeur au sein des RIO (Lefaix-Durand et al., 2006)

La lecture des indicateurs de la création de valeur nous permet de constater l'ampleur **des bénéfices de bonnes RIO** et l'impact sur l'efficacité des **Achats** (selon les leviers classiques : qualité, coût, délais, risques et facilitation d'accès aux ressources externes, ainsi que la qualité des relations). De plus, le rôle des RIO dans le processus de création de valeur semble indéniable sur **l'innovation** (apprentissage, intégration de nouveaux savoirs et savoir-faire).

1.4.2. La communication externe des Achats entre communication interpersonnelle et institutionnelle

Afin d'améliorer la qualité des RIO, les acheteurs déploient une « *Communication Promotionnelle des Acheteurs vers les Fournisseurs* » (Barreyre et Lentrein, 1990). Cette communication particulière permet aux acheteurs d'adapter leur discours suivant les objectifs recherchés : « faire connaître », « faire aimer » et « faire agir ».

FAIRE CONNAITRE	FAIRE AIMER	FAIRE AGIR
Porter à la connaissance des fournisseurs les besoins de l'entreprise, son activité, son potentiel, son organisation et ses politiques d'achat.	Améliorer l'image de l'entreprise en faisant ressortir les attraits qu'elle peut présenter en tant que client.	Induire, chez quelques fournisseurs, anciens ou nouveaux, certains comportements comme l'engagement d'investissements ou l'adaptation au potentiel de production.

Tableau 9. Objectifs de la communication promotionnelle des Acheteurs vers les Fournisseurs

1.4.3. Le « marketing achat » et l'attractivité en tant que client : des concepts pivots dans l'impact stratégique de la fonction Achats

L'attractivité peut être liée au concept bien connu du champ PSM qui est le « **marketing achat** ». Ce concept bien qu'ancien (Santi, 1974), Barreyre et Lentrein (1990) a été relativement peu exploité dans la littérature ces dernières années.

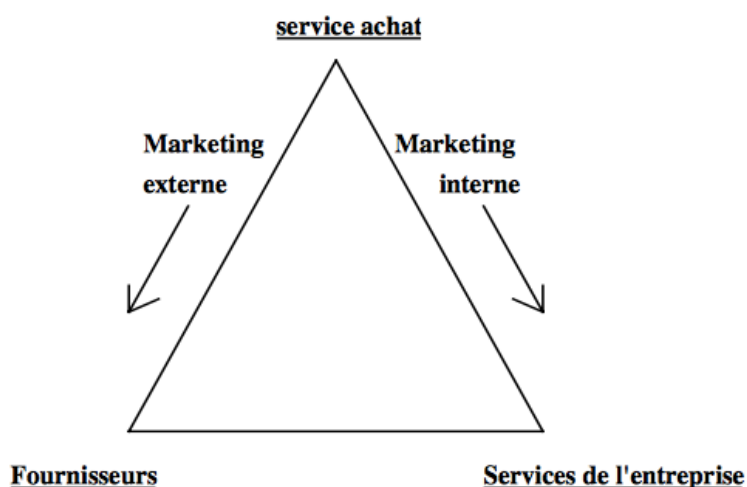


Figure 23. Positionnement du marketing achat (Santi, 1974, p.43)

Nous rappelons ci-dessous une définition du marketing achat par Fenneteau (1992).

« L'acheteur doit simultanément développer le dialogue avec les autres membres de son entreprise en pratiquant un marketing interne, et mener des actions auprès des fournisseurs en développant un marketing externe »

Cette connaissance pointue de l'offre (externe) et de la demande (interne) permet aux achats d'endosser **le rôle de conseil et d'expert** (Barriol, 1998). De plus, cette connaissance rend plus crédible l'acheteur en interne mais aussi augmente sa crédibilité et légitimité externe (Tchokogué, 2014). Barreyre et Lentrein (1988) montrent que la communication interne permet de stimuler l'innovation dans les équipes de projets.

Ainsi selon Barriol (1998) une des activités des Achats sera de « *donner envie aux fournisseurs de travailler avec leur entreprise* » et « *d'aider les fournisseurs à progresser* ». Cependant, la littérature reste très sporadique sur ce type d'activités des acheteurs.

Récemment, Tanskanen et Aminoff (2015) prennent en compte l'attractivité de l'acheteur pour construire une relation stratégique auprès de ses fournisseurs, notamment dans le contexte stratégique qu'est l'innovation. L'apport de l'attractivité de l'acheteur sur l'innovation sera développé dans les sections suivantes.

1.4.4. Les futuribles de la fonction Achats au niveau inter-organisationnel

Au cœur d'un système d'acteurs, l'acheteur, vu comme étant le **facilitateur** ou le coordinateur des ressources externes de l'entreprise, est tout naturellement amené à jouer **un rôle dans le développement des RIO**. Il est en charge de la recherche des fournisseurs capables de relever les défis de son entreprise sur un marché mondialisé et complexe. En effet, pour De Boer *et al.* (2001) **chercher et sélectionner le « bon » fournisseur**, en termes de capacité, est sans doute l'une des étapes les plus importantes dans l'achat stratégique (De Boer and al., 2001) car la sélection de ce partenaire va avoir une grande influence sur les phases futures de la collaboration (Dekker, 2008).

Ageron et Spalanzani (2010) reconnaissent également la nature et l'importance du rôle de la fonction Achats dans ce contexte inter-organisationnel : « *Ils participent à la constitution et à l'animation du réseau de fournisseurs et sous-traitants et par là même, à l'accroissement de performance globale de la supply chain. L'engagement et l'implication des fournisseurs sont l'un des piliers de la collaboration sur lequel va se construire l'avantage compétitif de l'entreprise* ». Les Achats doivent ainsi choisir soigneusement ses fournisseurs partenaires pour tirer le meilleur parti des RIO. Ces fournisseurs partenaires apporteront des avantages

variés à son organisation. Ainsi, **la gestion des partenaires « amont » devient un enjeu majeur pour les organisations** (Seuring et Müller, 2008).

Cette capacité d'être à l'interface et de mieux piloter les fournisseurs est facilitée par un certain nombre de rôles de l'acheteur cités par Trimbach (1999) « *...un rôle de veille technologique et économique afin de garantir à son entreprise innovation et compétitivité* ».

Cette démarche en amont de l'acte d'achat, ou du processus, permet aux acheteurs « *d'influencer les plans de développement techniques des fournisseurs* » (Bruel, 2007).

Jehan (2012) dans ses travaux sur les compétences du « bon » acheteur suggère plusieurs propositions pour rebaptiser la fonction afin de prendre en compte la dimension **d'animateur de réseau de fournisseurs** de l'acheteur. Les nouvelles propositions d'appellation des Achats pourraient être : « *manager des relations extérieures, responsable des ressources fournisseurs, pilote de l'innovation fournisseurs, responsable de la création de valeur...* » (Jehan, 2012). Le terme « *gestionnaire des ressources externes* » semble trouver un consensus auprès des chercheurs (Calvi et Paché, 2010) et (Tréhan, 2014). Au-delà d'une nouvelle appellation de la fonction, dans le contexte de l'entreprise étendue, ces nouvelles propositions montrent le développement stratégique des achats et l'importance de la gestion des RIO, enjeu particulièrement prégnant.

Le cabinet de conseil stratégique KPMG (2013) a mené une étude auprès de directeurs achats issus de différents secteurs industriels. Selon les travaux de ce cabinet de consultants, les Achats vont voir leurs contributions se développer à l'horizon 2025, pour endosser le rôle de « **Supplier coach – Supply Chain Innovator** », très éloigné du rôle galvaudé de « *cost saving enabler* » joué habituellement par l'acheteur dit « *Financial expert* » (Figure 24. Evolution des achats vers un rôle de « Supplier coach » (KPMG, 2013)).

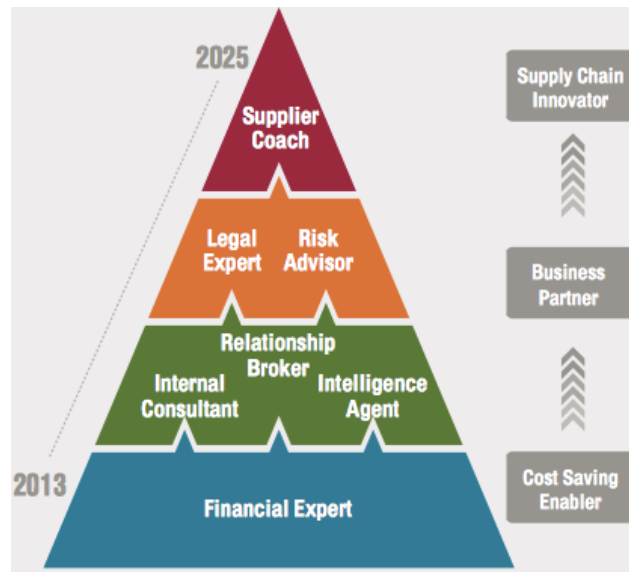


Figure 24. Evolution des achats vers un rôle de « Supplier coach » (KPMG, 2013)

Spina *et al.*, (2013) notent que l'augmentation notable des revues de littérature suggère une augmentation constante de la maturité du champ « PSM ». Dans un contexte où la pression concurrentielle est forte, où les innovations s'accroissent et les attentes des clients / consommateurs influencent le renouvellement des produits ou des offres, comme nous avons pu le voir dans le premier chapitre, les organisations investissent lourdement pour s'adapter et garder leur avantage concurrentiel.

Afin de les aider, elles doivent choisir sur quelles activités se concentrer, se recentrer et définir leur cœur de métier (Hamel et Prahalad, 1990). Ainsi, ce qui est périphérique au cœur de compétences est externalisé ou acheté à des fournisseurs ou prestataires externes.

D'autres exigences comme la compétitivité, la flexibilité et la maîtrise des coûts poussent les entreprises à se concentrer sur leur cœur de métier, et « à gérer de multiples interfaces avec diverses parties prenantes » selon Fabbe-Costes et Lancini (2009). Ces auteurs soulignent également l'importance de l'efficacité de la gestion des relations inter-organisationnelles.

Ces tendances montrent que le partage de connaissances avec l'ensemble des acteurs internes (Marciniak, 2009) ou externes (Samuel, 2007) s'est accru d'une manière significative. En donnant un exemple extrême, sur le marché automobile, nous constatons que les connaissances ne sont plus chez le constructeur mais elle est dispersée à travers l'entreprise en réseau.

Les Achats en tant que **constructeurs et animateurs de réseaux de fournisseurs**, piliers de la collaboration interne et externe (Monczka *et al.*, 2009) sont amenés à créer davantage de valeurs dans les années à venir. Cette vision du futur des Achats est confirmée par Pham (2014). Ce même auteur ajoute que le futur rôle de la fonction Achats sera **d'attirer et de retenir les talents des fournisseurs partenaires** (Pham, 2014).

2. L'apport de la fonction Achats à la capacité d'innovation de l'entreprise

Afin de soutenir les organisations dans leur effort d'innovation, **la nature des relations avec les acteurs externes évolue afin d'être plus stratégique.** « *Cette innovation permanente est recherchée par les entreprises via les coopérations, les alliances avec des fournisseurs.* » (Fabbe-Costes, 2004).

Chesbrough (2003) relève que les accélérations des changements technologiques, la disparition des frontières entre secteurs d'activité et le développement des capacités de R&D des acteurs, sont autant de facteurs favorisant le développement du modèle d'innovation ouverte. Or, les fournisseurs jouent un rôle reconnu et fréquent dans ce processus d'innovation ouverte, comme le détaillent Cohendet *et al.* (2016), « *...rares sont les industries dans lesquelles des acteurs notamment des fournisseurs ne prennent pas à leur charge une part importante de l'effort de R&D. Il peut être judicieux pour une firme de développer des collaborations en matière d'innovation...* ». De plus, le rôle des relations interorganisationnelles semble indéniable sur l'innovation (apprentissage, intégration de nouveaux savoirs et savoir-faire) (Hausman et Stock, 2003).

Dans la littérature en gestion des Achats et dans un contexte d'innovation, l'apport de la fonction Achats est mis en lumière pour plusieurs raisons.

D'une part, les organisations sollicitent de plus en plus leurs fournisseurs dans l'effort d'innovation (Luzzini et Ronchi, 2011). Takeuchi et Nonaka (1986) ont montré les bénéfices de l'intégration des fournisseurs dès le démarrage de leurs projets d'innovation. L'apport de l'implication amont des fournisseurs, appelée, **ESI** (Early Supplier Involvement) est un vaste champ de littérature Achats couvert depuis les années 1980 (Johnsen, 2009).

D'autre part, à l'heure où les entreprises comptent sur leurs ressources externes pour innover, **la fonction Achats, gestionnaire des ressources externes** (Tréhan, 2014) est naturellement en première ligne pour apporter de la valeur dans les processus d'innovation et dans les projets d'innovation. Cependant, même si Wynstra *et al.* (2003) montrent que la fonction Achats joue un rôle central en gérant les fournisseurs clés et apportant une aide substantielle à la fonction R&D, l'implication amont des Achats, **EPI** (Early Purchasing Involvement) n'est pas un concept aussi développé que l'ESI. Or, de nombreux chercheurs indiquent

l'importance de l'EPI dans le processus de DPN pour le succès de ces projets (Ellram et Carr, 1994), (Schiele, 2006). Mais le manque de travaux empiriques sur des secteurs variés, ajoute aux besoins de recherches sur l'EPI.

Cette partie traite dans un premier temps des effets de la collaboration fournisseurs et de l'importance de l'ESI lors du processus d'innovation. Puis, nous aborderons les différentes implications, les rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation, les apports puis les facteurs clés qui favorisent le succès de cette implication Achats. Les limites de la littérature et perspectives de recherche nous servent de base de travail pour clarifier ce que nous devons aller chercher sur le terrain.

2.1. Les effets de la collaboration fournisseurs sur l'innovation

L'accélération de l'externalisation a contribué à accroître la part des achats dans l'activité des organisations. Plus particulièrement, dans le processus de gestion fournisseurs, la sélection aura une grande influence sur les phases futures de la collaboration (Dekker, 2008). En effet dans le contexte d'une relation client-fournisseur stratégique, la phase de sélection est cruciale et les enjeux importants car le fournisseur partenaire est parfois choisi dans un objectif de développement long terme.

2.1.1. Définition de la collaboration fournisseur

La collaboration fait appel à la logique de partenariat entre deux entités distinctes, motivées par des intérêts communs clairement identifiés, qui vont les pousser à travailler ensemble pour atteindre un objectif partagé. La collaboration se caractérise par « *des **relations stratégiques intentionnelles entre des entreprises indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, luttent pour des bénéfices mutuels et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle (...). Elles unissent leur effort pour atteindre les objectifs que chaque entreprise agissant seule, ne pouvait pas atteindre facilement** » (Mohr *et al.*, 1994). L'instauration de **partenariats stratégiques** entre clients et fournisseurs est d'autant plus mise en avant lorsque la logique collaborative est source d'avantage compétitif et de création de valeur, non seulement économique, mais également qualitative, stratégique et extra-financière (Pagano *et al.*, 2013).*

Cependant, la collaboration implique **un engagement sincère des parties** (Fynes *et al.*, 2008) et une volonté établie de la faire se maintenir dans le temps. Fynes *et al.* (2008) ajoutent que chaque partie doit avoir une **vision précise et transparente de sa participation et des retours attendus**. Ainsi, les relations collaboratives entre clients et fournisseurs sont construites sur des perspectives de long terme, où le partage de l'information, l'engagement et la volonté des parties de « bien » travailler ensemble sont une des conditions nécessaires à sa réussite (Vera *et al.*, 2014).

Or la collaboration avec les fournisseurs requiert des capacités internes particulières qui faciliteront l'intégration de certaines connaissances des fournisseurs (Lakemond, *et al.*, 2001). Ainsi, une intégration interne et coordination entre les services sont nécessaires pour intégrer

correctement les fournisseurs (Takeishi, 2001, Koufteros *et al.*, 2005, Koufteros *et al.*, 2010). L'importance de la capacité d'alignement organisationnelle est également importante.

Enfin, dans leur revue de la littérature, Frayret *et al.* (2003) définissent les composantes des relations de collaborations inter-organisationnelles :

- « - *l'existence de buts communs, partagés, ou décidés conjointement ;*
- *l'implication des preneurs de décision ;*
- *la confiance mutuelle entre les organisations ;*
- *la planification et l'exécution conjointes des activités, et la coordination des décisions ;*
- *le partage de l'information, mais aussi des risques, des récompenses et des responsabilités. ».*

Ces composantes sont autant de conditions pour la réussite des relations de collaborations.

Les effets et raisons pour lesquelles les organisations collaborent dans le contexte de l'innovation

Dans l'industrie automobile, la participation fournisseurs en amont améliore la qualité des produits lors de la phase d'industrialisation (Takeishi, 1998). Kacioui (2011) explique dans sa thèse que la collaboration entre les fournisseurs de services pour des activités d'innovation peut notamment se faire pour les raisons suivantes (Tidd, Bessant et Pavitt, 2005, p.293) :

- « - *Réduire le coût de développement technologique ou l'entrée sur le marché ;*
- *Réduire le risque inhérent au développement et à d'entrée sur le marché ;*
- *Réaliser des économies d'échelle au niveau de la production ;*
- *Réduire le délai de développement et de commercialisation des nouveaux produits ;*
- *Promouvoir un apprentissage partagé. »*

2.1.2. L'implication amont des fournisseurs - une forme de collaboration particulière lors de l'innovation

La collaboration et l'implication des fournisseurs au sein des organisations sont essentielles lors des achats stratégiques. En effet, les fournisseurs peuvent apporter un avantage concurrentiel durable à la firme de l'acheteur (Handfield *et al.* 1999 ; Johnsen 2009). Petersen *et al.* (2005) citent un responsable Achats nord-Américain dans un entretien expliquant le challenge rencontré lors du développement de produit et l'implication fournisseur en utilisant une métaphore intéressante :

« Les fournisseurs sont comme des poissons dans l'océan. Nous (les acheteurs) sommes des pêcheurs. Le principal défi auquel nous sommes confrontés est de savoir comment mettre le bon appât, afin que nous puissions tirer les bons fournisseurs au bon moment et les amener à nous aider à développer nos produits. Il y a plusieurs problèmes associés à la pêche : Comment savons-nous que nous utilisons le bon appât ? Comment savons-nous si les bons poissons sont dans l'eau ?

Plus important encore, lorsque nous attrapons un poisson, comment savons-nous si c'est le bon poisson, et si nous devons le garder ou le jeter à l'eau ? Enfin, comment savons-nous si le poisson suivra ses engagements si nous décidons de le garder ? »

(Traduction libre de Petersen)

C'est pourquoi, lors de la phase de sélection fournisseur considérée comme cruciale, l'acheteur vérifie la volonté d'engagement du fournisseur via un certain nombre de critères dont les comportements relationnels (solidarité, partage d'informations, **volonté d'implication**) selon Nogatchewsky et Nogatchewsky (2009).

Comme dans le champ de l'innovation, où la production scientifique sur le développement de produits nouveaux (DPN) est prolifique, dans le champ « Purchasing and Supply Management » Achats, la littérature, qu'elle soit qualitative ou quantitative est également assez dense sur l'apport de l'implication amont du fournisseur (ESI) lors du DPN depuis une trentaine d'années. Ceci peut s'expliquer car les organisations sollicitent de plus en plus leurs fournisseurs dans l'effort d'innovation (Luzzini et Ronchi, 2011).

Définition de l'implication amont des fournisseurs

Selon Bidault *et al.* (1998) et Monczka *et al.* (1999), l'implication amont fournisseur ou ESI (Early Supplier Integration, ou Early Supplier Involvement) est une forme de coopération verticale dans laquelle le fournisseur est intégré dans **les phases amont** d'un développement de produit ou du processus d'innovation (Bidault *et al.* 1998). Pour Van Echtelt *et al.* (2008) le concept d'implication amont fournisseur fait référence aux : « **ressources** (compétences, investissements, connaissance, idées) que le fournisseur fournit, les tâches qu'ils gèrent et les responsabilités qu'il prend en charge concernant une partie d'un processus ou un service pour le bénéfice des projets d'un produit ».

Historique de l'implication amont des fournisseurs

L'ESI est un vaste champ de littérature couvert depuis la fin des années 1980. En effet, Takeuchi et Nonaka (1986) à travers l'étude de multinationales japonaises ont montré que ces entreprises intégraient des fournisseurs **dès le démarrage de leurs projets de DPN**, et que cela apportait un certain nombre de bénéfices comme la réduction conséquente du délai de développement, par exemple.

De cet apport de l'expérience japonaise, les chercheurs se sont intéressés à d'autres secteurs géographiques et industriels, comme le secteur agroalimentaire avec (Bonaccorsi and Lipparini, 1994). En effet, ces auteurs montrent que l'ESI contribue directement à la performance de l'entreprise, en augmentant le taux de réussite des projets de développement de nouveaux produits et en réduisant les cycles de développement.

Ce sujet semble attirer un nombre croissant de chercheurs, une revue de littérature récente (Held, 2015) parue lors du congrès IPSERA conclue que le nombre de publications sur l'implication (ou intégration) amont des fournisseurs (ESI) a considérablement augmenté depuis 1995.

Les différents degrés de l'implication des fournisseurs lors du développement de nouveaux produits

Plusieurs auteurs ont étudié et défini le niveau de responsabilité et d'intégration des fournisseurs.

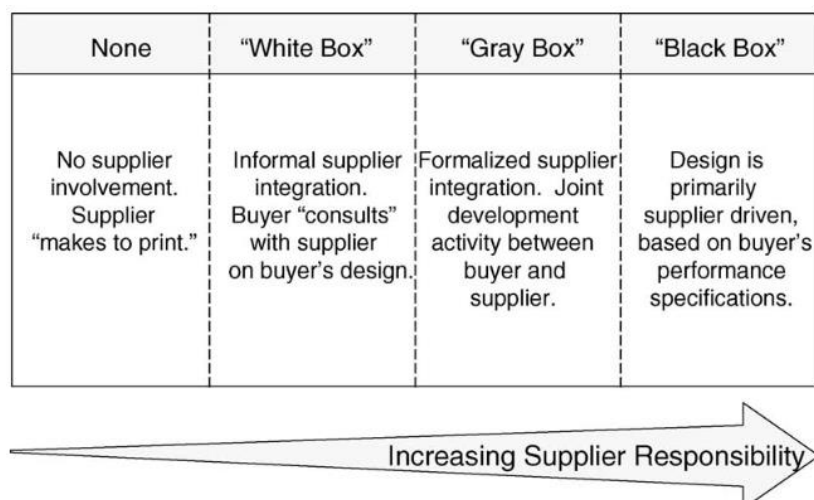


Figure 25. Quels sont les différents degrés d'implication fournisseur dans le DPN ? (Petersen *et al.*, 2005)

Petersen, *et al.* (2005) attestent que plus le fournisseur est impliqué en amont du projet d'innovation, plus son impact est positif sur le projet. Petersen *et al.* (2005) définissent une typologie selon le degré d'implication et de responsabilité des fournisseurs allant d'une implication « inexistante » à une implication forte appelée « Black box ». En « White box » les fournisseurs s'impliquent de manière informelle en proposant des suggestions mineures (Wynstra *et al.*, 1999). (Le Dain, 2015) propose d'utiliser le terme « Coopération » pour décrire la relation entre les fournisseurs et les acheteurs dans ce cas. En « Grey box », les activités sont conduites conjointement dans une collaboration proche. Les responsabilités de chacun sont prises à parts égales et sont de nature partenariales (Petersen *et al.*, 2005). En « Black box », ce sont les fournisseurs qui conduisent la majorité des étapes de DPN en étroite collaboration avec la société de l'acheteur dans un partenariat stratégique (Petersen *et al.*, 2005) et (Le Dain, 2015).

Calvi, Le Dain et Cheriti (2010) complètent cette classification par une recherche exploratoire d'entreprises appartenant à des secteurs industriels variés. Ces auteurs proposent d'évaluer les risques du développement et le niveau d'autonomie des fournisseurs en identifiant cinq situations de collaboration avec les fournisseurs en DPN (Figure 26). Ces mêmes auteurs définissent des méthodes de fonctionnement selon le type de fournisseur et liées au niveau du risque du développement.

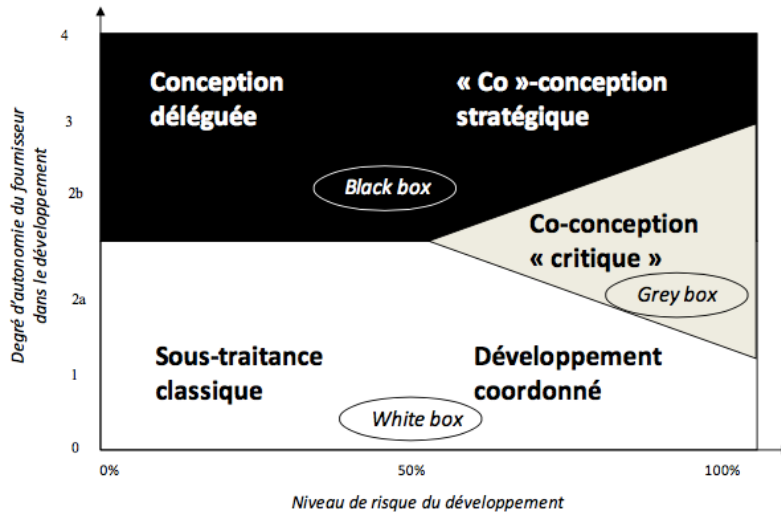


Figure 26. Typologie de collaboration avec les fournisseurs en DPN (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2010)

L'implication amont des fournisseurs dans le processus d'innovation

Selon Handfield *et al.* (1999) et Petersen *et al.* (2005), les moments d'intégration fournisseur peuvent avoir lieu dans cinq différentes phases qui vont de la formation de l'idées au prototypage (Figure 27). Le choix de la phase d'intégration fournisseur dépend de la complexité du projet, de la difficulté technique et de la nature de la relation fournisseur. Même si l'avantage d'intégrer le fournisseur suffisamment tôt réside dans l'apport d'expertise de ce dernier et la question des coûts, Mc Ginnis et Vallopra (1999) suggèrent de choisir le moment opportun afin de limiter les efforts de coordination inutiles avec le fournisseur.

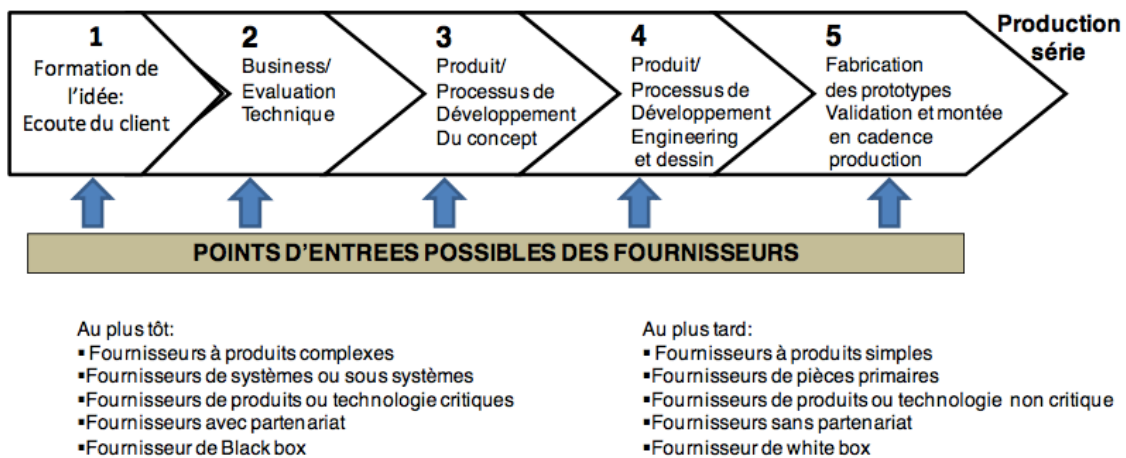


Figure 27. Moment d'intégration du fournisseur dans le DPN (Handfield *et al.*, 1999) traduit par Foucher (2014, p. 64)

2.1.3. Les bénéfices et limites de l'implication amont des fournisseurs

Handfield *et al.* (1999) soulignent l'importance de l'intégration amont des fournisseurs en estimant un pourcentage sur les bénéfices de l'ESI en comparaison à une intégration en milieu du projet d'innovation ou plus tard. Selon ces auteurs, la réduction des coûts de développement peut être de 5 à 10% par rapport à des projets intégrant les fournisseurs plus tardivement dans le processus. L'apport est du même ordre pour l'amélioration de la qualité.

Certains chercheurs ont catégorisé les bénéfices et avantages possibles d'une ESI en innovation sur le court terme et long terme. Van Echtelt (2004) décrit les bénéfices courts termes similaires à ceux présentés par Handfield *et al.* (1999) comme l'amélioration de la qualité de la production, coûts de production et de développement plus bas en enrichissant les apports de l'ESI sur un axe d'optimisation temporelle comme la réduction des cycles de développement. Les bénéfices sur le long terme identifiés sont la possibilité de développer des programmes de recherche communs et le partage des risques entre les acteurs, selon ce même auteur. Nous tentons de résumer ci-dessous les apports de l'ESI lors de l'innovation selon le prisme du temps/délais, les coûts, la qualité.

Axes stratégiques	Bénéfices de l'ESI dans les projets d'innovation
Temps /Délais	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du temps de développement des nouveaux produits car l'ESI permet d'identifier tôt les problèmes critiques et les incertitudes techniques (Bonaccorsi et Lipparini, 1994) et grâce aux compétences techniques du fournisseur intégré et aux ressources humaines supplémentaires affectées au projet (Wynstra 1998) - Réduction du temps de production - Accélération de la mise sur le marché (Johnsen, 2009)
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts des matières premières (Handfield <i>et al.</i>, 1999) et des coûts de développement et du produit final (Wynstra, 1998), (Van Echtel, 2004) - Réduction des coûts de production (Johnsen, 2009)
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la qualité du produit final en réduisant les modifications tardives (Dowlatshahi, 1997) car les problèmes sont identifiés plus tôt dans le processus - Amélioration de la qualité des produits finis en termes de durabilité, des composants, du design et des besoins en maintenance (Ragatz, Handfield et Scannell 1997) - Amélioration de la qualité de la production (Van Echtel, 2004)

Tableau 10. Bénéfices tangibles de l'implication amont des fournisseurs (ESI) lors des projets d'innovation. (Elaboration personnelle)

Quelques barrières et risques de l'implication amont des fournisseurs

A partir du moment où une organisation fait appel à un ou des fournisseurs lors de projets stratégiques, comme l'innovation, les limites et risques associés sont classiquement liés au phénomène d'externalisation.

Par exemple, l'augmentation de la dépendance de l'entreprise client face à ce fournisseur (Wynstra 1998). En partant du principe que les fournisseurs peuvent augmenter leurs prix ayant conscience de cette forte dépendance, (Basi 2015) suggère que l'ESI a un impact négatif sur les coûts de développement. En effet, l'entreprise cliente aura de plus grandes difficultés à négocier correctement dans ce contexte. Cet auteur rajoute qu'au niveau relationnel, le manque de confiance entre les acteurs bloque la fluidité de la communication et l'échange d'informations confidentielles lors des projets d'innovation. Les raisons principales citées sont la crainte sous-jacente de perdre leurs compétences de base et leur avantage concurrentiel (Basi 2015).

En outre, certaines habitudes sont encore bien ancrées dans les organisations, comme le syndrome NIH « Not invented here » (Katz et Allen 1982) guidé par la peur des équipes R&D de perdre leur emploi.

Enfin, des problèmes peuvent survenir lorsque l'entreprise cliente ne sait pas quand, ni comment ou quel fournisseur impliquer, car l'organisation ou l'acheteur n'a pas développé de stratégie d'implication claire, ni de processus associé (Wagner 2014).

Johnsen (2009) considère que l'environnement en constante évolution entrave la mise en œuvre de l'ESI. Dans ce contexte, les incertitudes technologiques ont un impact négatif sur le succès de l'ESI lors de l'innovation (conséquences imprévues sur les coûts des produits, la qualité, le temps de développement) (Johnsen, 2009).

2.1.4. Les étapes de l'implication amont des fournisseurs et les facteurs clés de succès

Bidault, *et al.* (1998a) proposent un modèle d'implémentation de l'ESI en quatre étapes (Figure 28). En prérequis, les auteurs suggèrent d'évaluer si l'organisation est prête sur les critères liés à la stratégie (Focus sur les compétences clés, engagement de la direction) et aux

valeurs (interdépendance, confiance et mutualité). Puis, ils proposent la mise en œuvre du projet d'ESI en travaillant sur les aspects de résistance aux changements, sélection du fournisseur-partenaire, la gestion de la confidentialité et l'organisation du projet. La troisième étape est consacrée à la définition et configuration de la relation du fournisseur-partenaire, en particulier, la caractérisation de cette relation, les accords, les objectifs de prix définis conjointement, la gestion de la propriété intellectuelle puis l'intégration. Enfin, la dernière étape consiste en la gestion de la relation via le leadership, la mise en place d'un processus d'équipe et la communication.

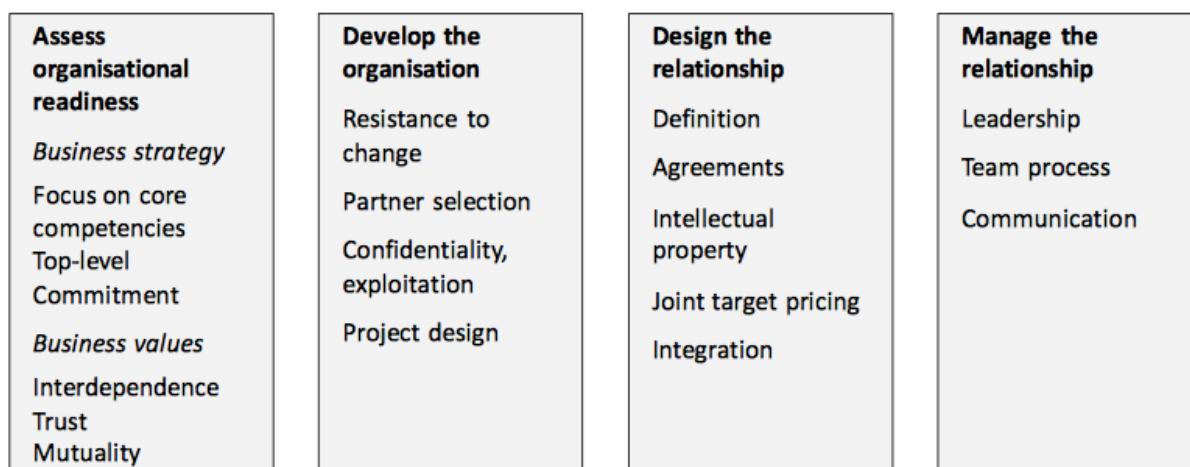


Figure 28. Les étapes d'implémentation de l'implication amont des fournisseurs (Bidault, Despres, et Butler, 1998).

Après une revue de la littérature détaillée du concept de l'ESI, Johnsen (2009) explique les conditions ou facteurs jouant un rôle dans le succès d'une implication fournisseur réussie. Johnsen considère **l'importance de la sélection** fournisseur (en accord avec Perterson, 2005), puis caractérise **la relation fournisseur nécessaire** (confiance mutuelle, partage des risques, implication des fournisseurs dans les équipes de DPN, objectifs de performance partagés et agréés) et **l'organisation interne** (implication et support du management, coordination des équipes internes). Ces trois « conditions sine qua non » peuvent être considérées comme des facteurs clés de succès de l'implication fournisseur dans l'innovation et notamment pour arriver à réduire le temps d'accès au marché, améliorer la qualité, et réduire les coûts.

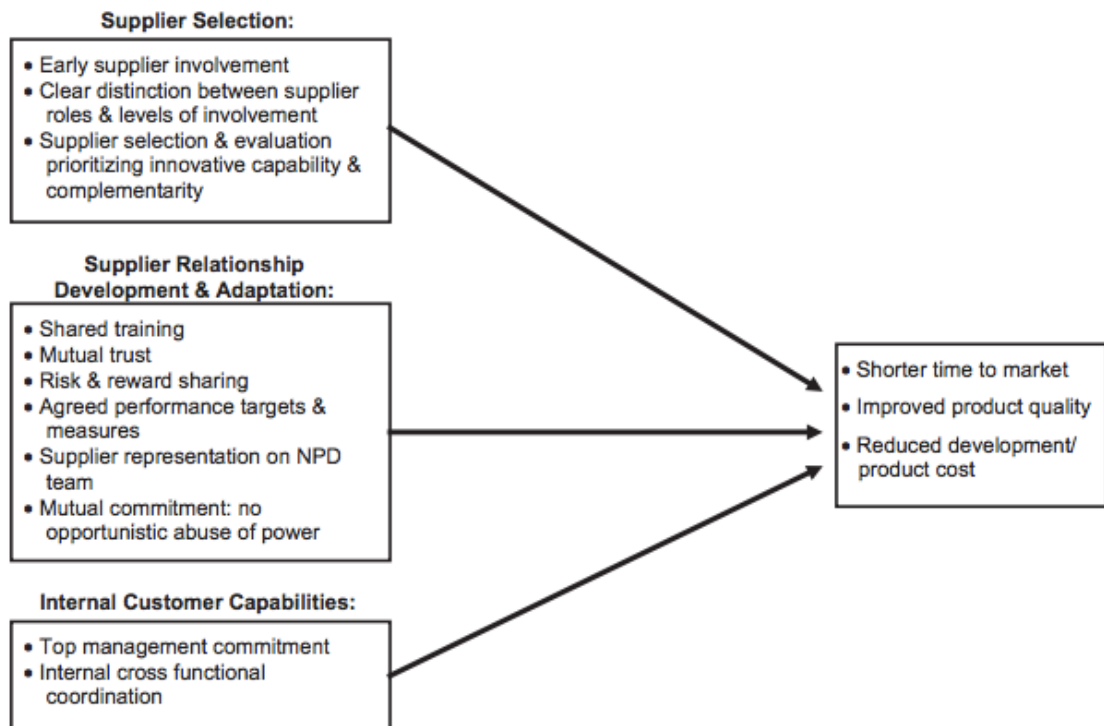


Figure 29. Liste des facteurs affectant le succès de l'implication amont des fournisseurs (Johnsen, 2009).

2.1.5. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont des fournisseurs

Malgré le nombre considérable de recherches sur l'ESI dans le contexte de l'innovation, nous pouvons citer quelques limites dans la littérature existante. La majorité des études ont été réalisées au Japon initialement et en Hollande, avec un focus sur les industries des secteurs automobiles et aéronautiques.

Johnsen (2009) et Le Dain (2015) attestent que les recherches actuelles sur l'ESI sont majoritairement menées auprès des clients (l'entreprise des acheteurs) et suggèrent qu'il serait important d'analyser cette pratique du point de vue des fournisseurs pour une approche plus complète. Nous notons que quelques chercheurs ont trouvé plusieurs circonstances dans lesquelles il n'y a pas de corrélation significative entre ESI et le succès du NPD (McGinnis et Vallopra, 1999).

2.2. L'implication du service Achats dans les processus d'innovation

“The merit of originality is not novelty; it is sincerity.”

Thomas Carlyle

Lorsqu'elles cherchent à innover, les organisations impliquent de nombreuses fonctions qui peuvent interagir avec les fournisseurs. Le service Achats, gestionnaire des ressources externes, joue un rôle important de **facilitateurs de l'ESI** (Lakemond, Van Echtelt, et Wynstra, 2001 ; Wynstra, Axelsson, et Weele, 2000). Pour Schiele (2010), **l'implication amont des Achats (EPI) est aussi importante** que l'implication amont fournisseur (ESI).

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

La littérature sur l'implication des Achats à l'innovation, l'**EPI** (Early Purchasing Involvement) liée au concept de l'ESI, se concentre particulièrement sur les développements de nouveaux produits (DPN). Cependant, la littérature académique sur la gestion des Achats sur l'innovation en dehors du DPN revêt toujours un caractère **exploratoire**. De ce point de vue, le Rôle de la fonction Achats a été largement ignoré par les chercheurs depuis longtemps (Schiele, 2010). En outre, très peu d'études font état de la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation, et plus particulièrement dans la phase amont, plus incertaine appelée « Fuzzy Front End » (FFE) (Servajean-Hilst et Calvi, 2018).

Nous proposons de détailler dans cette section l'implication du service Achats lors du développement des nouveaux produits, puis lors de l'innovation et le processus d'innovation. Nous exposerons les apports de l'EPI et les différents facteurs favorisant le succès de l'implication des Achats, plus particulièrement le statut de client privilégié et les construits liés. Enfin, nous terminerons par les manques actuels dans la littérature sur cet objet.

2.2.1. L'implication du service Achats dans le développement de nouveaux produits

Wynstra *et al.* (2003) notent l'importance de lier et même d'intégrer les fournisseurs dans le processus de conception de produit interne pour pouvoir réussir dans le développement de produits nouveaux (DPN). Ce constat amène naturellement les auteurs à étudier l'importance du rôle de la fonction Achats lors du DPN dans la gestion des relations entre les CI et les fournisseurs (Lakemond *et al.*, 2001 ; Castaldi *et al.*, 2011 ; Wynstra *et al.*, 2003).

Les rôles et activités des services Achats lors du développement de produits nouveaux

Plusieurs fonctions sont en interaction avec les fournisseurs durant les projets de DPN. Cependant, suivant la taille et la maturité de l'organisation, les services Achats peuvent être de simples contacts pour acheter ces biens et services **sans réel pouvoir ou influence** sur les clients internes. Lors d'une maturité plus élevée, les services Achats deviennent un département privilégié et important avec des objectifs clairement définis et communiqués **en amont** aux autres départements de l'entreprise pour lesquels ils vont vraiment jouer **le rôle d'intermédiaire** entre les clients internes, comme le service R&D et développement produit, et les fournisseurs (Bals, Hartman et Ritter 2009).

Ces changements dans la nature de l'implication de la fonction Achats dans le DPN sont liés selon les auteurs aux évolutions technologiques et à la mondialisation. Ainsi, les Achats ne sont plus vus comme de simples « *exécutants* » pour le compte des clients internes, mais comme apportant une réelle valeur ajoutée et des connaissances primordiales, ce qui nécessite une intégration amont dans le processus de décisions (Castaldi, Kate et Braber, 2011) et (Ellram et Carr, 1994).

Le moment d'intégration du service Achats lors du développement de produits nouveaux

En effet, Schiele (2006) insiste sur le service Achats doit être impliqué le plus tôt possible lors du développement de nouveaux produits. 80% du coût total sont bloqués dans les premières étapes du processus de développement (Handfield *et al.* 1999), (Pham, 2014). Calvi, Johnsen

et Phillips (2011) confirment l'importance de l'implication du service Achats dès le début du projet d'innovation afin de sélectionner les meilleurs fournisseurs.

Calvi, Johnsen et Phillips (2011) montrent que les différentes capacités du département Achats, comme la connaissance du marché fournisseur et des coûts / qualités / délais, la connaissance technique des fournisseurs clés ainsi que la capacité à créer le lien entre l'interne et l'externe, peuvent être une source d'avantage compétitif lors de l'innovation.

Ainsi, cette connaissance et compréhension détaillée de l'environnement fournisseurs permet aux département Achats d'être considérés comme « *la fenêtre par laquelle l'entreprise peut accéder au monde des fournisseurs* » (Burt et Soukup 1985). Dans l'industrie automobile, la participation des services Achats permet la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais de mise sur le marché du nouveau produit (Takeishi, 1998).

Ainsi, **devenus clés dans le succès de l'intégration fournisseurs**, les Achats jouent un rôle incontournable lors de la gestion de la relation des fournisseurs lors du DPN. Schiele (2010) considère que l'EPI est aussi importante que l'ESI.

La nature de la participation des services Achats est spécifiée par Burt et Soukup (1985). Ces auteurs définissent les services Achats comme de véritables « contributeurs » grâce aux informations sur les coûts, qualité, performance, fiabilité et disponibilités des composants ou matières procurés par les fournisseurs.

O'Neal (1993) considère les Achats comme des « informateurs » de potentiels projets innovants des fournisseurs. « *Le marketing scanne l'environnement à la recherche de besoins non pourvus, la R&D développe de nouvelles techniques / technologies et les Achats acquièrent, assimilent, digèrent et partagent l'information sur les nouveaux et potentiels développements des fournisseurs* » O'Neal (1993, p 6).

A l'intersection entre l'achat et le développement de produits, Wynstra *et al.* (1998) complètent la définition d'O'Neal (1993) en détaillant un rôle de « **coordinateur du développement collaboratif** » : « *Acquérir et partager des informations (techniques) concernant les marchés fournisseurs, les produits et les procédés et coordonner et / ou gérer le développement collaboratif de produits entre le fournisseur et le client / acheteur* ».

Le processus de l'implication Amont des Achats

Wynstra, Weele et Axelsson (1998) définissent les processus clés et les activités associées à l'implication des Achats (EPI) dans le DPN comme l'information, la hiérarchisation, la mobilisation, la coordination et la gestion des délais, comme le résume le tableau ci-dessous. Les processus de coordination et de synchronisation deviennent plus importants pour le développement de produits nouveaux.

Processus Clés	Activités de l'EPI dans le DPN
<ul style="list-style-type: none">• Prioriser	Décider comment et où investir
<ul style="list-style-type: none">• Définir les priorités (Coûts, délais, ressources)	Choisir le fournisseur partenaire / clé et déterminer la nature de la relation que la société aura avec eux
<ul style="list-style-type: none">• Mobiliser	Motiver les fournisseurs clés avec des avantages ou « <i>incentives</i> » et encourager l'engagement de ces derniers
<ul style="list-style-type: none">• Coordonner	Aligner les activités et les ressources entre les fournisseurs et l'entreprise afin d'éviter les difficultés à venir (« rework », incompatibilités...).
<ul style="list-style-type: none">• Gérer les délais	Aligner la planification des activités sur les délais pour éviter les goulots d'étranglement, les retards.

Figure 30. Processus clés dans l'implication des Achats dans le DPN, adapté de Wynstra *et al.* (1998)

2.2.2. La contribution de la fonction Achats dans les projets d'innovation

Comme nous avons vu précédemment, la plupart des publications sont souvent orientées vers l'implication de la fonction Achats dans les phases de développement de nouveaux produits, nous présentons ici, la littérature sur le rôle de la fonction Achats à l'innovation où les auteurs n'ont pas précisé la nature de l'innovation. Certains auteurs constatent que l'analyse des responsabilités des services Achats dans le processus d'innovation n'est pas vraiment traité dans la littérature (Homfeldt *et al.*, 2017).

Homfeldt *et al.* (2017) examinent le rôle de la fonction Achats dans le processus d'innovation dans l'industrie automobile sous l'angle de l'innovation ouverte, ainsi que les méthodes et pratiques utilisées afin de bénéficier de la capacité d'innovation des fournisseurs clé. Selon ces auteurs, les Achats contribuent dans le processus d'innovation selon trois directions :

- 1. Identification des idées novatrices sur le marché de l'offre et promotion de ces idées à l'interne ;**
- 2. Gestion d'activités économiques ;**
- 3. Gestion de la base fournisseurs.**

Sur le premier axe, Identification des idées novatrices sur le marché de l'offre et promotion de ces idées à l'interne :

Le service Achats est particulièrement bien positionné pour identifier les idées du marché (Servajean-Hilst et Calvi, 2018) grâce à leurs interactions fréquentes avec la base fournisseurs et également grâce à leurs capacités à avoir une vue d'ensemble (Jehan, 2012 ; Tréhan, 2014).

Lorsque la relation de confiance est installée entre acheteurs et fournisseurs, ces derniers se rapprochent plus facilement de l'acheteur avec des idées (Homfeldt *et al.*, 2017). Dans un deuxième temps, le service Achats peut faire connaître ces idées en interne et enfin aider à les intégrer dans de nouveaux projets d'innovation ou produits (Hartmann *et al.*, 2012).

Sur le deuxième axe, Gestion d'activités économiques :

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

Sur le troisième axe, Gestion de la base fournisseurs :

La fonction Achats est reconnue depuis longtemps par les chercheurs comme la plus pertinente pour sélectionner et intégrer les fournisseurs innovants et disponibles dans le processus d'innovation (Schiele, 2006 ; Van Echtelt *et al.*, 2008).

De plus, dans une recherche récente, Servajean-Hilst et Calvi (2018) montrent que les acheteurs motivent également en plus de fournisseurs « nouveaux », leurs propres panels fournisseurs à contribuer à l'innovation et à développer des connaissances particulières.

2.2.3. Les bénéfices de l'implication amont de la fonction Achats à l'innovation

La littérature sur les apports de l'implication amont de la fonction Achats lors du processus d'innovation est essentiellement basée sur le processus de développement de produits nouveaux (DPN).

Les apports de l'EPI dans le DPN

Les bénéfices de l'EPI sont doubles d'une part les apports sont réels sur le processus même de DPN et d'autre part, sur le résultat de ce processus (produit, procédé, organisation...).

Les apports sur le processus

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

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

Le fait d'utiliser les connaissances et l'expertise des acheteurs dès le début du DPN permet la sélection de meilleurs fournisseurs. Ces connaissances aident les services Achats à exercer un « certain contrôle » sur le projet, ce qui leur permet d'intervenir si des problèmes surgissent

pendant le processus DPN (Melander et Lakemond, 2014). De plus, l'expérience acquise dans le cadre de projets antérieurs s'avère bénéfique dans la gestion du projet actuel. Le fait d'inclure le service Achats dès le début du DPN améliore également sa capacité d'agir comme une fonction intermédiaire importante qui facilite l'implication des fournisseurs plus tôt (ESI) dans les projets DPN (Calvi, Johnsen et Phillips, 2011).

Apports de l'EPI sur le résultat de l'innovation

Nous traitons dans cette partie les apports de l'EPI sans distinguer la nature de l'innovation.

Effets financiers. La participation des acheteurs dès le début du processus d'innovation contribue à réaliser des économies sur les coûts de l'innovation (Schiele, 2010). Ceci est particulièrement important dans certaines industries où la pression sur les coûts est essentielle.

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

Luzzini *et al.* (2015) observent que l'EPI a un impact sur la performance de l'innovation (Figure 31). Ces auteurs indiquent que la stratégie d'innovation de l'entreprise est un moteur pour les activités clés de la fonction Achats (comme le sourcing, la collaboration fournisseurs et l'apport de connaissances). Ces mêmes auteurs considèrent que l'ensemble de ces activités comme des déterminants du succès de l'innovation.

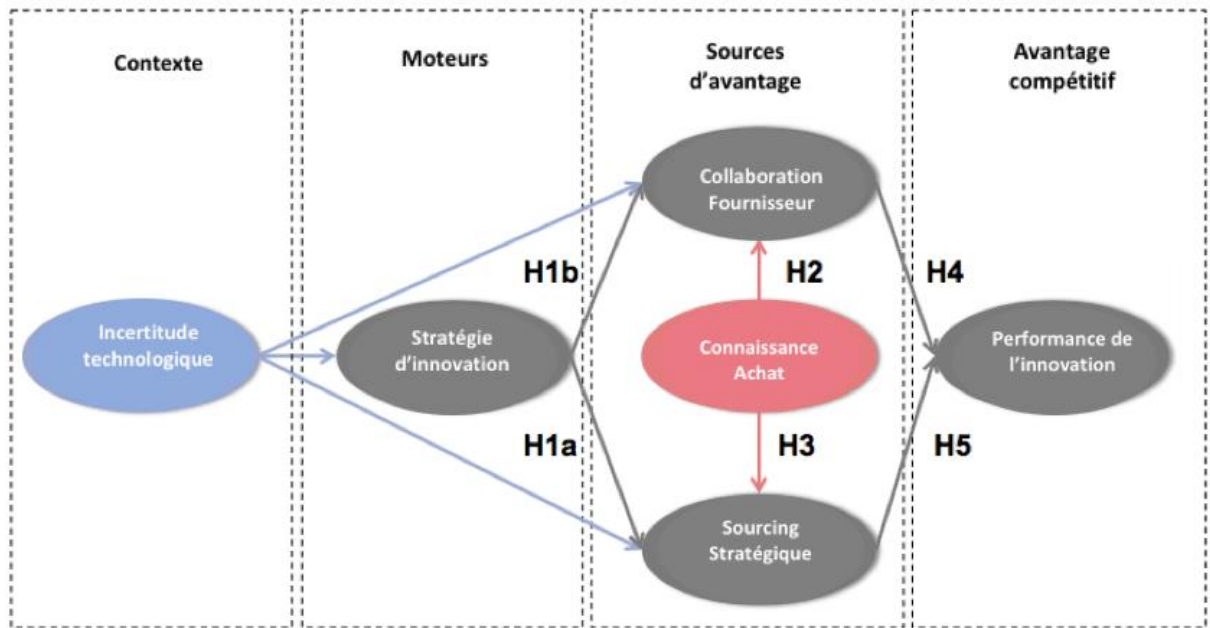


Figure 31. Impact de l'implication de la fonction Achats sur la performance de l'innovation (Luzzini *et al.* 2015)

Sjoerdsma et van Weele (2015) notent une augmentation de la qualité du produit ou une réduction du délai de commercialisation lorsque les services Achats sont impliqués.

Une bonne relation acheteur-fournisseur mène à son tour à davantage d'innovations (Clauß, 2012), plus de transfert de connaissances entre les partenaires et les résultats positifs du projet tels que l'augmentation de la qualité du produit ou la réduction du délai de commercialisation. (Sjoerdsma et van Weele, 2015).

2.2.4. Les facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats

Alors que l'implication de la fonction Achats permet de contribuer aux succès de l'innovation, quelques auteurs ont cherché à comprendre quels étaient les facteurs explicatifs pour favoriser le succès de cette implication dans le contexte de l'innovation.

Castaldi *et al.* (2011) définissent le rôle clés de trois variables (la qualité de la fonction Achats, l'implication fournisseur et l'intégration de la fonction Achats), ainsi que la nature de leurs liens à la contribution des services Achats à l'innovation. Dans son étude sur le rôle de l'implication amont de la fonction Achats du secteur public, Pham (2014) détaille les facteurs favorisant l'implication comme la place stratégique des Achats dans l'organisation, la

structure organisationnelle du service des achats, les compétences techniques des équipes d'achat et la contribution des acheteurs.

Les auteurs s'accordent sur le fait que ces facteurs permettent l'implication de la fonction Achats et la reconnaissance stratégique de la fonction en interne. Nous détaillons ci-dessous ces quelques facteurs clés.

Facteurs favorisant le succès de l'implication et succès du service Achats lors du processus d'innovation	Auteurs
L'innovation est une priorité stratégique de l'organisation	Luzzini <i>et al.</i> (2015)
Soutien de la direction générale, reconnaissance du service Achats par le top management Place stratégique du services Achats	(Hillebrand et Biemans, 2004), (Ellram et Carr, 1994) Pham (2014)
Importance des dépenses de R&D et importance du projet d'innovation	(Wynstra, van Weele et Axelsson, 1998).
Les fournisseurs sont considérés comme de potentielles sources d'innovation	(Brem et Tidd, 2012), Castaldi <i>et al.</i> (2011) Monczka <i>et al.</i> (2015)
La qualité des relations fournisseurs-acheteurs (confiance, coopération, intérêts mutuels...)	Monczka <i>et al.</i> (2015)
Un des objectifs du service Achats est la participation à l'innovation	Pham (2014)
Statut de client privilégié ¹⁹	Schiele <i>et al.</i> (2011)
Intégration et collaborations efficaces du service Achats avec les autres services	Castaldi <i>et al.</i> (2011)
Alignement des stratégies du service Achats sur les stratégies du service R&D	Servajean-Hilst et Calvi (2018)
Qualité du service Achats	Castaldi <i>et al.</i> (2011)
Compétences des acheteurs (expertises techniques)	Schiele (2006), Wynstra <i>et al.</i> (2003, 1999), Luzzini <i>et al.</i> (2015) et Pham (2014)

Figure 32. Synthèse des facteurs favorisant le succès de l'implication du service Achats dans le processus d'innovation (Elaboration personnelle)

¹⁹ Le concept de « Statut de client privilégié » et ses construits liés sont développés dans le paragraphe suivant.

2.2.5. Le statut de client privilégié

Le concept de client privilégié et ses avantages

Dans un contexte concurrentiel, certains fournisseurs considérés comme rares, innovants et qualifiés, deviennent très sélectifs dans le choix de leurs clients. Il est important alors pour l'entreprise acheteuse d'entretenir des relations privilégiées et d'être reconnue par ces fournisseurs.

Considéré comme le miroir du concept de fournisseur préféré (Trent, 2005) et longtemps « oublié » par les chercheurs, le concept de « *statut de client privilégié* » ou « *customer of choice* » peut être défini comme « *un acheteur bénéficiant un traitement préférentiel en tant que client de la part de ses fournisseurs importants (ou clés) par rapport aux autres clients* » (Steinle et Schiele, 2008).

Schiele *et al.* (2011) considèrent que le statut de client privilégié est essentiel pour les succès à venir des entreprises acheteuses et aussi un phénomène pertinent et mesurable dans le contexte de l'innovation ouverte.

En effet, les avantages pour l'innovation liés à l'obtention de ce statut sont nombreux. Schiele *et al.* (2011) montrent dans une étude quantitative sur l'influence de ce statut privilégié sur l'innovation des fournisseurs, que l'attractivité des clients a plus d'impact que les **compétences techniques du fournisseur**. L'obtention de ce statut permet aux organisations qui s'engagent dans des innovations collaboratives avec les fournisseurs de ne pas craindre d'augmentations financières de la part des fournisseurs. Dans leur état de l'art, Merminod *et al.* (2017) identifient les apports potentiels du statut de client privilégié : l'accès à l'innovation et à la **technologie des fournisseurs**, l'obtention de **meilleurs délais**, de la **flexibilité** et de **meilleurs prix** lors des commandes. Enfin, Christiansen et Maltz (2002) considèrent que ce statut assure la **fidélité du fournisseur** et faciliter l'innovation ouverte.

Ainsi, le statut de client préféré ou « *preferred customer status* » contribue largement à l'obtention et l'accès de l'entreprise acheteuse des capacités d'innovation du fournisseur (Schiele *et al.*, 2011).

Le processus d'obtention du statut de client privilégié et les construits liés

Les chercheurs s'intéressent au processus d'obtention du statut de client privilégié d'un point de vue empirique (Merminod *et al.*, 2017). Dans le contexte actuel (raréfaction des ressources, concentration des marchés...) et lors de l'innovation, les acheteurs doivent mettre en place **une stratégie de développement de leur attractivité** pour travailler avec les fournisseurs qu'ils considèrent comme clés ou meilleurs sur leur marché et pour leurs propres besoins (Schiele *et al.*, 2011), (Merminod *et al.*, 2017). L'attractivité de l'entreprise via ses acheteurs devient primordiale pour construire une relation stratégique auprès de ses fournisseurs clés (Tanskanen et Aminoff, 2015). La notion d'attractivité est en début du processus et permet de « *donner envie au fournisseur de travailler avec lui et pour lui* » (Merminod *et al.*, 2017).

Tanskanen et Aminoff (2015) définissent **les moteurs de l'attractivité de l'acheteur** dans les relations stratégiques acheteur-fournisseur selon quatre catégories principales d'attractivité : 1) l'attractivité économique, 2) l'attractivité basée sur le comportement, 3) l'attractivité basée sur les ressources, et 4) l'attractivité basée sur la passerelle/réseau.

Ces différents moteurs de l'attractivité de l'acheteur identifiés dans l'étude sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Moteurs de l'attractivité de l'acheteur	Composantes des moteurs
1. L'attractivité économique	La valeur économique à court terme (le volume d'achat du client, des paiements, des prix et des coûts rapides et fiables), La valeur économique à long terme, La réussite des clients, Les nouvelles activités des clients L'avenir des industries des clients.
2. L'attractivité comportementale	La communication, l'engagement, la confiance, le respect Les relations personnelles et une longue histoire commune L'apprentissage dans la relation Des processus simples et stables La volonté de s'améliorer

<p>3. L'attractivité basée sur les ressources</p>	<p>La capacité d'innovation La gestion et compétences en général La marque et réputation La capacité de processus de production</p>
<p>4. L'attractivité basée sur les liens / réseau</p>	<p>Présence géographique Accès à certaines informations importantes Accès à de nouveaux partenaires (ou clients) Liens organisationnels (passerelle vers des organisations clés et importantes pour le fournisseur)</p>

Figure 33. Synthèse des moteurs de l'attractivité de l'acheteur adaptée de Tanskanen *et al.* (2015)

Au moment où la pertinence de l'attractivité de l'acheteur (en tant que clients) semble revenir à l'agenda des chercheurs (Tanskanen *et al.*, 2015), quelques auteurs voient cette attractivité comme un facilitateur de la collaboration dans **le contexte de l'innovation** (Schiele et Vos, 2015). En effet, ces auteurs considèrent que les entreprises devraient essayer de devenir des clients privilégiés et attractifs pour accéder aux ressources des fournisseurs clés.

Ces stratégies empruntées au marketing pour vendre leur entreprise au fournisseur (Brokaw et Davisson, 1978) sont anciennes et ont été reprises par le concept de « marketing achat » ou de « reverse marketing » défini par Leenders et Blenkhorn (1988). Cependant, ces notions ont été longtemps négligées par les chercheurs dans leurs travaux sur le concept de client privilégié.

Lorsque le fournisseur commence à travailler avec l'entreprise cliente, la relation se construit. Pour que cette relation soit durable, un niveau minimum de satisfaction du fournisseur est requis. Les fournisseurs peuvent réévaluer ses clients avec lesquels ils sont très satisfaits au statut de client privilégié Schiele *et al.* (2012).

L'analyse de la littérature conduite par Hüttinger *et al.* (2012) montre que les fonctions Achats, Production et R&D contribuent à la satisfaction des fournisseurs. Les auteurs suggèrent qu'une approche de recherche interfonctionnelle pourrait être utile pour mettre en perspective la contribution du rôle de chaque fonction et pour analyser les interactions entre ces fonctions.

Récemment, Merminod *et al.* (2017) mettent en lumière **le rôle central de la fonction Achats** tant sur la gestion de la démarche d'attractivité que sur la transformation de la relation fournisseur lorsque l'entreprise acheteuse ne représente pas de volume d'achats conséquent. Ce travail est complexe et nécessite une éducation et des explications sur l'intérêt de la démarche, ainsi que de ses conséquences à la plupart des membres du projet. Le service Achats permet également selon ces mêmes auteurs de s'assurer **que la nature des relations est basée sur la confiance, la transparence et l'éthique entre les acteurs, aussi bien externes qu'internes**. Ainsi, le regard porté sur le rôle du service Achats évolue après la mise en place de cette démarche, créatrice de valeur ajoutée.

Enfin, Schiele *et al.* (2011), Hüttinger *et al.* (2012) exposent les construits suivants – « (i) l'attractivité des clients, (ii) la satisfaction du fournisseur et (iii) le statut de client privilégié » - pour définir si l'acheteur est traité de manière préférentielle par son fournisseur. Ces mêmes auteurs relient les concepts qu'ils décrivent comme le cercle vertueux pour être vu comme un client privilégié (« preferred customer »). Cette approche est confirmée et décrite comme un processus par Merminod *et al.* (2017), l'attractivité des clients et la satisfaction du fournisseur sont des antécédents à l'obtention du statut de client privilégié.

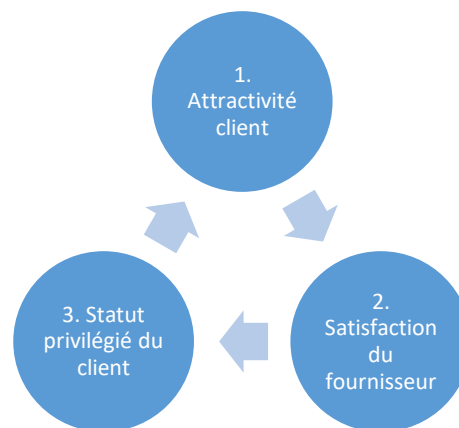


Figure 34. Le cercle Vertueux du client privilégié (Schiele *et al.*, 2011)

2.3. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont du service Achats

Alors que pour Schiele (2010) la recherche sur le concept d'ESI tend à ignorer le concept d'EPI, nous remarquons que peu d'auteurs se spécialisent sur le sujet de l'EPI. Ainsi, cet objet est encore de nature exploratoire. Les chercheurs se concentrent souvent sur la participation de la fonction Achats dans les projets d'innovation de DPN (Calvi, Johnsen et Phillips 2011), sans étudier les relations plus long terme établies avec les acteurs de l'innovation. Nous relevons un certain nombre de manque à la littérature que nous proposons d'exposer ci-après.

Gap lié au terrain empirique

Beaucoup de chercheurs reconnaissent la fonction Achats comme stratégique contribuant considérablement au DPN. Cependant, ces recherches se basent sur des données provenant des départements achats et des acheteurs, ce qui peut biaiser les résultats (Wynstra *et al.*, 1999; Stanley et Wisner, 2001 ; Carr et Pearson, 2002 ; Melander, 2014).

Comme le mentionnent Castaldi *et al.* (2011) il pourrait être intéressant en termes d'objectivité d'interroger **les principaux acteurs internes participant** au processus d'innovation dans un premier temps, puis d'analyser les relations interpersonnelles pour connaître le rôle plus « global » des services Achats que cela soit les connaissances ou compétences des acheteurs. Par la suite, il pourrait être opportun de compléter l'analyse avec la perception externe apportée par les fournisseurs impliqués.

Par ailleurs, les recherches de l'EPI lors des projets d'innovation sont limitées aux projets conduits dans les grandes entreprises / structures, comme les industries de l'automobile et de l'électronique, et sont plus rarement menées dans d'autres secteurs (Wynstra, Weggeman et Van Weele, 2003), (Pham, 2014), ou sur des organisations de plus petites tailles (PME, TPE).

Gap lié à l'étape amont du processus d'innovation : le Fuzzy Front End

Alors que l'étape du fuzzy front end (FFE) a été reconnue comme une phase cruciale ayant un impact important dans le succès des projets d'innovation (Verworn *et al.*, 2008), seule l'implication des fournisseurs en FFE commence à être étudiée (Homfeldt, 2017).

Comme le soulignent Servajean-Hilst et Calvi (2018), la littérature sur l'EPI est intimement liée à l'ESI lors du DPN plutôt que dans le processus d'innovation complet incluant la phase amont du projet d'innovation, le fuzzy front end. L'intérêt d'explorer cet aspect de l'EPI semble faire sens puisque la littérature a montré que les acheteurs ont des compétences sur la compréhension globale du marché fournisseurs et potentiellement, des innovations à venir de ces fournisseurs. Servajean-Hilst et Calvi (2018) caractérisent les spécificités de cette fonction appelée « Innovation-Achats » et montrent les similitudes et différences entre les pratiques observées de « l'implication précoce de la fonction Achats dans l'innovation (EPI2) » et les activités connues de l'EPI lors du DPN.

Gap lié à la nature et l'effet de l'innovation

Alors que dans la littérature sur l'« Open innovation », la collaboration entre les clients et les fournisseurs n'est que peu traitée (Servajean-Hilst et Calvi, 2018). En conséquence, très peu de chercheurs étudient les différentes contributions des services Achats dans ce même contexte (Homfeldt, 2017). D'autres auteurs font le même constat pour les innovations radicales ou discontinues (Johnsen, Calvi et Phillips, 2012 ; Homfeldt, 2017).

Certaines typologies ont été développées à partir de la littérature existante mais il n'existe pas selon les auteurs de recherches empiriques sur ces sujets.

Gap lié à l'organisation – Ambidextrie comment gérer les activités d'exploitation et d'exploration ?

Servajean-Hilst et Calvi (2018) définissent les activités d'une fonction nommée « Innovation Purchasing » lors de la phase amont de l'innovation, dans une entreprise du secteur de

l'automobile. La nécessité de mettre en place un département séparé pour gérer l'innovation semble être un modèle adopté avec succès par cette organisation.

D'autres auteurs considèrent que l'un des défis pour le service Achats est de pouvoir dans le même temps gérer les activités liées à différentes typologies d'innovation et la réalisation des objectifs plus traditionnels (comme la gestion des coûts et les économies) où le conflit d'objectifs peut apparaître (Homfeldt, 2017). Ces mêmes auteurs insistent sur l'importance de développer des approches plus flexibles et rapides pour gérer les start-up par exemple.

Gibson et Birkinshaw (2004) suggèrent que cette ambidextrie doit faire partie de chaque individu de l'organisation. Pour Brion *et al.* (2008) la capacité à combiner ces activités d'exploitation et exploration, c'est à dire être ambidextres, dépend des modes de management mis en place (systèmes, incitations et processus managériaux) « *qui déterminent les comportements individuels* ».

A notre connaissance, les recherches sur la contribution des services Achats des organisations ambidextres sont à un stade embryonnaire.

Conclusion du Chapitre 2.

Ce second chapitre a permis de d'étudier l'évolution de la fonction Achats et l'importance des apports de la fonction Achats dans l'innovation, ainsi de clarifier notre objet de recherche.

Le champ PSM (Purchasing and Supply Management) est dominé par deux approches théoriques : la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) et l'Approche basée sur les Ressources (RBV). Le cadre théorique de la RBV propose que la possession de ressources rares, inimitables et non substituables amène à un avantage concurrentiel et à de meilleures performances (Barney, 1991). Ces ressources sont internes (actifs physiques, connaissances et capacités des personnes qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise) parfois acquises via l'externe. Dans cette perspective, le service Achats, gestionnaire des ressources externes, a un rôle clé à jouer. L'intégration externe nécessite **des capacités internes spécifiques** (Koufteros *et al.*, 2005) **détenues par le service Achats** (Van Echtelt *et al.*, 2008) et (Luzzini *et al.*, 2015).

De plus, les travaux récents montrent que l'innovation ne dépend plus uniquement de l'utilisation des ressources tangibles, comme les ressources financières ou les technologies avancées, mais aussi et de plus en plus de la façon dont les entreprises acquièrent et utilisent les ressources intangibles (Landry et Amara, 2002).

Ainsi, nous suggérons en ligne avec le cadre théorique de la RBV que les entreprises et le service Achats de nos cas ont différentes ressources et compétences organisationnelles qu'elles peuvent transformer en avantage concurrentiel.

La revue de la littérature nous a permis de mettre en avant trois points :

- Les bénéfices de l'implication amont fournisseurs (ESI) en innovation sont des bénéfices courts termes comme l'amélioration de la qualité de la production, la baisse des coûts de production (Van Echtelt, 2004). Les bénéfices sur le long terme comme la possibilité de développer des programmes de recherche communs et le partage des risques entre les acteurs, selon ce même auteur.
- Le service Achats joue un rôle de facilitateurs de l'implication amont des fournisseurs (ESI).
- **L'implication amont des Achats (EPI) est aussi importante** que l'implication amont fournisseur (ESI) Schiele (2010).

- L'**EPI** (Early Purchasing Involvement) est un concept peu étudié. Le manque de travaux empiriques sur des secteurs variés, ajoute aux besoins de recherches sur l'EPI.

Nous avons identifié **quelques pistes de recherche** à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont du service Achats

Il pourrait être intéressant en termes d'objectivité d'interroger **les principaux acteurs internes participant** au processus d'innovation dans un premier temps, puis d'analyser les relations interpersonnelles pour connaître le rôle plus « global » des services Achats que cela soit les connaissances ou compétences des acheteurs (Castaldi *et al.*, 2011).

Les recherches de l'EPI lors des projets d'innovation sont limitées aux projets conduits dans les grandes entreprises / structures, comme les industries de l'automobile et de l'électronique, et sont plus rarement menées dans d'autres secteurs (Wynstra, Weggeman et Van Weele, 2003), (Pham, 2014), ou sur des organisations de plus petites tailles (PME, TPE).

Alors que l'étape du fuzzy front end (FFE) a été reconnue comme une phase cruciale ayant un impact important dans le succès des projets d'innovation (Verworn *et al.*, 2008), seule l'implication des fournisseurs en FFE commence à être étudiée (Homfeldt, 2017).

Synthèse de la Partie 1.

Cette première partie a permis de clarifier notre objet de recherche et nous avons présenté les principaux travaux et concepts sur les notions centrales de notre recherche : les concepts d'innovation et de processus d'innovation (Chapitre 1), puis l'approche par les ressources, le management des Achats, les Achats stratégiques et le lien entre les Achats et l'innovation (Chapitre 2).

Nous proposons un cadre d'analyse qui a pour principale fonction de comprendre notre objet de recherche : l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation. Un ancrage théorique dans la littérature en management des Achats nous a permis d'éclairer quelques facteurs d'influence à prendre en compte, nécessaires à la compréhension des questions de recherche.

Il convient maintenant d'aborder la méthodologie de recherche et des choix empiriques. La deuxième partie de notre recherche présente la démarche méthodologique, la justification du terrain empirique et les principaux résultats de notre étude.

Chapitre 3

Méthodologie de la recherche

Sommaire du Chapitre 3

1. Positionnement épistémologique et mode de raisonnement	145
1.1. Les paradigmes épistémologiques.....	145
1.2. Le choix du mode de raisonnement	148
1.3. Méthodologie qualitative pour répondre à la recherche.....	150
2. Méthodologie de la recherche en trois temps	155
2.1. Origine de la recherche	156
2.2. Focus group pour affiner notre objet de recherche	158
2.3. Méthodologie pour répondre à l'objet de recherche : le contexte de l'agroalimentaire	
164	
2.3.1. Les entretiens d'experts pour sélectionner un terrain de recherche pertinent	164
2.3.2. La méthode Delphi ou « la méthode des jugements d'experts ».....	164
2.3.3. La sélection des experts issus de l'industrie agroalimentaire	166
2.4. Les enjeux de l'innovation - Spécificité de l'industrie agroalimentaire	171
2.4.1. Des innovations tirées par les consommateurs / le marché.....	173
2.4.2. Des innovations poussées par la technologie	180
2.4.3. Des innovations issues de l'agriculture – résumé des tendances	184
2.5. Etude de cas multi-cas – choix du terrain de recherche	186
3. Protocole de recherche	188
3.1. La collecte de données	188
3.2. Le guide d'entretien	189
3.3. La liste des entretiens	191
3.4. Les données secondaires	193
3.5. L'analyse des données et le codage	194
3.6. La validité de la recherche	196
4. Présentation du terrain de recherche – Cinq études de cas	197
4.1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices	197
4.2. Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars	198
4.3. Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme	198
4.4. Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande	199
4.5. Cas Epsilon : Une GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale	199
5. Synthèse du Chapitre 3.	201

« Il s'agit rarement d'une déduction logique simple mais plutôt d'un processus d'essais/erreurs qui se prolonge jusqu'à l'obtention d'un design complet, cohérent, et jugé réalisable » (Royer et Zarlowski, 1999, p.147).

L'objectif de ce troisième chapitre de notre thèse est d'exposer d'une manière plus détaillée et transparente notre méthodologie de recherche. Cette méthodologie repose sur une démarche qualitative en plusieurs étapes. Ce chapitre se structure en trois parties que nous détaillons ci-après.

En première partie, nous élaborons le design de la recherche, qui est selon Royer dans Thiétart (2007, p294) « *l'architecture de la recherche dans son ensemble* ». Il s'agit d'exposer nos choix épistémologiques et notre mode de raisonnement, en lien avec notre objet d'étude. Dans notre cas, nous rappelons que notre objectif s'inscrit essentiellement dans une visée compréhensive car le phénomène à étudier est complexe et décrit comme nouveau, à explorer, à l'instar de Dumez (2013). En effet, nous souhaitons apporter des éléments de réponses afin de mieux comprendre le rôle de la fonction Achats dans le processus d'innovation ainsi que les facteurs influents associés.

La deuxième partie est allouée à la présentation d'une manière transparente des méthodes utilisées, c'est-à-dire la formulation de la stratégie d'accès aux données empiriques. Nous avons procédé en trois temps. Tout d'abord, nous avons organisé un « focus group » afin de préciser notre objet de recherche et le terrain, puis nous avons organisé des entretiens d'experts pour préciser les entreprises à sélectionner et affiner les guides d'entretien.

Après avoir défini et justifié la démarche qualitative et plus particulièrement les études de cas, nous présentons le périmètre de la recherche et les critères de sélection retenus pour choisir les études de cas multiples cibles. Puis le protocole de recherche est présenté en définissant les techniques de recueil des données. En effet, nous décrivons le type de données, les principales sources de données qui ont étayées notre démarche de recherche.

Enfin, nous introduisons les cinq études de cas, puis nous précisons la méthode d'analyse de données utilisée lors des étapes de la recherche. En conclusion, nous faisons la synthèse du design de notre recherche.

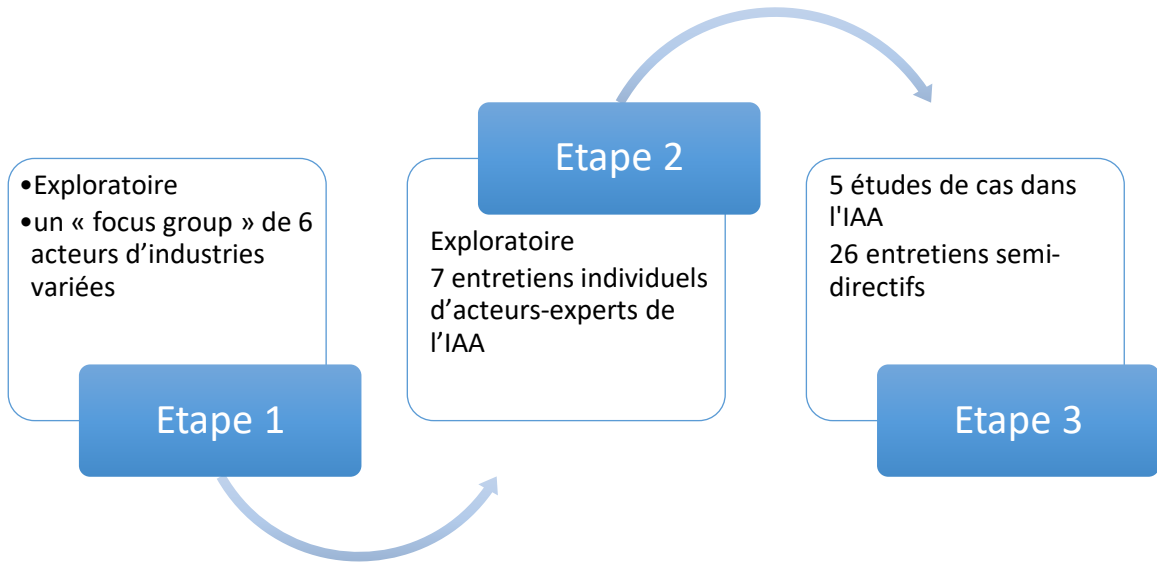


Figure 35. Démarche générale de la recherche (Elaboration personnelle)

Thème de recherche principal

Contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation

Questions de recherche

Q1. Quels facteurs expliquent et influencent la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ?

Q2. Quels sont les rôles des acheteurs lors du processus d'innovation ?

Q3. Quelle est la nature de la contribution des services Achats dans le processus d'innovation ?

Stratégie de recherche

Recherche exploratoire par entretiens d'experts et études de cas

Boucle d'abduction de nature compréhensive

Paradigme scientifique

Interprétativisme

Sélection des données

PME et grandes entreprises de l'industrie agroalimentaire où le service Achats existe

Méthodes de recueil des données

Données primaires :

Étape 1 : - Etude de cas exploratoire. Un focus groupe de 6 experts multi-secteurs

Étape 2 : - Etude de cas exploratoire. Entretiens semi-directifs de 7 experts du secteur agroalimentaire

Étape 3 : Entretiens semi-directifs de 23 acteurs terrain

Données secondaires : Visites de sites de production et documentations internes aux entreprises, études internes, invitations à des portes-ouvertes, documentations officielles accessibles depuis le site des entreprises.

Analyse des données

Codage avec Nvivo

Codage thématique

Figure 36. Le design de la recherche dans (Giordano, 2003) p.186 adapté de Demers, 1990.

1. Positionnement épistémologique et mode de raisonnement

Dans cette partie, nous définissons les notions d'épistémologie, mode de raisonnement et la démarche méthodologique, puis nous présentons schématiquement des principaux cadres épistémologiques contemporains. Nous exposons ensuite nos choix épistémologiques et notre mode de raisonnement, en lien avec notre objet d'étude, et nous les justifions.

1.1. Les paradigmes épistémologiques

Il ne peut y avoir de recherche sans spécification du positionnement du chercheur à l'égard de son objet de recherche (Perret et Séville, 2007), c'est à dire son positionnement épistémologique. « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche.* » (Perret et Séville, 2007, p.13).

Ce positionnement doit permettre au chercheur d'explicitier de manière transparente son approche de la recherche, et la qualité des connaissances apportées. Un questionnement épistémologique sert à « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche et la valeur attendue des connaissances seront élaborés* » (Gavard-Perret et al. 2008).

L'épistémologie, selon Piaget (1967), est « *l'étude de la constitution des **connaissances valables**.* ». Afin de vérifier la validité de cette connaissance, il convient alors de se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment se constitue la connaissance (Comment est-elle élaborée ?) - Méthodologie
- Quelle est sa valeur ? (Qu'est-ce qu'une connaissance valable ?) – Fiabilité et mode de justification

Pour le philosophe Kuhn (1962), la notion de paradigme scientifique est définie comme un ensemble de valeurs, techniques ou croyances partagées par une communauté scientifique.

Trois éléments se retrouvent dans la notion de paradigme :

- élément ontologique : question de la nature de la réalité, de ce qui peut être connu ;
- élément épistémologique : type de relation entre le chercheur et ce qui peut être connu ;
- élément méthodologique : modalités d’acquisition de la connaissance, itinéraire de recherche.

C’est pourquoi, il est impossible voire dangereux pour toute validité ou crédibilité scientifique selon Avenier (2011) d’exposer sa méthodologie sans épistémologie (« *méthodologie sans épistémologie n’est que ruine de la réflexion !* »)

En France, les trois grands paradigmes scientifiques communément cités sont : le positivisme, l’interprétativisme et le constructivisme. (Girod-Séville, M., et Perret, V. 1999). « *Chacun des paradigmes répond à la question de la scientificité des connaissances* » (Perret et Séville, 2007, p.25). Ils sont synthétisés dans le tableau 9.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la réalité (ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l’observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : <ul style="list-style-type: none"> • Construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde • Co-construction de sujets en interactions
Relation chercheur/ objet de recherche (Épistémologie)	Indépendance : le chercheur n’agit pas sur la réalité observée	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux- mêmes interprètent l’objet de la recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Projet de connaissance	Décrire, expliquer, confirmer	Comprendre	Construire
Processus de construction des connaissances	Fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d’acteurs	Fondé sur la conception d’un phénomène/projet

Tableau 11. Les trois paradigmes de recherche d’après Giordano (2003) adapté de Girod-Séville, M., et Perret, V. (1999).

Selon Thiétart (2007), l'objectif du chercheur interprétatif est de développer une **compréhension de la réalité**. « *Le développement d'un tel type de connaissances passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements* » (Schwandt, 1994) dans (Thiétart, 2007). L'interprétativisme va permettre de rendre l'objet accessible grâce à cette compréhension des discours des acteurs.

Dans le paradigme interprétativiste, les critères de validité sont le caractère idiographique des recherches et la compréhension empathique développée par le chercheur (Perret et Séville, 2007). Les interactions avec des cas / sujets étudiés sont nombreuses, en profondeur et font l'objet d'allers retours en effet miroir.

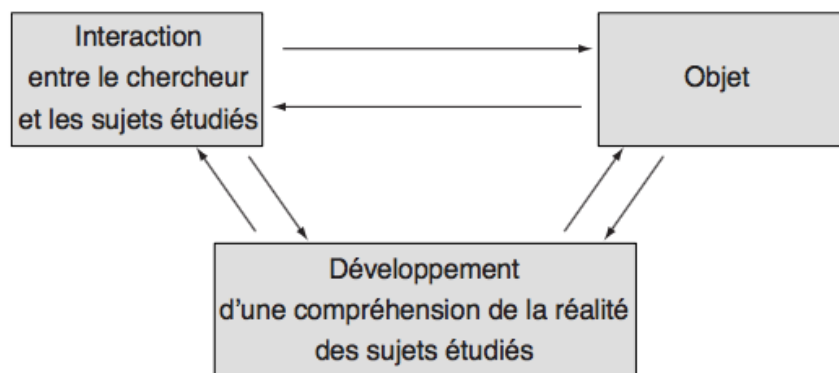


Figure 37. Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative (Thiétart, 2007).

L'usage d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix épistémologique. Le positionnement épistémologique de notre recherche a été orienté par notre objet d'étude à l'instar de la démarche que nous avons suivie pour répondre aux questions de recherche.

Nous rappelons que notre objet de recherche est de nature compréhensive, nos questions de recherche s'attachent à *comprendre la nature du ou des rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation et d'interpréter l'influence de facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels (trouver la nature des facteurs)*. Ainsi, ce travail s'inscrit dans une perspective interprétativiste car cette posture semble la mieux adaptée à la nature de l'objet de recherche que nous proposons d'étudier.

Enfin, l'interprétativisme est un positionnement subjectif et dépendant du sujet qui l'observe mais dont l'objectivité peut être assurée à travers la triangulation des données. Ce que nous avons tenté de mettre en œuvre pour ajouter de la robustesse aux résultats.

1.2. Le choix du mode de raisonnement

Les modes de raisonnement les plus appliqués en sciences de Gestion sont la déduction, l'induction et l'abduction.

David (1999) cite l'exemple de Charles S. Peirce pour expliciter ces modes de raisonnement.

<i>Déduction</i>	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
<i>Induction</i>	B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
<i>Abduction</i>	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac (cas)

Tableau 12. Illustration des modes de raisonnement (Peirce) dans David (1999).

Le mode de raisonnement déductif

Charreire-Petit et Durieux dans (Thietart, 2007) définissent la **déduction** « *Elle se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémises) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie.* ».

Ce mode de raisonnement consiste à élaborer une règle générale puis à la confronter ensuite à une observation empirique pour en tirer une conséquence (Thiétart, 2007). Plus simplement, le raisonnement déductif va du général au particulier.

Le mode de raisonnement inductif

Le raisonnement inductif part d'observations empiriques pour en tirer des conséquences et enfin d'élaborer une règle générale. Ainsi, dans ce mode de raisonnement on progresse du

particulier au général, « *des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Thiétart, 2007).

Le chercheur travaille à partir des données pour définir par la suite « *des concepts théoriques et des propositions que certains appellent pattern ou thèmes* » (Anadón et Guillemette, 2006).

Le mode de raisonnement abductif

De par le caractère complexe de la recherche, « *empreint d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës* », il est plus fréquent selon Charreire-Petit et Durieux (2007) que le chercheur tente de structurer l'ensemble de ses observations pour « *produire du sens* ». Pour Blaikie (2010, p. 89) **l'abduction permet une compréhension en profondeur** « *[...] answers 'why' question by producing understanding rather than an explanation, by providing reasons than causes* ».

Ainsi l'abduction est de nature explicative et compréhensive. Elle repose sur des construits théoriques imbriqués dans le processus de recherche (Anadón et Guillemette, 2006).

Enfin, selon (Angué, 2009, p. 70) alors que la déduction tient un rôle de justification et l'induction, un rôle de vérification, le rôle considéré comme véritablement créateur est celui joué par l'abduction. Egalement qualifiée de mode d'exploration hybride, « *l'abduction consiste en des **allers et retours constants** entre observations empiriques et connaissances théoriques afin d'enrichir ou approfondir les connaissances antérieures* » (Berthiniet Poncet, 2012).

Afin de synthétiser l'ensemble, la Figure ci-dessous (Thiétart, 2007) schématise les différents modes de raisonnements.

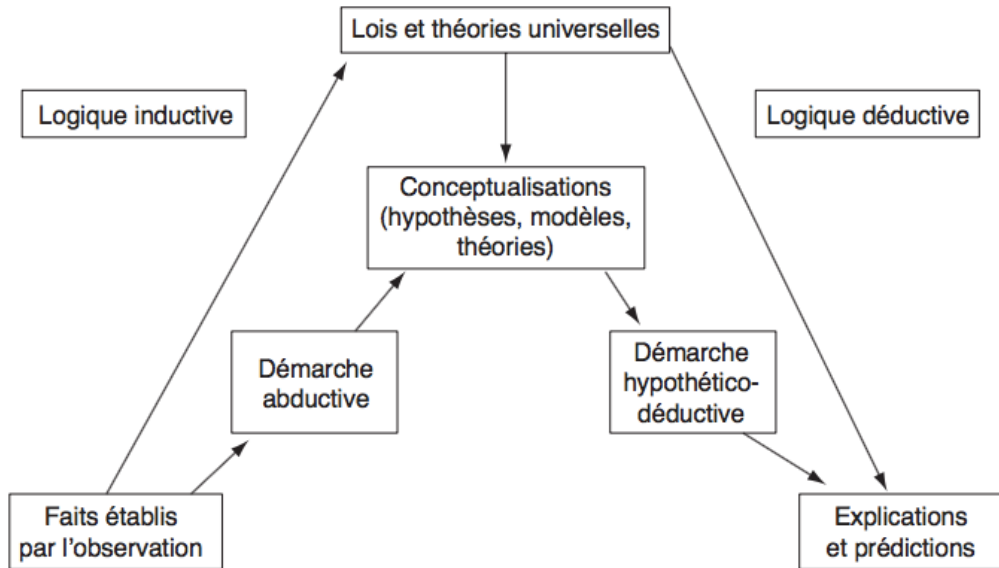


Figure 38 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Thiéart, 2007).

Notre recherche n'a pas pour objectif de trouver des causalités mais tente plutôt d'expliquer de manière plausible pour améliorer la compréhension d'un phénomène observé relativement nouveau. C'est pourquoi nous proposons d'adopter une démarche abductive.

Nous pensons que notre raisonnement semble approprié à notre positionnement comme l'énoncent Anadón et Guillemette (2006), « *Entre les deux extrémités de l'induction pure et de la déduction pure – mais tout de même plutôt du côté de l'induction – l'abduction est proposée comme une voie de réponse aux attentes axiologiques de la recherche qualitative/interprétative* ».

1.3. Méthodologie qualitative pour répondre à la recherche

1.3.1 La recherche qualitative en management des Achats

Avec des chercheurs venus de disciplines extrêmement variées (management industriel, économie, droit, marketing, psychologie...) selon Lamming (1994), le management des Achats (« PSM » ou « Purchasing and Supply Management ») est une discipline riche et à exploiter. Elle fait l'objet d'attention croissante des chercheurs et devient une fonction de plus en plus stratégique (Calvi et al., 2010). De plus, bien que vue comme une discipline

« relativement jeune » (Spina, G. et *al.*, 2013) notent que l'augmentation notable des revues de littérature pourrait suggérer une **augmentation constante de la maturité du champ « Purchasing and Supply Management »**.

Différentes revues de littérature sur le champ PSM ont montré que d'un point de vue de choix méthodologique de recherche, la méthode d'études de cas multiples et unique est plébiscitée (Wynstra, 2010) à hauteur de 42% par les chercheurs en PSM dans le journal Européen JPSM (Journal of Purchasing and Supply Management) sur ces quinze premières années.

Spina, G. *et al.* (2013) analysent 1055 articles entre 2002 et 2010, et expliquent que les recherches à visée exploratoire ont été majoritaires pendant plusieurs années mais semblent stagner au profit d'une recherche à visée conceptuelle (« Theory building »).

Usuellement, les objectifs principaux d'un projet de recherche sont de générer des connaissances nouvelles afin de compléter des lacunes théoriques (« theoretical gap »), ainsi que « *la mise à l'épreuve de la validité externe de connaissances disponibles* » (Avenier et Thomas, 2012). Dans cette recherche, ce sont nos principaux objectifs, puisque la revue de littérature a fait apparaître un manquement à ce niveau (*Cf Chapitre 2.*).

De plus, comme nous avons pu le voir en Introduction générale et en Chapitre 2., les attentes des praticiens concernant la compréhension des implications de la fonction Achats lors de l'innovation et l'amélioration des pratiques des acheteurs pour apporter de la valeur dans les projets d'innovation²⁰ sont de plus en plus d'actualités. Ainsi, notre objet de recherche semble être au cœur des préoccupations des praticiens. Nous suivons les recommandations d'Avenier et Thomas (2012) suggérant que les recherches qualitatives sont plus souvent de nature à être « *plus propices à la production de connaissances pertinentes pour la pratique* ».

Nous proposons à présent de définir quelles peuvent être la ou les méthodes possibles à mettre en œuvre pour élaborer les connaissances.

²⁰ Comment capter l'innovation au niveau des achats ? C. Marssala 04/2015 Décision Achats.

1.3.2 Une étude qualitative pour explorer un nouveau phénomène

Le choix d'une méthode qualitative est approprié lors de la compréhension d'**un phénomène complexe et décrit comme nouveau, à explorer**, à l'instar de Dumez (2013).

Yin (2003, 2012) caractérise également la recherche qualitative par une visée compréhensive se donnant pour objectif de **comprendre l'action dans un contexte** ou en situation, via un ensemble de matériau riche et hétérogène. Yin (2012, p.10) définit les différents types hétérogènes de matériaux recouvrant les éléments suivants cités dans (Dumez, 2013, p. 27)

: «

1. *Les observations directes*
2. *Les entretiens*
3. *Les archives personnelles (les notes prises par le chercheur)*
4. *Les documents*
5. *L'observation participante*
6. *Les artefacts physiques* ».

Pour Hlady Rispal (2002), les méthodes préconisées et employés en recherche qualitative sont plus souples que pour la recherche quantitative.

Méthodes	Recherche Qualitative
Observation	Indispensable
Entretiens	Non directifs ou semi- directifs
Enregistrements	Analyse de " la manière de dire "
Analyse textuelle	Compréhension des catégories utilisées

Tableau 13. Méthodologie qualitative d'après Hlady Rispal (2002).

Denzin et Lincoln (1994) ajoutent à cette variété de matériaux empiriques, les éléments comme une expérience personnelle, introspective ou une histoire de vie. Ces éléments seront développés ultérieurement dans la section Origine de la recherche car ils sont particulièrement appropriés dans notre recherche.

Wacheux (1996) décrit l'ensemble des éléments constituant la méthodologie qualitative, « *la méthodologie qualitative se traduit, notamment, par une stratégie de recherche, opérationnalisée par une approche construite pour le terrain, la procédure de collecte des informations, et un ensemble de techniques de réduction et d'analyses des données. La méthodologie avive le processus de compréhension et d'explication* ». (p 290)

De plus, la recherche qualitative permet d'étudier en détail des situations dans les départements ou services de plusieurs entreprises comme le suggère Evrard *et al.* (2003) « *en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations* » (Evrard, Pras et Roux, 2003, p.89).

Nous rappelons que notre recherche vise à comprendre les rôles et contributions de la fonction Achats (des services achats) dans le processus d'innovation dans l'industrie agroalimentaire, nous souhaitons expliquer la façon dont les ensembles d'acteurs interfèrent dans leurs projets d'innovation à l'instar de (Dumez, 2013, p. 180), « *s'intéresse aux acteurs, à leurs motivations, à la façon dont ils agissent et interagissent* ». Enfin, l'approche qualitative facilite la description de « la réalité perçue » par les acteurs ainsi que la compréhension de l'objet de recherche (Miles et Huberman, 2003),

Suivant la nature des questions de recherche, le choix la méthodologie va s'imposer. Un des objectifs principaux de notre recherche s'inscrit dans **une visée compréhensive** et permet d'avancer une proposition de développement théorique construit à partir de données empiriques et non pas à vérifier une théorie préétablie. Ainsi, l'approche qualitative semble être pertinente et cohérente avec nos intentions. Nous rappelons ci-après les questions de recherche.

Objet : Contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation

Q1. Quels facteurs expliquent et influencent la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ?

Q2. Quels sont les rôles des acheteurs lors du processus d'innovation ?

Q3. Quelle est la nature de la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ?

Quelques limites de la méthode qualitative

Malgré les avantages cités précédemment, cette méthode a fait longtemps l'objet de nombreuses critiques liées à son manque « *d'objectivité, de validité, voire de scientificité* ». En effet, il est difficile pour le chercheur de ne pas être subjectif.

1.3.3. L'étude de cas, une démarche de découverte appropriée pour analyser les processus et acteurs

Selon Thiétart (2007), la plupart des démarches qualitatives permettent de construire, enrichir ou développer des théories, et « *prennent la forme d'études de cas définies au sens large comme l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte* ».

L'étude de cas, **démarche de découverte** et non pas démarche de vérification (Giordano, 2003), est appropriée pour analyser en détail un phénomène complexe dans son contexte réel, les processus qui le composent et les acteurs qui en sont les parties prenantes (Seuring, 2008).

Cette démarche permet d'étudier en profondeur un ou plusieurs cas qui « *exemplifient le phénomène visé* » (Giordano, 2003) et également de saisir les particularités du ou des phénomènes étudiés (Altheide et Johnson, 1994).

Avec l'étude de cas, il est possible de répondre aux questions suivantes :

- Que s'est-il passé ?
- Comment cela se produit-il ?
- Pourquoi cela est-il arrivé ?

Ainsi, la méthode prend en compte les notions de temporalité, de contexte et de circonstance. Certains auteurs se focalisent sur l'élaboration de théorie à l'aide de cas multiples Eisenhardt (1989) et alors que d'autres ne font pas de distinction entre le cas unique et multiple Yin (2013).

Les entretiens semi-directifs sont appropriés lorsque l'on souhaite « *comprendre la réalité organisationnelle du point de vue des acteurs qui la vivent* » Demers dans (Giordano, 2003, p. 174.) Pour Gavard-Perret *et al.* (2008) « *cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans*

le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants et se prête mieux à certaines contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants) et aux compétences des enquêteurs (souvent limitées) ».

Comme suggéré par Thiétart (2007), nous avons enregistré le discours du sujet interrogé afin de permettre une analyse plus exhaustive des données discursives collectées. De plus, nos expériences du métier d'acheteur en tant que praticien et notre rôle en tant que responsable de spécialisation Achats nous ont permis d'établir un certain rapport de confiance avec les acteurs dans les services Achats des différentes organisations. Ce rapport de confiance facilite le bon déroulement des entretiens individuels.

Notre démarche s'appuie sur une méthodologie qualitative abductive et sur l'étude de cinq cas. Nous considérons que cette démarche est appropriée pour servir des objectifs exploratoires, descriptifs et compréhensifs. Elle est adaptée à notre travail doctoral qui s'inscrit dans une construction théorique. Cela se justifie notamment par la jeunesse du champ conceptuel – le management des Achats que nous avons choisi d'investir.

2. Méthodologie de la recherche en trois temps

L'origine de la recherche puis nos choix méthodologiques se sont précisés après une introspection personnelle après notre expérience professionnelle en tant que responsable des Achats Europe dans une multinationale et également grâce à notre responsabilité administrative actuelle en tant que responsable pédagogique de la filière Achats Internationaux (IP « International Purchasing ») du Programme Grande Ecole de l'EM Strasbourg Business School.

Après avoir présentée l'origine de la recherche, nous explorons dans cette partie quelles sont les données nécessaires pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, comment nous avons sélectionné le terrain, et collecté les données. L'organisation de notre recherche n'a pas été linéaire avec de nombreux aller-retours du terrain à la théorie, notamment pendant le processus de collectes des données et de rédaction. Elle est de nature abductive et comprend plusieurs boucles.

Pour compléter ces expériences et affiner notre étude, nous avons réalisé un focus group avec des acteurs du terrain (lors des projets d'innovation) de divers secteurs (Etape 1), puis nous avons réalisé des entretiens d'experts du secteur agroalimentaire sur notre thème de recherche « Les contributions de la fonction Achats au processus d'innovation » (Etape 2). Enfin, nous avons réalisé cinq études de cas dans l'IAA (Etape 3).

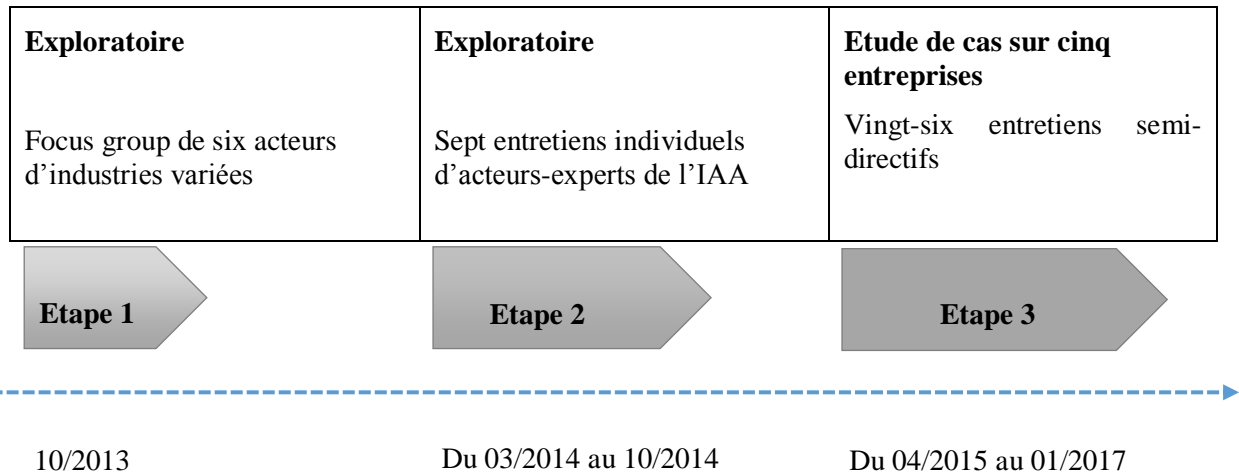


Figure 39. Démarche générale de la recherche (Elaboration personnelle)

2.1. Origine de la recherche

En recherche qualitative, la prise en compte des éléments comme une expérience personnelle, introspective ou une histoire de vie sont particulièrement pertinents (Denzin et Lincoln, 1994). Ayant bénéficié d'une expérience professionnelle d'une vingtaine d'années dans les achats dans divers secteurs, incluant l'industrie agroalimentaire, nous avons constaté une forte hétérogénéité des contributions des services Achats au niveau stratégique et notamment lors des innovations.

De nos observations, dans la plupart des cas, les services Achats agissaient en bout de chaîne ou en support après la R&D et le marketing, essentiellement lors de la conception des produits pour optimiser le coût total. Plus rarement, nous avons eu l'occasion d'observer l'impact et la valeur ajoutée des services Achats sur l'innovation lors de projets in situ en entreprise. En effet, certains acheteurs influençaient fortement les clients internes lors de la rédaction du cahier des charges grâce à leur intégration intra organisationnelle, or ceci peut mener à une innovation de produit et services (Chapitre 2.). Plus encore, l'acheteur a pu être parfois à l'origine d'un projet qui s'est transformé en innovation radicale de type « vache à lait » pour l'entreprise.

Par exemple, l'idée du sachet fraîcheur individuel (ou pochon) pour l'alimentation des animaux domestiques est née d'une rencontre fortuite, puis d'un échange constructif entre un ingénieur emballage, un acheteur (« *le client interne et l'acheteur* ») et un fournisseur lors de la visite d'un salon emballage alimentaire au Japon. Ces acteurs de l'entreprise étaient partis chercher de l'inspiration ou des idées dans un pays vu comme étant à la pointe de l'innovation d'emballage.

En effet, la spécificité de la demande japonaise en attente constante d'innovation, réside sur des habitudes de consommation plus individualisées où la « *simplicité d'utilisation* » est primordiale. Tous ces aspects ont été autant de vecteurs favorisant la genèse de ce projet. De plus, ces tendances étaient de surcroît partagées par la grande majorité des pays Européens.

De retour en France, la collaboration étroite et de confiance entre ces trois acteurs a permis au projet d'être placé comme étant prioritaire puis stratégique dans l'agenda de la direction de l'entreprise. Deux ans plus tard, les produits humides, auparavant conditionnés dans des boîtes métalliques, ont été conditionnés pour la première fois au monde en sachets fraîcheurs. Il s'agissait d'une innovation radicale (nouvelle pour l'entreprise et nouvelle pour le marché car c'était un conditionnement individuel novateur sur plusieurs aspects). Le succès a été immédiat puis s'est étendu sur le marché de l'alimentation pour l'homme, avec les sachets micro-ondables (de riz, couscous, boulgour, pâtes, sauces...).

La participation de l'acheteur dans ce projet a marqué profondément les esprits dans le département Achats au sein de l'entreprise dans laquelle nous exerçons alors grâce à la forte notoriété et visibilité du projet. La fonction Achats habituellement connue, et reconnue comme étant une fonction centrée sur la négociation et l'optimisation des coûts, a gagné en crédibilité grâce à cette contribution sur un domaine moins maîtrisé, à savoir l'innovation. Beaucoup de manager Achats de l'époque s'interrogèrent sur la possibilité de répliquer ce résultat.

Nous nous posâmes alors un certain nombre de questions qui nourrirent notre réflexion pendant quelques années et furent la base du projet de recherche notamment :

- Est-ce que cette contribution de la fonction Achats était un cas isolé, rare et impossible à « reproduire » ?
- Etait-ce possible de provoquer cette contribution additionnelle de la fonction Achats autrement que par l'unique intégration amont du projet ?

- Est-ce que la nature du management de l'entreprise où j'exerçais alors, particulièrement collaborative et entrepreneuriale expliquait ce résultat ?
- Etaient-ce les compétences particulières de l'acheteur qui avaient été un des facteurs endogènes clé dans ce projet ?

2.2. Focus group pour affiner notre objet de recherche

Nous avons depuis cinq ans intégré l'école de management de Strasbourg, en tant qu'enseignant-chercheur associé et pris la responsabilité pédagogique de la troisième année de spécialisation IP (« International Purchasing ») du programme Grande Ecole. Nous sommes amenés à organiser régulièrement des conférences en partenariat avec la CDAF²¹ (ou CNA association professionnelle en Achats). L'objet de ces conférences est de jeter des ponts entre la recherche académique et les pratiques en entreprise. Ainsi, nous avons demandé à ces entreprises et l'association CDAF quels pouvaient être les thèmes les plus fertiles.

Nous avons remarqué lors de nos brainstormings avec la présidence de la région de la CDAF et les différents conférenciers (direction des Achats, acheteurs, clients internes...) que les problématiques autour des apports potentiels de la fonction Achats lors des projets d'innovation revenaient régulièrement. Ceci peut expliquer la croissance des publications scientifiques et articles sur ce thème, ainsi que des articles dans les magazines professionnels^{22,23} depuis quelques années.

Selon les recommandations de Hlady Rispal (2002), nous nous positionnons à l'origine de la création du groupe de discussion, et rencontrons indépendamment un à un chaque intervenant.

Suite à ces rencontres et intérêts sur le sujet, nous avons organisé un « focus group » avec un certain nombre « d'experts et d'acheteurs » reconnus pour leur expérience dans le domaine de l'innovation. Ces derniers ont été choisis tous secteurs industriels confondus afin de lisser le plus possible les résultats et éviter que se dégagent des spécificités liées à un secteur

²¹ CDAF ou CNA : Conseil national des Achats (association de référence pour le métier des Achats en France)

²² Comment capter l'innovation au niveau des achats ? Publié le 14/04/2015 par Charlotte Marchalant Décisions Achats

²³ Les achats peuvent aussi contribuer à l'innovation. Publié le 26/01/2016 par Roland Stasia La Tribune

particulier. Avant d'exposer la mise en œuvre et les premiers enseignements du focus group, nous présentons cette méthodologie de nature exploratoire dans notre cas. En effet, ce focus group a permis d'affiner les thèmes de recherche, le guide d'entretien pour les experts, ainsi que valider l'intérêt de notre objet de recherche notamment dans l'industrie agro-alimentaire.

2.2.1. Les focus group ou entretiens de groupe

Le focus group (ou entretien de groupe) consiste comme sa dénomination l'indique, à interroger un groupe sur un domaine particulier afin de les amener à interagir grâce à un modérateur. Les focus group sont davantage sollicités dans le cadre de recherches exploratoires (Deslauriers, 1991).

En effet, l'intérêt des entretiens de groupe est particulièrement important lorsqu'on dispose de très peu d'informations sur l'objet de recherche (Figure 5.) et que les résultats et données issues des entretiens exploratoires du groupe vont être utilisées pour développer une prochaine recherche plus approfondie. Cette méthode permet l'émergence des idées ou hypothèses, ainsi d'« *affiner un diagnostic ou la définition d'un problème et explorer des opinions* » selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert (2012).

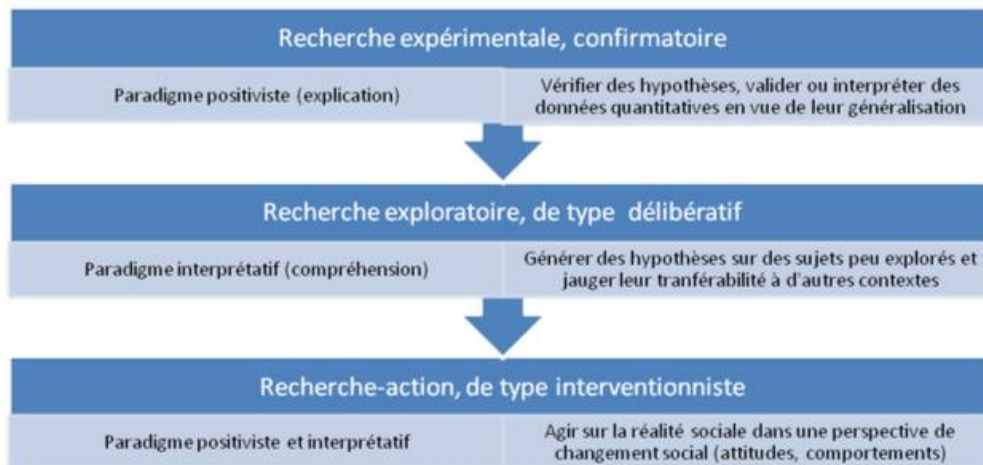


Figure 40. Ancrages épistémologiques et visées sous-jacentes à l'usage des focus group (Touré, 2010)

Certains chercheurs (Babour et Kitzinger, 1999) recommandent d'utiliser les focus groups dans une perspective de triangulation et de les combiner avec des entretiens individuels, des données secondaires ou des questionnaires. Les participants à cet exercice sont choisis selon

leurs expertises et expériences sur le sujet. Ils n'ont pas nécessairement la vocation d'être un échantillon représentatif d'une population spécifique. Les ouvrages méthodologiques n'apportent pas de détails précis sur le nombre de personnes à interroger par groupe, cela « oscille entre 4 et 12 » selon (Baribeau, 2009).

Comme pour les entretiens semi-directifs individuels, les résultats des entretiens lors des « focus group » peuvent être présentés simplement en utilisant les citations des participants. Le modérateur du groupe a un rôle important puisqu'il doit pouvoir créer un environnement dans lequel les participants se sentent en confiance et sont prêts à participer pleinement à la discussion et à s'exprimer librement (Burrows et Kendall, 1997). Cependant, ce modérateur veille à ce que les thèmes du débat soient traités et essaye d'amener le groupe à rester dans le sujet initial et prévu. Il ou elle est placé(e) à une extrémité de la table ronde (Gavard-Perret *et al.*, 2012) pour conduire les échanges entre les participants de manière un peu isolé du groupe.

2.2.2. Mise en œuvre et résultats issus de ces entretiens de groupe

Nous avons réalisé un focus group sur le thème « *Créer de la valeur en Achats au-delà des frontières de l'entreprise : innovation avec et par les fournisseurs* ».

Le thème a été grandement inspiré de la revue de la littérature et des concepts d'ESI (Early Supplier Involvement) et d'EPI (Early Purchasing Involvement). Dans un premier temps, nous avons contacté les différents professionnels présents lors des conférences de l'EM Strasbourg afin de vérifier s'ils travaillaient sur des projets d'innovation avec les services Achats, ou bien s'il s'agissait d'acheteurs ou responsables Achats impliqués (directement ou indirectement) dans des projets d'innovation. Nous avons ainsi conduit des entretiens semi-directifs en amont. L'objectif étant d'obtenir le témoignage de professionnels. Nous avons retenu six professionnels acheteurs (ou directeurs, responsables achats) et non-acheteurs travaillant avec les services Achats dans leur organisation.

Cette approche a revêtu un caractère exploratoire car cela a permis par la suite d'affiner le guide d'entretien pour les interviews d'experts qui a été administré sur un plan individuel. Les participants ont été ainsi invités à répondre à différents thèmes.

- Contexte de leurs entreprises par rapport à l'innovation
- Définition et nature de l'innovation

- Revue des facteurs pour innover avec et par les fournisseurs :
 - o Organisation interne (Quelles départements participent ? Quels sont les rôles des acteurs et contributions des parties prenantes ? plus particulièrement des Achats lors des projets d'innovation)
 - o Quelles sont les compétences nécessaires des acheteurs dans le contexte de l'innovation ?
 - o Capitalisation et gestion des connaissances pour innover

Guide d'entretien Focus Group

Contexte de vos entreprises (par rapport à la maturité achats et l'innovation) et présentation des enjeux, du Marché

Définition : De l'innovation et de l'innovation avec fournisseurs

Revue des facteurs pour innover avec et par les fournisseurs

-Faut-il une Gouvernance (spécifique) ?

-Comment êtes-vous organisés ? Qui participe au processus d'innovation ? (par exemple : est-ce que les services Achats participent ? avez-vous un service achats dédié à l'innovation ?)

-Aide/valeur ajoutée de la fonction Achats dans vos entreprises sur ce sujet ?

-Changements observés sur vos organisations achats depuis quelques années et rôle des acheteurs dans le processus

-Comment faire pour innover avec les fournisseurs ?

-Pensez-vous qu'il faut des compétences particulières pour mettre en place des projets d'innovation (dans les achats plus spécifiquement) ?

-Comment capitaliser les connaissances pour créer une valeur différenciante ? (Venues des acteurs en jeux, internes ou externes)

Pour chaque sujet : Ce qui marche, et ce qui ne marche pas et Pourquoi ?

Figure 41. Guide d'entretien du focus group (élaboration personnelle)

Le focus group sert aussi à tester ou à faire émerger de nouvelles idées inattendues pour le chercheur. En effet, dans notre cas, quatre thèmes particuliers ont émergé du focus group grâce aux interactions entre les participants. Ces thèmes n'étaient pas inclus dans nos questionnements initiaux puisque nous n'avons pas trouvé suffisamment d'éléments présents dans la littérature.

Les thèmes suivants concernant l'organisation lors de l'innovation et la contribution de la fonction Achats ont émergé du focus group.

- l'innovation - priorité stratégique de l'entreprise et de la fonction Achats
- recherche de l'innovation de processus et organisationnelle (pas simplement de développement de nouveaux produits)
- participation de la fonction Achats en amont du processus d'innovation
- leader du processus du projet d'innovation

Une culture d'entreprise tournée vers l'innovation elle-même au cœur des priorités des services Achats

« *L'innovation est la première valeur de l'entreprise, nous l'avons inscrit au cœur de notre ADN dès le départ c'est une impulsion donnée par la direction et insufflé dans toutes les équipes. Pour nous les achats, c'est une de nos premières priorités !* »
Directeur des Achats Industrie du gaz. Focus group

Même s'il est naturel que l'innovation en tant qu'axe stratégique d'une organisation, se trouve inclus dans la stratégie du service Achats, il est rare d'entendre un directeur Achats donner explicitement cet axe comme prioritaire.

La recherche de l'innovation de processus auprès des fournisseurs

« *On en parle peut-être moins mais pourtant cela apporte autant, c'est l'innovation de process des fournisseurs ... Quand ils nous font diminuer les coûts, quand ils réduisent les délais, quand ils améliorent leurs capacités de production pour nous, c'est celle que l'on recherche au quotidien !* » Directeur des Achats Industrie du gaz. Focus group

Cet exemple illustre ce que Lehmann-Ortega *et al.* (2016) considèrent comme des innovations de processus qui amènent les entreprises à se dépasser pour leurs clients « préférés » et poussent « *les entreprises à faire appel à la créativité pour repousser toujours plus loin la frontière de l'efficacité productive* ».

L'aide et contribution à l'innovation organisationnelle

« *Nous expliquons au fournisseur que pour que l'on reste compétitif sur ce marché, il faut revoir profondément les façons de produire **que cela soit de notre côté ou le leur*** »

et c'est ce qu'ils ont fait. Nous les avons aidés en partageant des informations clés sur nos propres pratiques et connaissances techniques... Ils ont déplacé des machines et investi dans les plieuses et réorganisé... D'ailleurs un hall est dédié à notre entreprise. Ils ont en parallèle travaillé pour pouvoir absorber plus de quantités qu'ils ne faisaient auparavant. » Directeur des Achats Industrie du gaz. Focus group

Ces innovations de processus ont amené dans ce cas à une innovation organisationnelle au sein du fournisseur, qui a dédié un pan important de son activité et organisation à son client pour l'innovation. De même, le service Achats a contribué à améliorer les savoirs et savoir-faire de son fournisseur stratégique en « dédiant » des ressources pour accompagner le fournisseur.

Intégration amont de la fonction Achats dans le processus d'innovation et une équipe plurifonctionnelle

« Les achats sont intégrés en amont du processus et travaillent avec les équipes R&D, marketing tous les jours. Plus les achats sont loin des réalités, de la vente, du client, moins il y aura d'innovation. » Directeur des Achats IAA. Focus group

Pendant longtemps, seul le marketing et la R&D étaient les principaux acteurs des projets d'innovation. Les Achats ont été intégrés au fur et à mesure d'une manière ad-hoc. Dans cet exemple, les Achats font partis d'une équipe plurifonctionnelle, et sont intégrés très en amont de tout projet d'innovation.

Les Achats « leader » des projets d'innovation

« Nous avons un comité d'innovation au niveau du groupe qui reprend tous les métiers, les Achats, R&D, logistique, manufacturing et le marketing. L'objectif est de faire remonter les idées des fournisseurs et chaque idée est soumise à discussion. Si on retient l'idée on va avancer un peu plus sur certains aspects... Le leader de ce comité est le vice-président Achats. » Directeur de la R&D IAA. Focus group

Cet exemple est une surprise car le chef de projet d'innovation est le vice-président Achats. Dans ce cas précis, le service Achats est impliqué lors d'étape amont du processus à savoir le Fuzzy Front End et plus précisément l'idéation.

Le premier enseignement de ce focus group semble être que le secteur agroalimentaire est un secteur dynamique qui doit innover régulièrement et rapidement. Cela corrobore avec le projet-cas issu de notre expérience professionnelle et présenté dans le paragraphe - Origine de la recherche. De nombreux répondants interrogés ont souligné le rôle particulièrement stratégique du service Achats. Notamment, ces échanges ont mis également en lumière l'intégration de la fonction Achats dans le processus d'innovation, voir même plus rarement le rôle de leader soit dans le processus de FFE dans ce contexte.

2.3. Méthodologie pour répondre à l'objet de recherche : le contexte de l'agroalimentaire

2.3.1. Les entretiens d'experts pour sélectionner un terrain de recherche pertinent

Selon Gavard-Perret *et al.* (2012), il est intéressant d'avoir recours à plusieurs méthodes et types d'entretiens car cela renforce la validité de la recherche. Une des combinaisons recommandées est de faire suivre aux focus group des entretiens individuels semi-directifs pour « *confirmer ou infirmer les tendances et propositions déduites des entretiens de groupe en approfondissant des thèmes précis* ».

A l'issue des entretiens de groupe, nous avons encore certaines questions quant à la pertinence du terrain et type d'entreprises (grandes entreprises, PME, TPE), taille approcher. Nous souhaitons également avoir des éléments complémentaires pour finaliser notre futur guide d'entretien, privilégier et choisir les thèmes. Nos choix méthodologiques ont pu se détailler grâce à des entretiens d'expert sur notre objet de recherche. La méthode que nous préconisons s'inspire de la méthode Delphi. Nous allons présenter la « méthode des jugements d'experts puis le choix des experts interrogés et le protocole déployé.

2.3.2. La méthode Delphi ou « la méthode des jugements d'experts »

Afin de mener notre étude, nous avons eu recours à une méthode s'inspirant de la méthode Delphi. Nous la jugeons pertinente pour valider ou non l'intérêt ou non de l'industrie

agroalimentaire dans le cadre de notre enquête qualitative. Conçue par Olaf HELMER en 1950 à la Rand Corporation, la méthode Delphi est un outil visant à organiser la consultation d'experts sur un sujet donné dans l'optique de dégager un consensus sur un domaine déterminé, souvent complexe. Elle permet de mettre en exergue et de mieux cerner l'opportunité et la faisabilité d'un projet, à travers divers questionnement d'experts, et ce, en vue d'aider à la prise de décision.

Cette méthode également connue sous le terme "méthode des jugements d'experts" s'appuie sur une approche dialectique et prospective qui est utilisée notamment dans les domaines des sciences sociales. C'est également une méthode participative puisqu'elle fait appel à la contribution d'experts à destination desquels des questionnaires seront attribués afin qu'ils se prononcent sur un sujet préalablement déterminé. Cette méthodologie permet d'avoir une idée du degré d'accord ou de désaccord que les experts vont exprimer, cela permet d'identifier l'existence de convergences éventuelles dans les avis.

Traditionnellement, la méthode Delphi comporte quatre étapes identifiées par Crochemore (Crochemore, 2005) :

Etape 1. La définition précise du sujet sur lequel les experts vont devoir se prononcer, ainsi que les questionnements intrinsèques.

Etape 2. La constitution du panel d'experts : elle devra reposer à la fois sur des critères cognitifs mais également qualitatifs. A ce titre, les experts doivent être choisis en tenant compte de leur degré de connaissance du sujet, de leur légitimité, de leur disponibilité durant l'étude et de leur indépendance par rapport à des pressions commerciales, politiques ou autre. Il est important de garantir non seulement l'anonymat des experts, mais aussi l'indépendance des avis de chaque expert, dans la mesure où ceux-ci doivent être questionnés seuls afin de que les réponses des uns n'influent pas sur celles des autres (Crochemore, 2005).

Etape 3. L'élaboration du guide d'entretiens via des questions précises, le plus souvent ouvertes et quantifiables.

Etape 4. L'administration du questionnaire soit par courrier, par entretien téléphonique ou en face à face et le traitement des résultats.

Le questionnaire initial sert d'ossature au second questionnaire. Celui-ci recense les premières réponses afin de dégager une opinion. Ensuite, les experts dont les réponses s'éloignent de

celles du groupe, appelées réponses déviantes, devront les justifier, jusqu'à l'obtention d'un consensus final, soit après quatre tours de questionnaires en principe. Ce processus est connu sous le terme de rétroaction contrôlée. En l'espèce, notre étude allègera cette étape afin de ne pas imposer une procédure trop lourde aux experts. De plus, l'utilisation de cette méthode avait pour objet la confirmation ou non de l'intérêt de l'étude dans les industries agroalimentaires, ainsi que la validation des thèmes pour construire le guide d'entretien final pour nos études de cas. Nous n'avons pas constaté de réponses déviantes, donc nous n'avons pas organisé de second questionnaire. Ceci peut être considéré comme une limite.

Quelques limites de la méthode : Outre cette lourdeur dans la procédure, nous constatons que la méthode Delphi présente quelques limites. Par exemple, le panel d'experts ne représente pas une opinion générale pouvant être représentée sous forme statistique, ce qui peut susciter des interrogations quant à sa représentativité. Toutefois, nous pouvons justifier notre recours à la méthode Delphi de par la dimension fondamentalement qualitative qui la caractérise ainsi que le degré d'expertise des participants.

2.3.3. La sélection des experts issus de l'industrie agroalimentaire

Suite aux différents échanges avec les professionnels lors du focus group, à la lumière de nombreux thèmes de recherche sur le sujet (Ipsera) et des caractéristiques de cette industrie (très dynamique en innovation), il nous apparaissait plus approprié d'étudier un phénomène sur une industrie unique et relativement homogène sur ses cycles d'innovation. Nous avons décidé d'interroger des experts reconnus et expérimentés dans le domaine agroalimentaire (des responsables et des directeurs Achats, la directrice générale d'association régionale des Industries Alimentaires, un ingénieur emballage en agroalimentaire, des responsables R&D...) pour valider l'intérêt, la pertinence et la fertilité de notre futur objet de recherche dans l'industrie agroalimentaire. Nous leur avons également soumis les différents thèmes issus de la revue de littérature, et mis à jour suite au focus group. Aux différents experts rencontrés, nous avons demandé qui était impliqué et le mieux amène de répondre à notre objet de recherche. Nous avons observé qu'après un focus group et de sept entretiens individuels certaines informations devenaient redondantes.

Nous présentons l'analyse des entretiens d'experts dans la section suivante pour justifier nos choix en termes de terrain empirique. Nous avons commencé le premier entretien par la présentation du contexte de l'étude et le cadre dans lequel elle sera effectuée.

Code Interviewé	Titre / fonction de l'expert	Organisation ou entreprise	Durée de l'entretien	Administration du guide (T ou F)
Exp1	Responsable innovation R&D	Industrie agroalimentaire boissons – GE	1h10 min	F
Exp2	Directrice générale	Association régionale des Industries Alimentaires (ARIA)	55 min	F
Exp3	Responsable des Achats	Coopérative agricole	47 min	F
Exp4	Directeur des Achats	Groupe alimentaire coopératif – PME	1h20 min	F
Exp5	Responsable Europe innovation emballage	Industrie de l'ultra-frais – GE	50 min	F
Exp6	Directrice des Achats	Industrie de la restauration collective – GE	1h05 min	F
Exp7	Responsable des Achats alimentaire	Industrie de la restauration rapide – PME	32 min	F

Tableau 14. Liste des experts interrogés (Elaboration personnelle)

2.3.4. Résultats issus des entretiens des experts de l'IAA

Assez tôt dans notre processus de recherche, nous avons rencontré la directrice de l'ARIA Alsace (Association régionale des Industries Alimentaires). Cette association « *est le porte-parole des industries alimentaires alsaciennes, les fédère et les représente dans les instances locales et assure la promotion collective des produits alimentaires et de la gastronomie alsacienne.* » selon la directrice Exp2. Cette association fait partie de l'ANIA (L'Association Nationale des Industries Alimentaires) qui rassemble 19 fédérations nationales sectorielles et 20 associations régionales.

La directrice générale de l'ARIA nous fait remarquer que l'industrie agro-alimentaire est le deuxième secteur industriel d'Alsace et nous dévoile les différents axes stratégiques à venir de son association. Ces axes sont en ligne avec les six commissions nationales, instances de réflexion qui préparent les dossiers de fond. Par ailleurs, une des commissions nationales est

la commission recherche et innovation. En Alsace, la directrice générale de l'association nous informe que l'innovation est un des premiers axes stratégiques et donc nous confirme la pertinence du sujet « *innovation* ».

L'innovation axe stratégique de l'association régionale des industries alimentaires

« *Lors de notre assemblée générale, nous définissons nos axes stratégiques pour les années à venir. Chaque axe est géré par un président de commission. Pour 2015 et 2016, le premier axe défini est l'innovation, géré par le président du groupe « Alpha* ». Directrice générale de l'ARIA. Exp2

La directrice générale de l'ARIA nous a aiguillé sur plusieurs entreprises à contacter qui lui semblait cohérentes avec notre objet de recherche. Certaines entreprises ayant une reconnaissance très forte de la communauté des IAA sur leurs capacités d'innovation, ont été écartées car le service Achats n'existait pas en tant que tel dans l'organisation, mais dilué avec la R&D. Nous avons cependant retenu pour notre étude l'entreprise Alpha pour deux raisons, la première est que cette entreprise est très dynamique et en expansion continue notamment grâce à sa politique d'innovation forte. La deuxième et non des moindres est que la fonction Achats existe, est représentée au comité de direction et fortement impliquée lors des projets d'innovation.

Contribution des services Achats à l'innovation

Ces entretiens d'experts ont permis de confirmer l'intérêt de notre recherche pour les professionnels. Même si les services Achats sont encore dans certains cas à des « empêcheurs de tourner en rond », ils sont de plus en plus associés aux projets d'innovation.

« *L'innovation parfois peut passer par les Achats, dans ce cas elle prend plusieurs formes : cela peut être une innovation qui va amener des économies, c'est à dire faire mieux avec moins, une innovation qui vient des fournisseurs ou alors une innovation qui vient de l'intérieur... du category management, on sait qu'il manque quelque chose dans notre offre* ». Exp 6

Gestion des fournisseurs comme une ressource stratégique

Les Achats poussent parfois les fournisseurs à améliorer leurs capacités à garder une qualité acceptable, et améliorent constamment leurs processus opérationnels.

« Nous on dit aux fournisseurs stratégiques : Gardez votre marge pour investir, chassez vos coûts de non qualité, chassez votre désorganisation, et on vous aidera à travailler là-dessus ». Exp4

Intégration intra-organisationnelle et qualité de la relation

« Il faut expliquer à nos collègues du marketing, de la R&D pour qu'on arrive à matcher les intérêts de tout le monde, pour le consommateur, pour la performance, pour ce qu'on veut, pour que ça marche il faut avoir un minimum de pédagogie ». Exp7.

Les interactions entre les services Achats, Marketing et R&D sont soutenues et le service Achats semble intégré dans les discussions sur les projets d'innovation. La qualité des relations intra-organisationnelles semble être un pré-requis.

Travailler ensemble sur des activités d'innovation dans un intérêt collectif et non personnel

Il est plus facile d'améliorer l'existant car le risque semble moins important que de se lancer dans des innovations radicales. Dans les organisations les salariés ne sont pas encouragés à prendre des risques. Les organisations ont du mal à assigner des objectifs d'équipe dans les objectifs individuels de chaque acteur pour favoriser les réels développements multidisciplinaires ou transversaux. Les intérêts personnels semblent prendre le dessus.

« Les entreprises ont tendance à se replier sur des activités incrémentales mieux maîtrisées : optimisation de l'existant, extension de gamme, clonage des produits et même des publicités... Les acteurs s'épient, se copient et se paralysent. En interne, chacun agit en silos dans le cadre des objectifs assignés. A cela s'ajoute un turn-over exacerbé par le besoin de « faire carrière », les batailles d'egos, le manque de charisme, la peur de se singulariser et nous obtenons un ensemble stagnant où la résignation s'impose... ! » Exp 5.

Ces premiers résultats nous ont motivé de l'intérêt d'approfondir l'étude de ce phénomène complexe et ont conduit au lancement de la recherche empirique multi-cas.

De plus, nous avons demandé aux experts quels seraient les profils impliqués lors des innovations à interroger au sein des organisations. Le panel des profils recommandé et à interviewer sont le marketing, le département R&D ou innovation, les responsables emballages (ou techniques), la direction. Nous avons suivi les recommandations des experts dans un premier temps, d'autres services nous ont été recommandé au fur et à mesure de nos entretiens.

Extraits des entretiens d'experts	Profil des personnes à interviewer
<i>« Il faut demander à la directrice R&D, c'est elle qui valide la qualité et les compétences techniques attendues des fournisseurs sur ces projets. » Exp7.</i>	Direction et responsable R&D
<i>« Les responsables marketing sont en première ligne sur tous les projets. Ils tiennent à garder le leadership quand c'est stratégique. J'ai dû m'adapter en arrivant et éviter de proposer des idées en Codir sans les impliquer en amont. » Exp6.</i>	Direction et responsable Marketing

Tableau 15. Profils de répondants à interroger

2.4. Les enjeux de l'innovation - Spécificité de l'industrie agroalimentaire

« *L'innovation est plus que jamais une priorité pour le secteur agroalimentaire.* »²⁴

Etat des lieux 2016 de l'industrie agroalimentaire française du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt produit.

L'industrie agroalimentaire (IAA) regroupe l'ensemble des activités industrielles qui transforment des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires. L'IAA est le premier secteur d'activité en termes de chiffre d'affaires en France avec 172 milliards d'euros²⁵, et représente un effectif total de 427 213 emplois en 2016 soit 14,5% des emplois industriels français²⁶. Cette industrie particulièrement dynamique mais fragmentée est caractérisée par un nombre très important (environ 98% selon l'ANIA Association Nationale des Industries Alimentaires) de petites et moyennes structures (TPE et PME) (Kühne *et al.*, 2010).

Selon l'Insee, l'IAA ne consacre que 1,8% de sa valeur ajoutée à la R&D et dépose peu de brevets (environ 200 par an sur un total de près de 17 000). Cependant **deux entreprises de l'IAA sur trois innove en permanence**²⁷ (produits ou procédés, organisations), ce qui est bien supérieur par rapport aux autres secteurs.

Les efforts d'innovation des entreprises, en particulier des PME agroalimentaires, sont soutenus par les pouvoirs publics, car ils maintiennent un tissu industriel important pour l'équilibre économique dans les territoires. De plus, la pression constante des distributeurs (notamment la grande distribution) sur les industriels et l'hyper-segmentation des attentes des consommateurs est en forte croissance (Chalus-Sauvannet, 2006). Cette auteure démontre également que le croisement de ces facteurs offre des opportunités d'innovations de niches pour les PME agroalimentaires (Chalus-Sauvannet, 2006).

²⁴ Données secondaires issues de l'état des lieux de l'industrie agroalimentaire française 2016 du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt produit.

²⁵ INSEE 2015 et ANIA Dossier de presse économique 2017.

²⁶ Association Nationale des Industries Alimentaires, 2014. C. Chapalain, Les industries agroalimentaires, un secteur dynamique.

²⁷ INSEE, Agreste, 2010. <http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/entreprises-agroalimentaires/innovation-entreprise-des-iaa/>

La Figure ci-après (Figure 7) confirme le haut potentiel des IAA en termes d'innovation. Ces entreprises de l'IAA se placent en deuxième position en pourcentage d'entreprise innovante sur la période 2010-2012.

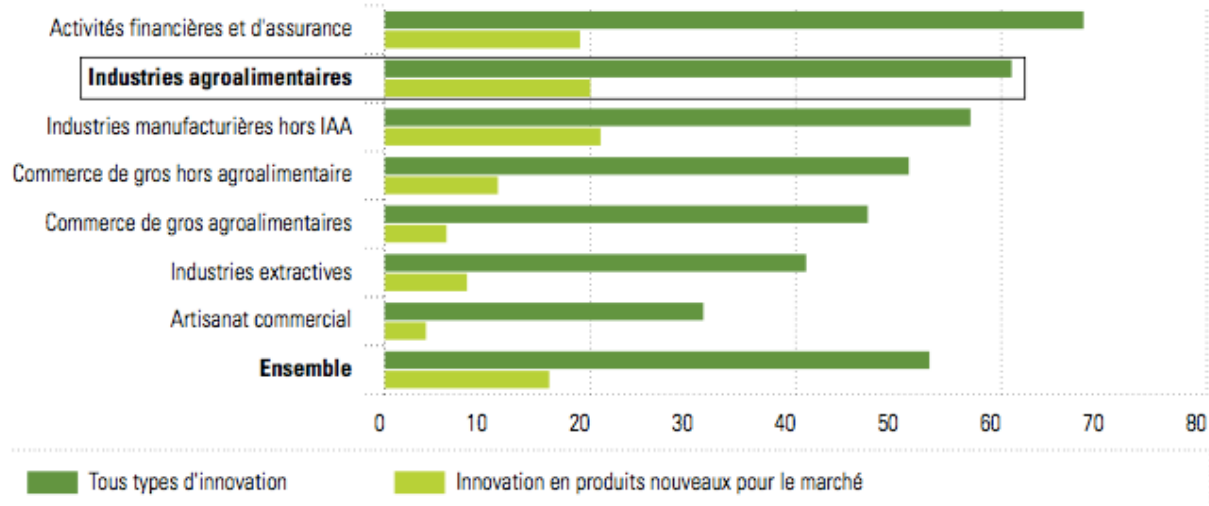


Figure 42. Les entreprises innovantes entre 2010 et 2012 (en %) ²⁸

Dans ce contexte, **les capacités d'innovation des entreprises de l'IAA** sont considérées comme un des facteurs les plus importants pour qu'elles soient en mesure d'être compétitives face à des concurrents nationaux ou internationaux (Capitanio *et al.*, 2009).

En septembre 2014, avant l'ouverture du SIAL (Salon de l'Industrie Agroalimentaire en France), les pages économiques des Echos titrent « ***L'innovation revient en force dans l'industrie agroalimentaire*** » ²⁹. Selon les observateurs, le nombre d'innovations présentées en ce lieu incontournable atteint un record dans l'hexagone et s'accélère depuis quelques années. En effet, 50% du nombre des produits alimentaires d'aujourd'hui n'existaient pas il y a cinq ans. Nous exposons les raisons qui semblent impacter ce retour en force des innovations dans l'agroalimentaire.

²⁸ Enquête communautaire sur l'innovation (CIS 2012, Insee)

²⁹ Les Echos, 2014. <http://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/0203760921246-linnovation-revient-en-force-dans-lindustrie-agroalimentaire-1040803.php>

2.4.1. Des innovations tirées par les consommateurs / le marché

Comme nous avons pu voir précédemment, l'innovation ne doit pas être confondue avec l'invention. En effet, l'innovation existe lors de la commercialisation puis de l'usage même de cette invention par les consommateurs ou clients.

Le concept de « Lead user » ou utilisateur leader

Von Hippel (1976, 1986, 2005) démontre que l'origine de nombreuses innovations vient de certains utilisateurs dans de nombreuses industries. C'est pour obtenir un produit plus adapté à leurs besoins ou pour améliorer leur outil de travail, que ces utilisateurs (individus, clients, consommateurs ou professionnels) proposent des idées multiples. Von Hippel (1986) développe dans son article le concept de « lead user », utilisateur particulier ayant l'habitude d'utiliser le produit ou l'outil de travail dans des situations extrêmes, particulières ou plus fréquentes qu'un utilisateur ou consommateur moyen. Il définit ces « lead users » comme des utilisateurs/consommateurs présentant une forte expérience et expertise dans un domaine donné, et étant **à l'avant-garde de ce domaine**. Ainsi, les acteurs de l'innovation dans les entreprises sont de plus en plus sensibilisés et davantage observateurs, pour écouter et comprendre leurs utilisateurs car leurs attentes peuvent être source d'innovation. De part les activités des IAA, les acteurs de l'organisation sont de ce fait eux-mêmes souvent utilisateurs/consommateurs.

Dans l'IAA, l'offre évolue avec **les attentes des consommateurs** (Dubuisson-Quellier, 2009). Des années difficiles liées à la crise financière, où les choix des consommateurs, des clients, suivaient essentiellement une logique de coût lié à leur portefeuille en bourse, à la crise agricole et durable, **nous assistons à une évolution de leurs attentes, de leurs connaissances et de leurs implications dans leur manière de consommer**³⁰. Fin 2014, cette même étude des comportements des consommateurs révèle la nature hétéroclite de leurs attentes et le caractère de moins en moins uniforme de leurs profils en matière d'alimentation (Figure 43).

³⁰ Cahier de tendances Future Food 7.0, XTC world innovation Terlet, 2014 -Le cabinet est expert en bases de données des innovations alimentaires.

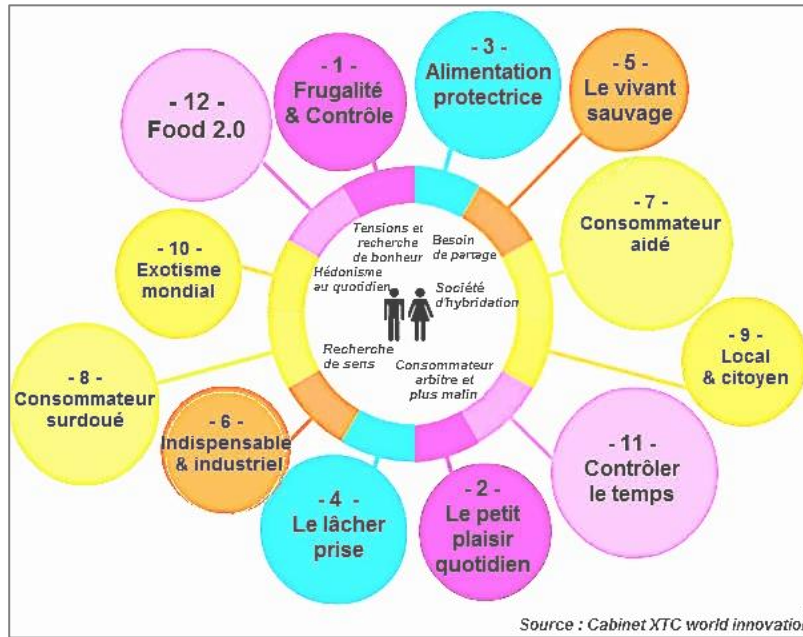


Figure 43. Nature des attentes des consommateurs, Terlet (2014).

Ferrandi et Lichtlé (2014) spécifient les formes de consommation d’aujourd’hui, imprégnées par le souhait de nostalgie, le souci de santé et le désir d’authenticité. Le vif succès des extensions de gamme de la marque Bonne Maman d’Andros illustre l’intérêt des consommateurs sur ces aspects. En effet, la communication autour de cette marque dite traditionnelle se base sur les symboles rappelant le « fait maison » avec le visuel de la toile de Vichy (dont on se servait autrefois pour recouvrir les pots de confiture). Ce visuel a été breveté par Andros (Figure 44).



Figure 44. Publicité d’un produit de la marque Bonne Maman « un doux parfum d’antan »

Les grands enseignements de ces travaux soulignent les arbitrages actuels du consommateur qui recherche à dépenser mieux, des produits/services de qualité et de préférence pratiques,

tout en s'octroyant « *un petit plaisir que l'on peut s'offrir au quotidien* »³¹. La notion de plaisir dans l'agroalimentaire reste une variable importante de base pour les consommateurs³² et confirmée par Benyahia-Taïbi (2011).

Par exemple, en 2014, le lancement de la marque de soda Finley de l'entreprise Coca-Cola répond aux attentes des consommateurs de plus de 35 ans en proposant des produits plus raffinés, plus naturels et plus faibles en calories. L'entreprise Nestlé adresse l'ensemble de ces aspects en réconciliant la diversité de l'alimentation, la nutrition et le plaisir via l'éducation nutritionnelle de ses consommateurs (François et Mourre, 2011).

Un consommateur aux achats plus « raisonnés » et responsables

Pour répondre à ces enjeux, la diversité des circuits de distribution aide les consommateurs à optimiser leur budget. Par exemple, les drives rencontrent un succès considérable et continuent leurs développements. Les consommateurs apprécient, « *c'est un gain de temps, c'est pratique et ça fait faire des économies* »³³. En effet, l'usage des drives peut éviter les tentations, et encourage les achats plus raisonnés.

De plus, le fait de privilégier les circuits courts (fermes, coopératives, AMAP³⁴) permet de ne consommer que ce dont on a réellement besoin en privilégiant les produits de saison à un prix juste et les produits de qualité de producteurs locaux. On caractérise ce consommateur comme étant « *locavore* », qui « *semble accorder une importance croissante pour le comportement responsable des marques* » (Loussaïef et Moigno, 2012).

³¹ Source : Etude Vigie alimentation de septembre 2015 pour l'association Futuribles. L'étude Vigie alimentation est un tableau de bord des grandes tendances du système alimentaire, de l'amont agricole à la consommation en passant par la transformation et la distribution.

³² Un sondage BVA réalisé en France en 2006 précise que « l'alimentation doit être avant tout un plaisir » (62% des réponses).

³³ Etude BVA et Cabinet R. Berger, 2012, étude sur le circuit du Drive. Menée en décembre 2012 auprès de 500 consommateurs, cette étude répond entre autres à la question "Le Drive : qu'en pensent vraiment les consommateurs ?".

³⁴ Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne

En France, 65% des citoyens déclarent préférer les marques ayant exprimé un engagement éthique³⁵. Cela se traduit également par la diminution de la consommation d'eau en bouteille, de produits transformés, sur-emballés.

Les industriels répondent à ces attentes, et considèrent à présent la stratégie de développement durable comme un des enjeux prioritaires de l'IAA.

*« Pour nos entreprises agroalimentaires, le développement durable n'est pas important, il est doublement **nécessaire** : car notre activité même dépend des ressources naturelles que nous transformons et que nous devons donc préserver, et car nos consommateurs nous demandent de porter une attention encore plus importante aux enjeux environnementaux. C'est pourquoi, nous multiplions les initiatives pour réduire nos consommations d'eau et d'énergies, pour recycler nos emballages et pour utiliser au mieux la matière première issue de l'agriculture. Plus globalement, nos entreprises sont nombreuses à mettre la RSE au cœur de leur stratégie. »*

T. Gaillard, vice-président en charge du développement durable à l'ANIA et président d'Orangina Suntory France Mars 2017.³⁶

Un consommateur modifiant ses usages

L'accroissement notable de la restauration hors domicile (Pluvinage, 2012) a modifié les usages des consommateurs. Dans l'agroalimentaire, la segmentation « occasion de consommer » est courante, et devenue un argument de communication largement repris par les marques des industriels (Coca-Cola, M&Ms, Yop... etc).

Selon Le Nagard-Assayag et Manceau, « les innovations modifient la manière dont les clients/consommateurs utilisent les produits et services. » (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2011). Au delà d'une innovation technologique, les compotes à boire de Materne ont permis la consommation hors domicile d'un produit habituellement consommé chez soi.

³⁵ L'enquête « Les Français et la consommation responsable » d'Ethicity a été menée par TNS Media intelligence en partenariat avec l'ADEME.

³⁶ Semaine de l'industrie, dossier de presse ANIA 17 Mars 2017.

Dans leur ouvrage Marketing, Ferrandi et Lichtlé (2014) prennent l'exemple du succès du Frigo Pack de Coca-Cola qui est un produit développé à partir des observations des usages de rangement des consommateurs, ayant rencontré un succès commercial.

La notion d'usage et de praticité de la consommation des produits peut être liée à l'emballage, cet aspect sera traité dans la partie Innovations technologiques dans les emballages.

Un consommateur influencé par les crises sanitaires, en quête de qualité

Un autre phénomène, influençant les attentes des consommateurs, est la crainte liée aux scandales alimentaires et la médiatisation régulière à la une des journaux de ces crises depuis les années 1990 (traces de Benzène, vache folle, viande de cheval listérias, salmonelles). Depuis ces événements, le rapport des consommateurs à l'alimentation change radicalement.

Pour l'eau de Perrier, se voulant être le « champagne des eaux de table », la détection de benzène dans les produits en janvier 1990 aura des conséquences particulièrement lourdes pour le groupe industriel qui la possédait. « *Perrier c'est fou. Mais si c'est fou, nous avons décidé de retirer Perrier de la vente partout dans le monde entier [...]. Il n'y a pas de demi-mesures possibles. Notre société est bâtie sur une image de perfection. Et nous ne voulons pas que le moindre doute, aussi minime soit-il, puisse peser sur l'image de qualité et de pureté de notre produit...* » explique Gustave Leven Président du groupe lors de la conférence de presse du 13 février 1990³⁷.

Ces événements ont affecté d'une manière durable la confiance des consommateurs et des parties prenantes dans les entreprises (Lazzeri, 2014), ont poussé voire contraint les entreprises à revoir leur gestion de la qualité et les ont obligés de suivre les réglementations de traçabilité (règlement européen CE 178/2002).

³⁷ Prodimarque Revue des marques – La saga Perrier par Jean Watin-Augouard Octobre 1995

Un consommateur influencé par les crises sanitaires, en quête de produits naturels et sains

Pour endiguer cette crise de confiance, l'IAA s'attache à développer de plus en plus de produits sous label et prônant des bénéfices sur la santé (probiotiques, omégas 3 et 6, vitamines, etc.). Plusieurs exemples de repositionnements au sein de l'IAA confirment ces tendances. Danone a été un des premiers acteurs au positionnement santé affirmé « *Apporter la santé au plus grand nombre* » avec leurs produits laitiers dits « alicaments » Actimel et Activia, promettant un « *renforcement des défenses naturelles* » pour le premier, et un meilleur « *transit intestinal* » pour le second.

Son concurrent, Nestlé souhaite être le leader mondial reconnue dans le domaine nutrition/santé/bien-être³⁸. En effet, le groupe a annoncé en septembre 2010 la création de la filiale Nestlé Sciences de la vie et de l'Institut Nestlé des sciences de la vie pour « *jeter les bases d'une nouvelle industrie entre l'agroalimentaire et la pharmacie* ». L'objectif est de participer à l'élaboration de produits alimentaires qui permettront de prévenir les affections comme le diabète, l'obésité, les maladies cardio-vasculaires et d'Alzheimer³⁹.

Les PME suivent également cette tendance, comme la jeune PME Michel et Augustin qui « *concocte le produit gourmand de nos et vos rêves, 100% naturel, avec un goût tip top.* ». La notion de plaisir reste intacte et importante pour le consommateur. La transparence et la qualité sont le fer de lance de cette PME, qui souhaite informer le consommateur « *sans qu'il ait besoin d'un prix Nobel de chimie pour décrypter les étiquettes.* » selon Augustin Paluel Marmont co-fondateur de l'entreprise⁴⁰.

Les fournisseurs notamment d'ingrédients et d'arômes saisissent les conséquences de cette demande des consommateurs, et proposent aux entreprises agroalimentaires de plus en plus des produits sans additifs, remplacés par des fruits et légumes pressés ou concentrés⁴¹.

³⁸ Décisions Marketing n°61 Janvier-Mars 2011. Pourquoi Nestlé a opté pour la diversité alimentaire ?

³⁹ Agreste, 2012, dossiers en ligne issus de la statistique, de l'évaluation et de la prospective agricole du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire.

⁴⁰ Le journal des entreprises Mars 2015. Les conseils du fondateur de Michel & Augustin pour entreprendre.

⁴¹ Agro-média 25 Novembre 2015. Ingrédients : la tendance est au naturel.

Un consommateur averti et indépendant

Ainsi, sensibilisé par ces circonstances, le consommateur est toujours plus averti grâce à l'étiquetage et la signalisation (Hobbs, 2004). Ses attentes se transforment, par exemple pour les produits de la mer, une étude menée auprès de plus de 900 consommateurs français (Salladarré *et al.*, 2013) confirme leur préférence pour des produits éco-labellisés.

Ferrandi et Lichtlé (2014) indiquent le profil du consommateur d'aujourd'hui, moins incrédule et plus individualiste. Le consommateur dit postmoderne est aussi capable de se renseigner et devient un « consom'acteur » plus indépendant dans ses choix (Negroponte, 1995) et (Lopez, 2012) ayant une influence certaine sur les acteurs de l'agroalimentaire (Dubuisson-Quellier, 2009).

Il peut être vu comme plus expert (François et Mourre, 2011), ou plus intelligent (Abidi-Barthe et Kaabachi, 2010) notamment grâce à l'usage d'internet et les médias sociaux. Il arrive à mieux décoder les messages institutionnels et nutritionnels. Pour accompagner le consommateur, l'entreprise Nestlé lui propose d'accéder en ligne à « croquonslavie.fr » et de définir un profil nutritionnel avec des objectifs personnalisés (François et Mourre, 2011) ce qui va lui permettre d'améliorer ses pratiques (par exemple : comment mieux préparer ses légumes).

Cette **faculté de discernement du consommateur** peut être un formidable levier pour les acteurs de l'agroalimentaire lors des projets d'innovation, mais également un défi pour ceux qui ont des difficultés dans l'écoute de ses attentes, d'adaptation de leur offre et de flexibilité.

Enfin, le comportement du consommateur est de moins en moins prévisible (Ferrandi et Lichtlé, 2014) et moins « cohérent » que par le passé⁴².

Depuis quelques années, ces thèmes sont placés en premier ordre dans les agendas des chercheurs (Touzard et Temple, 2012) et des cabinets spécialisés dans l'agroalimentaire (étude TNS Sofres Food 360™ 2011 et *UK Food Standard Agency 2008*).

⁴² Source : Etude Vigie alimentation de septembre 2015 pour l'association Futuribles. L'étude Vigie alimentation est un tableau de bord des grandes tendances du système alimentaire, de l'amont agricole à la consommation en passant par la transformation et la distribution.

2.4.2. Des innovations poussées par la technologie

Selon Le Loarne et Blanco (2012), l'innovation est la conséquence de la technologie, « reconnaît la technologie et ses évolutions comme source d'innovation principale. ». Elles ajoutent que l'innovation poussée par la technologie (appelé *technology push*) est mise au point par les scientifiques et les ingénieurs dans les entités de recherche et développement.

Dans l'IAA, les évolutions de la technologie apportent un nombre d'innovations considérable et des applications tant dans les procédés, dans les produits, l'emballage et la réorganisation des activités de production et de distribution (Nicolas et Hy, 2000). Nous allons en détailler quelques exemples.

Innovations technologiques dans les circuits de distribution

La transformation digitale des circuits de distribution est un facteur différenciant pour les consommateurs. McKinsey dans son étude sur l'impact du digital (Figure 45.) souligne en quoi l'innovation est directement touchée par les évolutions des nouvelles technologies et particulièrement l'évolution des circuits de distribution.

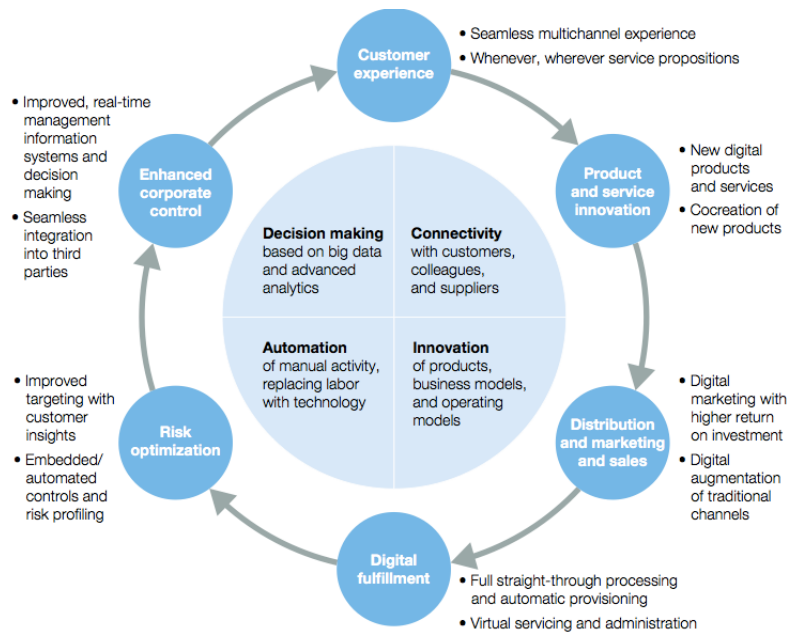


Figure 45. Impact du digital dans l'entreprise. Paul Willmot McKinsey (2013).

Cette révolution technologique dans les circuits de distribution n'a pas échappé aux ténors des acteurs de l'e-commerce et du m-commerce. Mercredi 23 septembre 2015, le site de e-

commerce Amazon propose la vente de produits alimentaires en ouvrant une boutique d'épicerie et de boissons. Comme à son habitude, Amazon joue sur l'importance du nombre de références avec de 34 000 produits au juste prix, possibilité d'abonnement gratuit offrant des réductions et une « captivité » de ses consommateurs. De plus, la rapidité de livraison reste un argument de vente prépondérant dans la réussite du service.

Innovations technologiques dans les emballages

-Pour attirer le consommateur

L'enjeu de l'emballage ou du packaging pour les IAA est d'être reconnu, attractif pour le consommateur mais c'est également un facteur majeur d'innovation avant le produit même (Gallen et Pantin-Sohier, 2010).

En effet, l'emballage joue un rôle très important auprès du consommateur, puisqu'il est la partie visible du produit dans les linéaires. Plus particulièrement, le design de l'emballage va permettre d'attirer le consommateur et l'informer sur un certain nombre d'attributs du produit qu'il contient (Mars *et al.*, 2014).

-Pour mieux conserver les aliments

Grace aux avancées technologiques, l'emballage est de plus en plus innovant et peut même se manger à condition qu'il soit congruent avec son contenu, qu'il apporte des éléments vitaminés et nutritifs supplémentaires et que les composants de cet emballage comestible soient sans danger pour la santé (Mars *et al.*, 2014).

Ces emballages comestibles antimicrobiens ou antioxydants permettent une meilleure qualité ou une meilleure conservation du produit. David Edwards, professeur d'ingénierie biomédicale à Harvard et créateur du Laboratoire à Paris, a développé les WikiCells (Figure 46.) pouvant être comparés à un grain de raisin entouré de sa peau⁴³. "*L'enveloppe peut être ingérée et possède sa propre valeur nutritionnelle... et se conserve le temps que dame nature leur a octroyé, soit de quelques jours à quelques mois, suivant les conditions de stockage*", précise David Edwards. L'autre avantage de ce concept est la réduction notable des déchets.

⁴³ http://www.greenweez-magazine.com/initiatives/mangez-vos-emballages-_a-38-152.html



Figure 46. Exemple de WikiCells (Greenweez magazine, 2013).

-Pour mieux utiliser les ressources naturelles et éviter les déchets

Pour répondre aux attentes des consommateurs, les grands acteurs de l'emballage prennent un virage éco-responsable comme Crystal Union avec sa marque Daddy qui réinvente sa boîte poudre désormais fabriquée avec 90% de matière d'origine végétale et donc recyclable. *«On obtient du plastique: en polymérisant des molécules issues de la canne à sucre.»*, explique Alain Commissaire Directeur Général de Crystal Union⁴⁴.

Par son étude sur plus de 6000 clients dans 12 pays différents en 2015, Tetra Pak, entreprise spécialisée dans la fabrication de machines à emballer et d'emballages pour les produits alimentaires, révèle l'intérêt croissant des consommateurs pour les produits qui intègrent les aspects environnementaux. *« Les consommateurs attendent des entreprises qu'elles en fassent plus pour l'environnement, et sont de plus en plus nombreux à effectuer des vérifications des informations sur un produit avant de l'acheter. En tant que partenaire de l'industrie laitière et des boissons, Tetra Pak est déterminé à répondre aux attentes des consommateurs. Cela comprend : l'approvisionnement en matières premières de façon responsable, l'amélioration continue de l'efficacité énergétique dans la transformation et les lignes de remplissage, la conception de produits qui utilisent des matériaux plus renouvelables et permettre un recyclage plus facile. »*, déclare Mario Abreu, vice-président « Environnement » chez Tetra Pak⁴⁵ le 28 Août 2015. Dans cet exemple, l'innovation est bien issue de la technologie, mais elle est également tirée par le marché.

⁴⁴ Le Figaro Economie : Cristal Union invente la boîte à sucre recyclable 9/10/2013

⁴⁵<http://www.agro-media.fr/actualite/tetra-pak-promeut-le-developpement-durable-pour-ses-emballages-19198.html>

-Pour simplifier la consommation

Un autre rôle de l'emballage est plus fonctionnel car il peut faciliter le quotidien des consommateurs. La boîte de Nesquik était un produit en perte de vitesse à cause de son manque de praticité entravant l'usage du produit quotidiennement notamment par les enfants (Urvoy, Sanchez-Poussineau et Le Nan, 2012). Un nouvel emballage a été développé, aux découpes plus arrondies et permettant aux enfants de verser la poudre plus facilement dans le bol (Figure 47).



Figure 47. Nouvel emballage Nesquik (Urvoy, Sanchez-Poussineau et Le Nan, 2012).

La commodité d'usage de l'emballage agroalimentaire est très importante puisqu'elle influence positivement la perception de la qualité du produit. (Kammoun *et al.* 2012).

Une des dernières innovations technologiques liées à l'emballage du sirop Teisseire a été de trouver une solution simple à un problème, ici délivrer d'une manière ludique, facile et pratique la juste dose de sirop sans projection (Figure 48).



Figure 48. Pompe Aptar pour le sirop Teisseire⁴⁶ (Emballage magazine, 2014).

⁴⁶ <http://www.industrie.com/emballage/boissons/teisseire-dose-le-sirop.26341>

Innovations technologiques dans les matières-premières (ou produits-semi finis)

L'innovation sur ce domaine est particulièrement délicate car il touche un produit qui sera ingéré par le consommateur. Certaines innovations technologiques en alimentaire (OGM, irradiation) ne sont pas toujours très bien perçues par les consommateurs (Rollin *et al.*, 2010).

Les consommateurs sont plus réticents envers les innovations qui touchent physiquement au produit par rapport à celles qui l'entourent comme l'emballage (Fischler, 2001). La plupart des « *consommateurs associent nouvelle variété de produits alimentaires et manipulation génétique même lorsque la nouvelle proposition est issue d'un croisement conventionnel* » (Pantin-Sohier, Gauzente et Gallen, 2010). C'est pourquoi innover sur les recettes, les matières-premières ou produits-semi finis est plus complexe.

2.4.3. Des innovations issues de l'agriculture – résumé des tendances

Dans un contexte mondial fortement concurrentiel et en mutation sur de nombreux plans, l'IAA doit continuer à poursuivre ses efforts de développement d'innovation pour s'adapter aux enjeux suivants⁴⁷ selon le Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt :

- « ***l'explosion démographique*** : comment nourrir 9 milliards d'êtres humains à l'horizon 2050 ? Le développement d'innovations permettant de satisfaire la demande croissante en protéines pourrait être une des solutions,
- ***le vieillissement et la santé*** pour répondre aux besoins alimentaires spécifiques de chaque âge et de proposer une alimentation sûre, saine et durable,
- ***le changement climatique*** : l'agriculture et l'agroalimentaire doivent développer des stratégies d'adaptation et d'atténuation pour diminuer leur empreinte carbone,
- ***la préservation de la biodiversité*** et l'utilisation des ressources génétiques,
- ***l'épuisement des énergies fossiles*** et des ressources naturelles non renouvelables : l'enjeu de ***durabilité*** des systèmes alimentaires est au cœur des stratégies des IAA (diminution du gaspillage alimentaire, économies d'eau et d'énergie, maîtrise des matières premières, sécurisation de l'approvisionnement etc.). »

Figure 49. Recherche et développement et Innovation dans les industries agroalimentaires. Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2016.

⁴⁷ Recherche et développement et Innovation dans les industries agroalimentaires. MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT 2016.

A partir d'une étude documentaire des articles parus dans Libre-Service Actualités (LSA) sur une période de dix ans, Benyahia-Taïbi (2011) classe les différentes tendances et leurs applications dans l'agroalimentaire (Tableau 16). L'auteur étudie également le rôle de la santé, de l'environnement pour innover dans les produits agroalimentaires.

De nombreux salons dédiés aux produits dits naturels (clean label, sans additifs, sans OGM, sans antibiotiques, sans gluten, sans allergènes etc.) se déploient en France, la tendance émergente devient une tendance majeure. Ainsi, la prise de conscience des enjeux actuels prend sa source des industriels et des consommateurs en parallèle.

<i>Tendance</i>	<i>Principe</i>	<i>Applications</i>
La santé et la forme	Produits fonctionnels et/ou à service diététique	Produits enrichis en minéraux, en vitamines, en oligo-éléments, allégés en sucre, en matières grasses, sans cholestérol, etc.
Les références culturelles	Approche territoriale, recettes traditionnelles, histoire du produit, origine, mode de fabrication. Recettes exotiques, venues d'ailleurs.	IGP, fabrication artisanale, etc. Recettes « importées » d'autres pays, d'autres continents : mexicaines, chinoises, méditerranéennes, etc.
L'environnement et l'éthique	Protection de l'environnement Éthique	Agriculture raisonnée, agriculture biologique, bien-être animal, etc. Commerce équitable.
Les nouveaux moments de consommation	Destruction des repas traditionnels Importance du petit déjeuner	Grignotage et nomadisme (emballages réduits, mono-portions, etc.)
La sécurité alimentaire	Traçabilité des produits « de la fourche à la fourchette »	Contrôle de l'alimentation des animaux, contrôle du processus de fabrication, garantie d'hygiène et de salubrité, etc.
La fraîcheur prolongée	Produits frais, naturels.	Date limite de consommation (DLC) plus longue, garantie de la faible altération des matières composant le produit, etc.
La praticité	Produits pratiques dans l'achat, le stockage, la manipulation et l'utilisation. Gain de temps	Nouveaux emballages réduits, compactables, micro-ondables, nouveaux conditionnements, etc.
Les inspirations des autres filières, des autres secteurs	Produits dont l'idée est « importée » des autres filières et secteurs	Nouvelles recettes de produits, nouveaux emballages ou conditionnements inspirés des autres filières ou secteurs et adaptés dans un nouveau contexte.
Les nouvelles cibles	Cibler de nouvelles tranches d'âge, de nouveaux consommateurs	Produits dédiés aux enfants, aux seniors, aux adolescents, etc.
La notion de plaisir	Produits avec promesses de gourmandise, de saveur et de goût	Texture moelleuse, onctueuse, fondante, etc.

Tableau 16. Les principales tendances agroalimentaires et leurs effets (Benyahia-Taïbi, 2011)

2.5. Etude de cas multi-cas – choix du terrain de recherche

2.5.1. Périmètre et critères de sélection

Les choix effectués dans l'approche méthodologique doivent être justifiés, clairs et « *guidés non pas par un aveuglement méthodologique mais par une intention de dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude* » (Savoie-Zajc, 2006). Cette auteure rajoute « *Poser le problème de l'échantillon s'avère alors être d'une importance stratégique et centrale car le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité* ». (Savoie-Zajc, 2006). Ainsi, nous avons méticuleusement échangé avec de nombreuses entreprises et acteurs sur notre objet de recherche, en amont du processus et des entretiens pour tendre au maximum à une bonne adéquation sur ce que nous cherchions. Ceci a été présenté lors des sections précédentes avec le « focus group » et les entretiens d'experts.

Au fur et à mesure de la compréhension du secteur agroalimentaire, de ses enjeux et de la nature des différents projets d'innovation et du processus d'innovation suivi, l'échantillon de recherche a été affiné. Il comprend des entreprises de tailles variées, de la majorité des acteurs internes ayant contribué au processus d'innovation et des services Achats.

Comme stipulé par Huberman et Miles (2003) p49., nous prenons des décisions d'échantillonnage en nous intéressant à seulement « *certaines acteurs* », dans notre cas le service Achats / les « *acheteurs* », confrontés à « *certaines problèmes* », ici les activités en lien avec l'innovation, dans « *certaines contextes* », dans notre cas, dans les industries agroalimentaires (ou lors de projets d'innovation dans l'IAA). Ainsi, comme cité par Kuzel (1992), l'échantillon qualitatif tend à être « *orienté plutôt que pris au hasard* », car l'univers étudié est limité et inutilisable en cas d'échantillonnage aléatoire.

Aux différents acteurs rencontrés, nous avons demandé qui était impliqué lors du processus d'innovation et le mieux amène de répondre à notre objet de recherche. Plus simplement, le chercheur doit « *clarifier le bénéfice qu'il y a pour ces personnes à participer à la recherche et contribuer ainsi à l'amélioration éventuelle de pratiques liées à l'objet de l'étude* » (Savoie-Zajc, L., 2006). Il nous a semblé important d'interroger différents praticiens au sein

d'une entreprise ce qui permet d'apporter une triangulation des « sujets » (Myers et Newman, 2007).

Notre objectif est d'apporter des connaissances supplémentaires sur les contributions des acteurs du service Achats lors des projets d'innovation, c'est à dire sur l'acheteur. Nous avons sélectionné des organisations où le service Achats est un service professionnalisé c'est à dire, où la fonction est représentée par un ou plusieurs **acheteur(s) professionnel(s)**. Ainsi, les organisations comportant des acteurs ayant le rôle « double ou complémentaire » acheteur et un autre rôle fonctionnel (marketing, recherche et développement, finance...) ont été écartées, puisque l'acteur endosse un des rôles de l'acheteur, sans pour autant être acheteur lui-même. Nous suivons la recommandation de Becker (1998, p. 21) « *pour définir un groupe social, de considérer l'appellation donnée par les personnes elles-mêmes concernant leur groupe d'appartenance* ».

Une fois l'industriel identifié et répondant aux critères de sélection, nous avons demandé le nom des répondants impliqués dans le processus d'innovation. Nous avons rencontré des difficultés méthodologiques car certains répondants n'ont pas donné suite à notre demande pour des raisons de confidentialités liées aux projets d'innovation.

2.5.2. Diversification et saturation théorique

Nous suivons les recommandations de Savoie-Zajc (2006), en optant pour la sélection de cas multiples, les enjeux poursuivis sont celui de la diversification et celui de la saturation (Savoie-Zajc, L., 2006). La saturation théorique définie comme « *un nombre de cas est suffisant lorsqu'ils n'apportent plus de connaissances nouvelles* ».

Selon Yin (2009), le nombre de cas doit être supérieur à trois, Eisenhardt (1989) considère qu'entre quatre et dix cas la recherche fonctionne. Au final, nous avons cinq cas présentés dans la section suivante qui illustrent des contributions variées de la fonction Achats lors des projets d'innovation. La saturation théorique a été atteinte dès le cinquième cas.

3. Protocole de recherche

3.1. La collecte de données

Nous postulons que la fonction Achats est constituée de l'ensemble des acheteurs, responsables Achats ou même Directeurs Achats. Le choix du terrain a été réalisé en conséquence, le service Achats devait exister en tant que tel dans l'organisation. Nous collectons des données relatives au service Achats à l'intérieur d'organisations de tailles variées ayant des activités en agroalimentaires différentes (Viande, chocolats, épices, jus de fruits, confiserie, alimentation pour animaux). Nous avons interrogé a minima trois acteurs de l'entreprise impliqués dans des projets d'innovation (ayant déjà eu lieu pour la majorité des cas). Ainsi, nous étions dans une étude rétrospective. L'entretien est recommandé dans ce contexte, « *l'entretien est la seule façon de documenter de façon approfondie ce qui s'est passé.* » Demers dans (Giordano, 2003, p. 178.). Les répondants sont des professionnels de l'innovation, des achats, du marketing, de la recherche et du développement, des dirigeants d'entreprise. Il nous semblait important de recueillir la vision de ces acteurs du processus d'innovation car la perception de l'ensemble des acteurs est complémentaire pour mieux comprendre l'ensemble du phénomène observé.

Dans le cadre cette phase d'approfondissement, nous souhaitons affiner notre compréhension du rôle de la fonction Achats durant le processus d'innovation. La multiplication des entretiens au sein d'une même organisation nous permet de distinguer des caractéristiques récurrentes.

« *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiétart 2007 p.235).

Comme nous avons mentionné précédemment, le caractère collectif de l'innovation (Gaglio G., 2011) est indéniable. En effet, l'auteur indique que la complémentarité des compétences des personnes en interne autour d'un initiateur et l'alignement des convictions de l'ensemble des acteurs, sont essentiels lors des projets d'innovation. Or, les entretiens sont à privilégier dans le recueil d'informations dans un contexte de groupe et d'interactions entre les acteurs selon Wacheux (1996), ils ont « *pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996, p.205).

De plus, cette méthode de collecte semble être appropriée pour analyser la pratique des acteurs notamment dans un contexte d'analyse des processus ou des étapes « *de rendre compte de la séquence des événements, d'identifier les acteurs et leur rôle, de décrire les interactions entre eux.* » Demers dans (Giordano, 2003, p. 178.).

3.2. Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien a évolué suite à l'analyse des focus group et celle des entretiens d'experts. Nous nous sommes appuyé sur un guide basé sur une série de thèmes préalablement définis grâce à la littérature. *Les guides d'entretiens sont au nombre de deux : pour les répondants appartenant aux services Achats et pour les autres répondants appartenant aux autres fonctions de l'entreprise participant à l'innovation (voir annexes).*

Même si le chercheur est relativement libre de l'ordre des sujets traités pour mieux appréhender la logique des individus interrogés, la structure du guide permet des comparaisons entre ces mêmes individus (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Le guide d'entretien est composé de quatre parties selon les recommandations de Gavard-Perret *et al.* (2012, p.116), soit l'introduction (l'objectif de la recherche, l'identité du chercheur et du répondant, le parcours professionnel du répondant au sein de l'organisation), le thème général appelé thème de « réchauffement », l'approfondissement et enfin la conclusion. Les principaux éléments sont repris, synthétisés et reformulés. Nous détaillons ci-après la structure de ce guide. Nous sommes partis du général pour aller au particulier selon les recommandations de Fontana et Frey (2000) et pour mettre en confiance les acteurs interrogés, puis pour « *s'orienter progressivement vers des questions plus spécifiques* » (Fontana et Frey, 2000, p.660). Après avoir présenté succinctement la recherche, une première partie des questions destinées à l'interviewé concerne l'identité, le parcours et le rôle du répondant dans cette entreprise, puis de l'histoire de l'entreprise et ensuite l'organisation de l'entreprise.

La deuxième série de questions porte sur le thème de l'innovation au sein de l'organisation avec des questions de définition comme « *D'une manière générale, qu'est-ce que l'innovation selon vous ?* », « *et dans votre entreprise ?* » « *Pensez-vous que votre entreprise est innovante ? si oui, pourquoi ?* », « *Parlez-nous d'une innovation ? comment cela s'est-il passé ?* » pour ensuite recentrer l'entretien sur des questions plus précises comme « *Racontez-moi ce que font les services Achats quotidiennement et lors des projets stratégiques*

d'innovation ? », « Comment le service Achats s'intègre-t-il dans ces projets, dans le processus d'innovation ? » ou « Selon vous, en quoi le service Achats joue un rôle dans ce processus ? comment cela se passe-t-il ? » et « Est-ce que le service Achats intègre les fournisseurs dans ce processus ? » « si oui, comment et pourquoi ? » et « pensez-vous que l'acheteur doit avoir une compétence particulière pour réaliser cela ?... »...

L'Annexe n°1 présente le guide d'entretien élaboré à destination des services Achats et le guide d'entretien élaboré à destination des autres fonctions de l'entreprise. Les grands thèmes sont similaires à l'ensemble des populations.

Thèmes	Déclinaisons / éléments recherchés
Organisation de l'entretien Présentation de la recherche Identité de l'entreprise et du répondant	Horaires, présentations du chercheur, objectif de la recherche, définitions des termes Profil répondant et entreprise, histoire, expérience
L'entreprise Et l'innovation : Caractérisation Organisation et processus d'innovation	Définitions, histoire d'une ou d'innovations marquantes /exemples -Organisation au quotidien -Equipes impliquées dans le processus -Formalisation du processus et description des étapes du processus d'innovation
Organisation de la fonction Achats : La place de la fonction Achats dans l'entreprise Les rôles principaux du service Achats	Importance de la fonction Achats au sein de l'entreprise (reconnaissance et crédibilité) Visibilité de la fonction Principaux rôles et valeur ajoutée (Q/C/D/SRM/Innovation)
Contribution des services Achats à l'innovation : Liste des contributions Apports selon les étapes du processus d'innovation (moment) Rôles des services achats dans l'innovation Gestion du fournisseur spécifique	-Identification des apports possibles de la fonction Achats -Dans quelles étapes du processus d'innovation, le service Achats contribue ou participe-t-il ? -Valeur ajoutée de la fonction Achats (résultats ?) -Quelle sont la gestion et la nature de la relation fournisseur dans ce contexte ?
Analyse des facteurs clés de succès Facteurs explicatifs lors des succès	-Quels sont les facteurs clés de succès pour une contribution réussie ?

Figure 50. Les différents thèmes du guide d'entretien

3.3. La liste des entretiens

Dans la recherche qualitative et interprétative, il n'y a pas de paramètres statistiques, la question du nombre de personnes à interroger est souvent relativement vague ou arbitraire. En effet, cette question n'est encadrée par aucune règle. Cependant, le critère de saturation théorique prôné par Glaser et Strauss (1967) est certainement utile.

Nous avons laissé aux répondants la liberté d'aller et venir selon « l'histoire de l'innovation » qu'ils partageaient, tout en suivant une certaine logique en ligne avec le guide d'entretien. Notre démarche incluant l'interview des experts nous a permis de réaliser 33 entretiens et quatre visites de sites industriels (Alpha, Beta, Gamma, Epsilon). La liste des personnes rencontrées, les dates et la durée des entretiens se répartissent comme l'indique le Tableau 17. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

Comme l'objet de notre étude est hautement stratégique pour l'entreprise, nous avons rassuré les répondants en proposant la garantie d'anonymat que cela porte sur l'identité du répondant ou sur le nom de l'entreprise. Les entretiens se sont majoritairement déroulés en face à face (spécifié dans la colonne Administration du guide). Le tableau indique également le profil des interviewés, la date et la durée de l'entretien.

Dans le respect de la confidentialité promise lors de l'entretien, le tableau reprend la liste des personnes interrogées sans utiliser les initiales des noms/prénoms.

Etudes de cas	Code Interviewé	Titre / fonction de l'interviewé	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Administration du guide (T ou F)
Alpha	A1	Président Directeur Général	16/09/2016	2h05 min	F
	A2	Directrice de l'innovation	16/09/2016	1h30 min	F
			23/09/2016	35 min	T
	A3	Directeur SCM et Achats ingrédients	16/09/2016	1h20 min	F
	A4	Directrice Marketing	16/09/2016	55 min	F
	A5	Responsable achats Mat Premières	16/09/2016	1h45 min	F
20/10/2016			45 min	F	
A6	Acheteuse	16/09/2016	35 min	F	
Beta	B1	Directeur général (DG)	08/01/2016	1h25 min	F
	B2	Directeur SCM et Achats	08/01/2016	1h45	F
	B3	Responsable R&D	15/01/2016	1h10 min	T
Gamma	G1	Directeur des Achats	15/12/2016	1h15	F
	G2	Responsable R&D /Innovation	15/12/2016	1h30	F
	G3	Directeur Industriel	15/12/2016	1h05	F
	G4	Responsable Marketing	07/01/2017	55 min	T
Delta	D1	Directrice des Achats	28/04/2015	36 min	T
	D2	Responsable Achats Alimentaire	13/05/2015	55 min	F
	D3	Responsable du Marketing	13/05/2015	45 min	F
	D4	Responsable du développement produit / R&D	10/06/2015	58 min	T
06/07/2015			15 min	T	
Epsilon	E1	Responsable des Achats emballages Chocolat France	02/03/2016	55 min	F
	E2	Responsable Innovation R&D	10/03/2016	1h56 min	F
	E3	Acheteur des services logistique France	10/03/2016	1h45 min	F
	E4	Responsable Marketing France	22/04/2016	1h25 min	F
	E5	Chef de projet Innovation Europe Chocolat	24/04/2016	57 min	F
	E6	Responsable des Achats Europe marketing	24/04/2016	45 min	F
			TOTAL :	29h47min	

Tableau 17. Liste des personnes rencontrées et des entretiens réalisés

T : Téléphone F : Face à face

3.4. Les données secondaires

Afin de corroborer les informations et d'assurer la fiabilité des données collectées, il est intéressant de compléter son approche grâce aux données secondaires (documents internes, externes, articles spécialisés, documents relatifs à notre objet de recherche) (Yin, 2003). La triangulation des données est un point important lors de la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative.

Les données secondaires, les documents internes permettent d'aider à la préparation des entretiens et d'éclairer les propos des praticiens interrogés. Cependant, ils ne garantissent pas une image fidèle de la réalité et ils n'ont pas été construits pour les besoins spécifiques du chercheur (Yin, 2003).

Dans notre cas pour faciliter la compréhension du fonctionnement des organisations sélectionnées, ainsi que le rôle des différentes personnes rencontrées, nous avons demandé s'ils avaient tout document susceptible de nous familiariser avec leurs projets et la vie de leurs entreprises. Certains documents ont été recueilli en amont des entretiens et d'autres en aval à la fin des entretiens. Nous exposons ci-après la liste des documents et informations collectées qui ont fait l'objet d'une analyse documentaire.

DOCUMENTS RELATIFS AU MARCHE ET A L'INNOVATION DANS L'IAA :

- Observatoire agroalimentaire Alsace données 2014 développé par la CCI et l'ARIA collecté lors de notre visite dans les locaux de l'association
- Programme pour structurer la stratégie d'innovation dans les entreprises alimentaires alsaciennes de l'ARIA collecté lors de notre visite dans les locaux de l'association (édition 2014, 2015)
- Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France, 12^{ème} édition Janvier 2015 (Agence Bio, institut CSA)
- Panorama des industries agroalimentaires, Edition 2016. (Ce document est résultat d'un travail de la direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises en collaboration avec le service de la statistique et de la prospective, la direction générale de l'enseignement et de la recherche, la direction générale de l'alimentation, la direction de la communication et les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt.)

DONNEES ET DOCUMENTS RELATIFS AUX INFORMATIONS DES ENTREPRISES :

- les journaux annuels relatant les événements marquants de l'entreprise (Années 2014, 2015 et 2016)
- les documents relatifs aux achats et aux relations fournisseurs pouvant être utiles à notre recherche (stratégie achats, évaluations fournisseurs, pilotage de la relation fournisseurs)
- Information issue d'un outil d'évaluation de l'acheteur par le(s) fournisseur(s) appelée « Supplier engagement index » (Indice d'engagement du fournisseur) de l'entreprise Epsilon
- les documents et journaux internes relatant des projets d'innovation (exemple - Carnets de tendances culinaires développés par Alpha -Années 2014, 2015 et 2016)
- les documents publiés par les entreprises directement (sites internet ou journaux)
- les articles de presse relatant un événement particulier de l'entreprise ou projet d'innovation (notamment la presse économique française et dans la presse locale : Les Echos, Le Nouvel Economiste, L'Expansion, Libération, Dernières Nouvelles d'Alsace, Décideurs en région.)
- Journée porte-ouverte pour l'inauguration d'un bâtiment et d'une nouvelle ligne de production (entreprise Alpha)
- Visite d'usines (Alpha, Beta, Gamma et Epsilon) et présentations d'innovations (produits), de nouveaux de processus (fabrication, production, outils informatiques).

Tableau 18. Les sources documentaires et données secondaires collectées.

3.5. L'analyse des données et le codage

La recherche qualitative est génératrice de volume des données importantes dues à l'accumulation de notes, de retranscription des entretiens et de la rédaction des fiches de synthèses (Miles et Huberman, 2003). Il est important d'organiser ces données dans un premier temps afin de pouvoir les analyser dans un deuxième temps. L'analyse qualitative comprend « *la condensation des données, leur présentation et l'élaboration et vérification des conclusions* » (Miles et Huberman, 2003). Ces activités sont menées en parallèle des entretiens, avec des aller-retours.

Les données principales de cette recherche qualitative sont les mots ou des caractéristiques descriptives du comportement collectés suite aux entretiens. Ces données vont être regroupées par thèmes ou thématiques. L'analyse de données va permettre de définir puis de coder ces données. L'objectif est de donner du sens et organiser les idées en concept. Allard-Poésie dans Giordano (2003, p249) expose la difficulté de satisfaire ces exigences conjointement.

« – une exigence de scientificité, impliquant une définition précise des unités et des catégories qui les accueillent (être capables de retranscrire les notes de musiques et leur rythme) ;

– une exigence d'élaboration du sens, heuristique, qui passe non par une démarche analytique précise et systématique, mais par une « expérience » nous permettant d'établir des relations entre les choses (être capable d'« entendre » les relations d'une note à l'autre, les variations de rythme) et qui traduit notre façon « naturelle » d'être au monde. »

Nous suivons la méthodologie développée par Bardin (2001) pour l'analyse des données. Elle permet de retracer l'ensemble des décisions : la conception du codage initial au regard de notre logique de raisonnement (abduction), construction de la grille de codage (en annexe), stabilisation de la grille de codage.

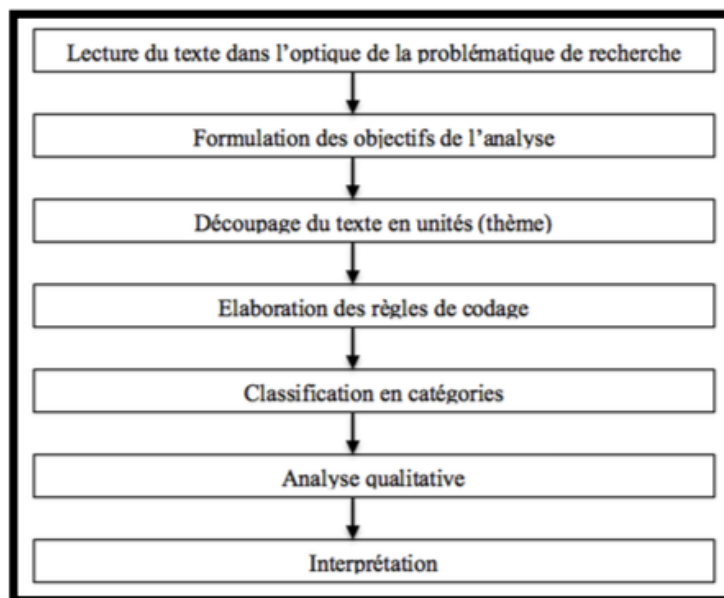


Figure 51. L'analyse de contenu (Bardin, 2001)

Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas occulté la littérature. Les codes ou thèmes proviennent d'éléments théoriques et d'éléments issus des données elles-mêmes. Une liste de codes est créée a priori, avant le début de l'analyse et provient des thèmes du guide

d'entretien. Des codes a posteriori sont apparus chemin faisant et représentent de nouveaux facteurs⁴⁸, ignorés dans le cadre conceptuel mobilisé.

Nous avons utilisé deux techniques différentes pour le codage, d'une part le codage manuel (Focus group et interview d'experts) et le codage assisté par le logiciel Nvivo (5 études de cas). Nous avons utilisé les fonctions de base du logiciel.

On peut considérer que le codage est terminé lors d'une **saturation des données** selon Miles et Huberman (2003), « *La codification et la recodification sont achevés lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont saturées et un nombre suffisant de régularités émergent* ». Nous avons en ce sens arrêté d'interroger les répondants lorsque nous sommes arrivés à saturation.

L'analyse de contenu a permis d'effectuer une analyse des entretiens réalisés au sein des organisations. Cette analyse fait l'objet des chapitres 4 et 5.

3.6. La validité de la recherche

Il est important que le chercheur prenne du recul par rapport aux données récoltées afin d'en dégager du sens et de pouvoir les interpréter de manière rigoureuse. De plus, pour favoriser la validité de la recherche, fondamentale en méthode qualitative, nous avons également triangulé en ayant recours aux interviews d'experts de l'IAA, et en utilisant des données venant de plusieurs acteurs (R&D, Chef de projet Innovation, Marketing, Direction, Acheteurs, Responsables Achats...) issus d'une même organisation et d'une même industrie. Ceci a permis une variété de point de vue.

⁴⁸ La liste des codes émergés se trouve en Annexe 2.

4. Présentation du terrain de recherche – Cinq études de cas

Nous présentons ici de manière succincte des cinq cas sélectionnés suite aux entretiens d'expert pour rendre compte de la cohérence de notre protocole de recherche. Ces présentations d'entreprises seront détaillées dans le chapitre suivant lors de l'analyse intra-cas.

4.1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices

La PME Alpha est une entreprise familiale régionale et indépendante depuis les années 60. La PME a réussi à développer l'industrialisation de la déshydratation des produits du terroir (persil en été, poireau en hiver et les épinards à l'intersaison). De plus, Alpha produit et commercialise des bases et ingrédients pour préparations culinaires à destination des restaurateurs et collectivités ainsi que des arômes et colorants, des matières premières végétales, des mixes et ingrédients technologiques pour l'industrie agroalimentaire.

L'entreprise Alpha emploie 250 salariés et réalise 54 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. Depuis 2000, cette PME bénéficie de 15 années de forte croissance et se structure grâce à des investissements lourds dans l'outil de production, dans la stratégie d'export ainsi que par le rachat de différentes entreprises.

De nature proactive, Alpha a la volonté de ne pas subir les évolutions et les diktats du marché, et souhaite être à l'origine de nouvelles idées autant que possible afin d'être reconnue comme telle sur le marché. Alpha affiche clairement cette **valeur** au sein de ses locaux :

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

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

L'entreprise Bêta est une société forte d'un savoir-faire de 60 ans sur le marché du jus de fruits. Sur ce marché, en ligne avec les attentes des consommateurs en alimentaire, la consommation des jus et nectars bios progresse de plus de 62 % en 5 ans. C'est une tendance de fond, tandis que le format jus de fruit frais est de plus en plus plébiscité au dépend des jus de fruits dit ambiants.

Bêta réalise un chiffre d'affaires de 180 millions d'euros en 2015, vend 308 millions d'emballages et emploie 280 personnes. Bêta a investi près de 45 millions d'euros dans un équipement de pointe, et se renouvelle constamment. Selon les données secondaires récoltées (Décideurs en région et Journal interne 2015) et qui corroborent les déclarations des répondants, la philosophie de Bêta est « *de réaliser ce que les autres ne peuvent pas faire... ou n'osent pas faire* ».

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

L'entreprise Gamma est une PME familiale créée en 1946, qui emploie environ 90 personnes et jusqu'à 200 personnes incluant les saisonniers. Gamma produit 1 500 tonnes de chocolats par an.

C'est une entreprise qui fabrique du chocolat saisonnier, dit festif, essentiellement pour Noël et Pâques. Les chocolats à la liqueur se trouvent sur un marché de niche, sur lequel Gamma est clairement le leader en France. Concernant les chocolats de fête, la cible sont les séniors, car la gamme liqueur se positionne sur un segment vraiment premium.

Les principaux clients sont les acteurs de la grande distribution (GMS). Pour pallier à la baisse des marges dues à ce marché, l'entreprise Gamma s'est développée à l'export depuis 2012-2013. Gamma travaille avec des pays comme l'Asie, l'ensemble des pays en Europe, les Etats-Unis et le Canada, également pour les acteurs de la grande consommation. Gamma fait de la sous-traitance industrielle, pour les grands acteurs nationaux et pour les marques distributeurs en France ou à l'export.

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

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

Créée dans les années 1980, l'entreprise Delta est une entreprise spécialisée dans les activités de découpe, transformation et préparation de viandes fraîches ou cuites, ainsi que de produits élaborés (Chili, bison, pavés de bœuf ou brochettes).

Cette entreprise est la filiale unique une grande chaîne de restaurants de style et concept steak-house qui compte environ 7 500 collaborateurs. L'entreprise est présente dans 4 pays et un réseau de 325 établissements.

Une des missions affichées de Delta est la notion de plaisir dans l'alimentation. L'entreprise met en avant également les notions de qualité et authenticité.

Notamment le fait que les viandes sont soigneusement sélectionnées, avec une démarche volontaire VBF (Viande bovine française), viandes hachées 100 % muscle et une démarche d'approvisionnement entre 55 et 60 % en France.

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

Epsilon est une entreprise familiale internationale, non cotée en bourse qui a été créée en 1911 aux Etats-Unis. Cette entreprise reconnue en tant que leader dans l'industrie agroalimentaire, emploie environ 70000 personnes dans le monde. Ses six segments d'activité, les Aliments préparés pour animaux de compagnie, le Chocolat, les Chewing-gums et la confiserie de sucre, l'Alimentation générale, les Boissons ont générés en 2015 un chiffre d'affaires mondial de plus de 31 milliards de dollars.

Cette entreprise est animée au quotidien par des valeurs familiales très fortes appelées les « cinq Principes » : la Qualité, la Responsabilité, la Mutualité, l'Efficacité et la Liberté. En effet, dès la création de son entreprise, le fondateur souhaitait un modèle économique inspiré

de la “*mutualité des avantages*” pour l’ensemble les parties prenantes : les collaborateurs, les clients, les fournisseurs.

En France, Epsilon emploie environ 4200 salariés et compte 8 sites de production. Les salariés sont plus communément appelés « associés », en ligne avec les cinq principes. La politique des ressources humaines encourage ces « associés » à « *s’approprier des projets, à améliorer les conditions de vie et à construire des relations pleines de sens* ».

Les deux sites français visités pour cette étude emploient environ 1250 personnes. Les entretiens semi-directifs ont été suivis d’une visite in situ sur chaque site.

5. Synthèse du Chapitre 3.

L'objectif de ce chapitre était de présenter nos choix méthodologiques en lien avec notre objet de recherche qui est l'analyse des contributions du service Achats lors des projets d'innovation.

Nous avons expliqué pourquoi notre terrain de recherche est celui des entreprises agroalimentaires. En effet, ce secteur est particulièrement dynamique en termes d'innovation comme nous avons pu le voir en chapitre 1, et comme l'étude de cas exploratoire nous l'a confirmé. La contribution du service Achats au sein de la littérature académique n'a pas été développée dans le cas des entreprises agroalimentaires, ni dans le cas des PME.

Nous avons élaboré le design de recherche synthétisé ci-dessous (Figure 52). Selon Royer dans Thiétart (2007, p294), la définition de design de recherche est « *l'architecture de la recherche dans son ensemble, et la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats* ».

Thème de recherche Rôles et contributions de la fonction Achats dans le processus d'innovation
Questions de recherche Q1. Quels facteurs expliquent et influencent la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ? Q2. Quels sont les rôles des acheteurs lors du processus d'innovation ? Q3. Quelle est la nature de la contribution des services Achats dans le processus d'innovation ?
Stratégie de recherche Recherche exploratoire par entretiens d'experts et études de cas Boucle d'abduction de nature compréhensive 5 études de cas dans des entreprises de différentes tailles (GE, ETI, PME) et plusieurs projets d'innovation à l'intérieur de la même organisation Pour chaque projet, trois services différents (Marketing, R&D, Achats) impliqués dans le processus d'innovation ont été étudiés
Méthodes de recueil des données Données primaires : <u>Étape 1</u> : Observation participante et étude de cas exploratoire. Un focus groupe de 6 experts multi-secteurs <u>Étape 2</u> : Etude de cas exploratoire. Entretiens semi-directifs de 7 experts du secteur agroalimentaire <u>Étape 3</u> : Entretiens semi-directifs de 23 acteurs terrain <u>Données secondaires</u> : Visites de sites de production et documentations internes aux entreprises, études internes, invitations à des portes-ouvertes, documentations officielles accessibles depuis le site des entreprises.

Figure 52. Le design de la recherche dans (Giordano, 2003) p.186 adapté de Demers, 1990.

Chapitre 4

Résultats et *Analyse* intra-cas

Sommaire du Chapitre 4

Chapitre 4 : Résultats et Analyse intra-cas.....	202
1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices	208
2. Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars	229
3. Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme	247
4. Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande.....	260
5. Cas Epsilon : GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale	276
Conclusion	294

Ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter les cinq études de cas et de synthétiser l'ensemble des données recueillies. Il nous permet d'analyser les résultats de notre travail afin d'apporter une meilleure compréhension des rôles et contributions du service Achats dans le processus d'innovation dans l'industrie agroalimentaire (IAA).

Cette discussion des résultats a un double objectif. Dans un premier temps, nous présentons chacun des cas, il s'agit de faire une analyse intra-cas pour confronter chaque cas à notre questionnement. Nous réalisons un descriptif succinct de l'entreprise et l'ensemble des interlocuteurs rencontrés sont cités par un code, afin de respecter leur anonymat.

Cette présentation détaillée des cas se construit selon les thèmes issus de la littérature et du protocole de cas. Les détails sont issus des données primaires et secondaires. Afin d'avoir une vision des modes de fonctionnement de chaque organisation, nous avons ajouté quelques verbatims illustratifs des acteurs des cas et extraits des données secondaires.

Dans un deuxième temps, une synthèse des résultats les plus saillants est proposée à la fin de chaque thème abordé, ce qui permet de mettre en évidence les contributions principales de la fonction Achats et les facteurs explicatifs.

Notre protocole de cas est composé d'un plan de rapport individuel de cas en cinq parties :

- A- Présentation générale de l'entreprise
- B- Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation
- C- Présentation et place de la fonction Achats au sein de l'organisation
- D- Rôle et contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation
- E- Facteurs ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats

1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices

Alpha	A1	PDG
	A2	Directrice de l'innovation
	A3	Directeur SCM et Achats ingrédients
	A4	Directrice Marketing
	A5	Responsable achats Mat Premières
	A6	Acheteuse

Tableau 19. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Alpha (élaboration personnelle)

A. Présentation générale de l'entreprise

La PME Alpha est une entreprise familiale régionale et indépendante depuis les années 60. Alpha est née suite à la demande particulière de l'industriel agro-alimentaire (Bestfood puis Unilever, toujours client majeur d'Alpha) pour servir particulièrement les responsables de la marque Knorr, qui étaient à la recherche de produits déshydratés pour leur offre. La PME a réussi à développer l'industrialisation de la déshydratation des produits du terroir (le persil en été, le poireau en hiver et les épinards à l'intersaison). Partie prenante dès l'amont dans les cultures de nombreux légumes, herbes et épices, Alpha offre la sécurité d'une maîtrise de sa supply chain. De plus, Alpha développe, produit et commercialise des bases et ingrédients pour préparations culinaires à destination des restaurateurs et collectivités ainsi que des arômes et colorants, des matières premières végétales, des mixes et ingrédients technologiques pour l'industrie agroalimentaire. Le sur-mesure est l'approche adoptée pour satisfaire des clients exigeants.

« *Matières premières végétales, arômes et colorants ou ingrédients technologiques, notre gamme d'ingrédients est parmi la plus complète du marché. Nous apportons une réponse globale et personnalisée aux industriels de l'agro-alimentaire. C'est la Solution Culinaire !* » Données secondaires, site internet d'Alpha, souligné par (A2) lors de l'entretien.

L'entreprise Alpha emploie 250 salariés et réalise 54 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle a pour objectif de dépasser les 30% d'export en Europe sur 5 ans pour passer à un chiffre d'affaires de 75 millions d'euros selon le PDG du groupe. Cette PME croît fortement depuis les 15 dernières années et se structure grâce à des investissements lourds dans l'outil de production, dans la stratégie d'export ainsi que par le rachat de différentes entreprises. Nous avons profité de notre présence sur site pour visiter les lignes de production et voir notamment les dernières innovations comme le système « doypack ⁴⁹».

De nature proactive, Alpha a la volonté de ne pas subir les évolutions et les diktats du marché, et souhaite être à **l'origine de nouvelles idées** autant que possible afin d'être reconnue comme telle sur le marché. Alpha affiche clairement cette **valeur** au sein de ses locaux et sur le site internet :

« *L'envie d'aller plus loin, la curiosité, l'enthousiasme et la recherche permanente d'une amélioration des compétences et du savoir constituent les principaux moteurs du développement de l'entreprise. Nous encourageons nos collaborateurs à enrichir leurs expériences culinaires et à être en veille permanente des nouvelles tendances dans le domaine de l'agro-alimentaire. Cette valeur est d'autant plus déterminante qu'une forte capacité d'innovation est essentielle sur les marchés* » Données secondaires, site d'Alpha et rappelées par (A5) lors de l'entretien.

Ainsi, **l'innovation est une priorité de l'entreprise**, résolument inscrite dans son ADN, les innovations régulières proposées aux clients d'Alpha attestent cet ancrage. En effet, l'entreprise souligne dans son Journal interne (septembre 2016), « *l'innovation est sans conteste un formidable levier de croissance : 3% du CA des produits de grande consommation ont été générés par les innovations en 2014, en progression de + 0,4 % par rapport à l'année précédente. L'enjeu est stratégique !* ». Données secondaires Alpha.

⁴⁹ Le « Doypack » est un sachet souple tenant debout. Cet emballage apporte un gain de plus de 80 % comparé à une boîte ou un corps creux.

Les répondants indiquent unanimement ce positionnement particulier de l'entreprise qui se renouvelle constamment. Alpha souhaite être reconnue par ses clients et s'organise en conséquence. Selon les données secondaires récoltées (Journal interne de décembre 2014) « *notre objectif est de renforcer encore notre savoir-faire et de devenir LA référence créative pour nos clients* » selon le fils du fondateur, PDG A1. Le développement de la R&D, devenue depuis peu ID lab (Innovation et Développement), le service qui gère l'innovation et se structure de plus en plus (nombreux recrutements, formations internes, accélération du développement des nouveautés, propositions proactives de nouveaux ingrédients ...).

« *On fait de l'innovation tous les jours, c'est dans l'ADN de l'entreprise. L'innovation est aussi un état d'esprit, dire qu'on ne sait rien, ne pas avoir de certitudes... je dis souvent on apprend tout le temps...* » (A1).

Un autre moteur d'Alpha est de cultiver l'envie et le plaisir, variable importante de base pour les consommateurs Benyahia-Taibi (2011). Le retour aux fondamentaux semble important.

« *En matière de « FOOD » notre premier moteur sera toujours le plaisir.* » (A1).

Nous avons conduit notre recherche auprès d'acteurs clés impliqués dans les processus d'innovation selon les répondants, à savoir, le Président directeur général, le service Marketing, le service Innovation (ID lab, directrice de l'innovation) et les Achats (directeur, responsable et acheteur). Cependant, nous n'avons pas pu interroger le service des ventes pour des questions de disponibilité. Le service Marketing vient en support sur les tendances, et la définition de la cible et définit la stratégie de communication. Le service Innovation (ID lab) développe et crée l'offre. Cette équipe est composée d'ingénieurs, de chefs de projet innovation, de cuisiniers et d'aromaticiens. Les aromaticiens composent au quotidien des solutions innovantes adaptées aux processus des clients. Avec les colorants, la naturalité des formulations est essentielle. Cette équipe ID lab réalise des développements « à la carte », répondant à toutes demandes spécifiques. Le rôle de la fonction Achats est développé dans les sections suivantes.

B. Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation

Les types d'innovation mis en œuvre chez Alpha sont de trois ordres : il s'agit d'innovations de produits (nouvel ingrédient sourcé intégré par la suite à un nouveau produit, nouvel emballage pour un conditionnement approprié aux usages actuels comme les doypack, sauces sous forme de pâte au lieu de poudre, un changement de format de présentation), d'innovations de procédés ou processus (une nouvelle technique de déshydratation pour éviter les bactéries, développement d'un outil d'accompagnement à l'innovation pour les clients et en interne appelé « roue des saveurs », nouvel outil collaboratif pour permettre aux salariés de déposer des idées...) et des innovations organisationnelles (mise en place d'une mutualisation des achats de transport avec d'autres PME de la région, développement d'un outil d'accompagnement à l'innovation pour les clients et en interne appelé « roue des saveurs »...).

Innovation organisationnelle. La mutualisation des achats offre une réelle opportunité au groupe Alpha en tant que PME. Un des moteurs du projet au sein d'Alpha est la responsable Achats (A5), particulièrement intéressée par l'optimisation des achats pour des raisons de volumes mais également de flexibilité et rapidité. Ce projet et la contribution de la fonction Achats seront traités dans la section suivante.

« Pour la première fois, nous avons décidé de mutualiser certains de nos achats avec d'autres PME, ça c'est vraiment novateur ! » (A3)

Processus d'innovation et projets en mode collaboratif. Même si le service innovation / R&D est relativement structuré après le brief client, les répondants exposent majoritairement que le processus n'est pas forcément formalisé dans un document ou via un système d'information. Cette volonté de laisser ses équipes libres, de ne pas les enfermer dans un processus précis pour qu'elles soient plus créatives, est revendiquée par le président directeur général.

« J'ai peur qu'écrire un processus d'innovation risque de les bloquer au lieu de leur permettre d'explorer leur créativité. » (A1) PDG

Au-delà du déclaratif, cette approche est confirmée par bon nombre d'acteurs interrogés.

« **On n'a pas en processus figé.** C'est presque différent à chaque lancement de produit, parce que la nature du projet sur lequel on travaille, le type de produit ou la matière va déterminer la Contribution de la fonction Achats. » (A4) Marketing

Un processus d'innovation collaboratif. L'ensemble des répondants confirment la nécessité de l'ouverture aux nouveautés venant de toute part, acteurs internes et externes. Les équipes fonctionnent en mode projet et d'une manière collaborative d'une manière naturelle sans exprimer de contraintes particulières.

« **Bon c'est assez collaboratif aussi la recherche d'idée chez Alpha** ». C'est-à-dire que, il y a **une sorte de veille permanente qui est faite et on encourage tous les collaborateurs à ouvrir leurs antennes en permanence.** » (A4) Marketing

« **Nous avons l'habitude de travailler ensemble avec les Achats, le Marketing, la direction et la production lors des projets d'innovation qui touchent les matières ou épices...** » (A2) Innovation

La question de la sérendipité. Certaines innovations sont dues au hasard, sans forcément chercher quelque chose de précis au départ, ces trouvailles inattendues peuvent être source d'innovation.

« ... concernant la démarche, comment dire, on ne s'use pas, parce qu'on ne répète jamais deux fois la même chose. Par exemple si on avait toujours les mêmes interlocuteurs dans les projets innovation, et toujours le même cheminement, je suppose que, au bout d'un moment **tu n'explores plus toutes les pistes. Il faut sortir de ses habitudes et parfois on tombe sur des pépites... c'est imprévisible !** » (A4) Marketing

Sur certaines innovations plus techniques, la directrice de l'innovation partage le fait qu'il est impossible de savoir quel va être le résultat en avance. Alpha teste plusieurs pistes et solutions selon les projets dans différents services.

« Il n'y a pas un long processus écrit chez Alpha, parce que on ne sait pas à quoi s'attendre, donc on y va step by step et on apprend ... et si on trouve quelque chose d'intéressant, on fera une réunion avec le comité de direction dont les Achats ». (A2)

« Dès fois, c'est l'innovation elle-même qui trouve la solution... Surtout en food, dès fois on fait un truc et on trouve quelque chose qu'on ne voulait pas forcément mais qui peut être intéressant finalement pour le client. » (A2)

La « recherche » prend toute sa place au sein d'Alpha, que cela soit en R&D, marketing et également dans les services Achats, où parfois des idées et des innovations ont pu être mise en place sans que cela soit un processus intentionnel ni attendu par un client en particulier, parfois l'idée est « accidentelle » ou obtenue suite à une erreur. Ce phénomène se rapproche de la sérendipité.

C. Présentation de la place de la fonction Achats au sein de l'organisation

Certains achats, notamment les ingrédients, étaient gérés par la R&D il y a une quinzaine d'années. Les Achats se sont structurés et ont gagné en maturité au fur et à mesure des rachats de divers groupes et du développement d'Alpha.

Professionnalisation de la fonction Achats lors des rachats. La famille stratégique « ingrédients » était achetée au départ par la R&D, puis est gérée à présent par la responsable Achats dans un objectif de professionnalisation de la fonction, de développement de la stratégie Achats. Le développement d'un panel, le sourcing des fournisseurs clés sont également prioritaires en parallèle au travail de recherche de nouveautés en mode collaboratif avec le département R&D.

« Au départ, le centre R&D s'occupait des achats de ces ingrédients. Puis ça commençait à grossir et le PDG a encore acheté une société qui appartenait au groupe Henkel. Il y a eu intérêt de rassembler et je suis arrivée avec un portefeuille d'ingrédients beaucoup plus important que ce qui existait. L'intérêt était de libérer la R&D de cette partie achats, avec un objectif très précis, la rationalisation, créer un portefeuille fournisseurs, **développer une stratégie au niveau des ingrédients et développer avec la R&D de nouvelles possibilités.** » (A5)

Le directeur des Achats siège au comité de direction, et reconnu comme un acteur important selon le président directeur général d'Alpha. L'ensemble des répondants conforte cette position et reconnaît **la valeur ajoutée sur le long terme du service Achats**. Les décisions sont prises de manière collégiale par l'ensemble des acteurs au comité de direction. Le caractère incontournable de cette approche collégiale est soulignée par le PDG.

« *C'est lui qui est top manager. Il participe au comité de direction, l'homme et la fonction sont imbriqués. Toutes les décisions stratégiques sont visées : au comité de direction on fait des votes réels à l'unanimité. Un des membres s'est d'ailleurs exclu car n'y croyait plus. Tout le monde est touché par tout, le directeur des Achats au même titre que les autres, car tout se tient.* » (A1)

Fonction miroir des commerciaux les formant aux produits. Au sein d'Alpha, la fonction Achats est considérée comme étant aussi stratégique que la fonction commerciale, comme une fonction miroir qui doit développer des compétences en lien habituellement avec les fonctions commerciales et marketing. Les acheteurs doivent avoir une **vision holistique**, une **compréhension fine du client final** et une vision de ce que le client final aimerait avoir.

« *Le service Achat est construit comme un service dans le commerce d'où le fait qu'ils soient au même étage. Tous les acheteurs doivent être des vendeurs car c'est la solution pour moi pour connaître l'efficacité d'un produit et donc c'est comme ça qu'il va voir quel est le juste prix.* » (A1)

La mission principale des Achats est le sourcing pour proposer de nouvelles matières premières ou ingrédients. De plus, les acheteurs sont responsables des activités classiques qualité/coûts/délais des achats et également d'une partie des approvisionnements. Dans certains achats au sein d'Alpha, un approvisionneur soutient l'acheteur dans son travail quotidien.

Il est intéressant de noter que l'acheteur développe des compétences fortes pédagogiques et techniques pour expliquer aux commerciaux la spécificité de certaines matières et de certains produits pour aider les vendeurs à valoriser l'offre d'Alpha auprès de ses clients finaux.

« *Les fonctions principales des achats sont de sourcer, acheter au meilleur rapport qualité prix, avoir un stock minimum, sécuriser les approvisionnements et être toujours à l'affût, être opportuniste sur des lots à bon prix, savoir être en mesure d'expliquer aux commerciaux les caractéristiques « produits », des caractéristiques marchés (marché matière, poivre...).* » (A3)

Les différents services et départements interrogés louent unanimement la qualité des relations collaboratives entretenues avec les Achats, fonction qui semble bien intégrée dans l'organisation.

« *Du fait de notre certification ISO 2200, on ne fait pas les choses dans notre coin. Il y a forcément des échantillons qui viennent et qui doivent être validés. Ce n'est plus la partie achats, c'est la qualité. On est constamment en lien avec la qualité et on travaille également avec la R&D, car les produits qu'elle fait échantillonner, la R&D valide aussi les matières qu'elle souhaite acheter, c'est un **travail collaboratif**.* » (A3)

Considéré comme incontournable pour la pérennité de l'entreprise, le service Achats représente l'entreprise lors des interactions avec les organisations externes. Cette fonction de représentation a un rôle important sur l'image d'Alpha.

*Les Achats ? **C'est vital** pour l'entreprise. On en parlera après mais par rapport notamment aux matières premières et tout ce qui, toute la gamme, matières premières végétales, tout ce qui est épices, herbes, etc., c'est une part tellement importante de notre activité que c'est évident que c'est un des piliers de l'entreprise.... Je ne parle même pas de chiffre d'affaires, je parle **de l'image même de l'entreprise**.* » (A4)

D. Contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation

Nous détaillons ci-après les différents rôles et contributions des services Achats selon les répondants.

Un sourcing innovant et un regard différent par rapport au « brief » client. Selon cette responsable Achats ingrédient, propos confirmés par les parties prenantes internes, l'acheteur cherche et apporte une matière ou un ingrédient nouveau que les concurrents n'ont pas et qui pourra faire la différence auprès des clients ou consommateurs. Ainsi, cette responsable Achats développe une sensibilité forte aux besoins des clients finaux. Cela corrobore les propos tenus par le PDG sur la place de la fonction Achats dans Alpha.

« Si je prends mon poste achats ingrédients, c'est de trouver le truc que personne a, c'est vraiment du sourcing technique aussi, quelque chose que le continent européen n'a pas ! On cherche cette perle rare, le graal... et nous apportons un œil neuf ! ».
(A5)

Le service Achats « éduque » également ses clients internes, en l'occurrence ici la R&D et organise des formations avec les fournisseurs clés de matières premières afin que ce service comprenne le spectre d'applicatif produit possible des fournisseurs référencés. Ceci permet d'utiliser au mieux les capacités des fournisseurs et d'éviter de faire du sourcing « inutile ».

De plus, la fonction Achats permettent ainsi à la R&D d'aller au-delà de la vision produit pour insuffler des idées auxquelles ce service innovation n'aurait pas pensé de premier abord car trop orienté produit fini et demande client.

« Les Achats sont source d'inspiration pour la R&D et pour créer un produit fini car nous avons la vision commerciale et la vision du marché fournisseur. » (A5)

Rôle de dénicheur d'idée : Le service Achats nouvel épicerie de l'innovation ?

Le marketing, service habituellement en première ligne dans les projets d'innovation reconnaît clairement la contribution de la fonction Achats dans l'identification des opportunités à l'origine des idées.

« Pour le lancement RHD qui sont des produits de négoce où là, les achats ont un rôle un petit peu différent puisque c'est A6 des Achats qui s'en occupe où là, elle a vraiment un rôle dénicheuse... de nouveauté. **Donc, elle a finalement aussi un rôle important dont l'identification ou dans les idées de nouveaux produits.** » (A4)

L'apport de la fonction Achats sur les tendances du marché est également important pour le marketing, dans l'agro-alimentaire l'emballage joue un rôle clé.

« Les achats contribuent à l'innovation en donnant de nouvelles idées de produit ou de packaging, ou en contribuant à donner des pistes. C'est un peu basique, mais pour moi, c'est ça l'innovation. » (A4)

« ... à un moment donné, elle a remonté une idée, elle a donné une tendance. » (A4).

Catalyseur d'innovation chez le fournisseur. L'acheteur d'Alpha a accompagné le fournisseur de sel dans le développement d'une innovation de processus dans l'objectif de répondre à une nouvelle réglementation.

« Le sel est le produit le plus basique qui soit, or il y a une nouvelle réglementation qui est sortie en 2015 où on doit déclarer la présence des nano particules. En travaillant sur cette contrainte avec mes fournisseurs, le premier m'a dit non, le deuxième propose un autre additif en dehors de la liste de la réglementation, et le troisième améliore, **revoit son processus de fabrication et me soumet une nouvelle proposition de produit.** Il est passé d'une granulométrie fixe (200 à 400 microns) à une granulométrie plus large (150 à 500 microns). Je préfère travailler avec le troisième car son approche est plus sur le long terme et on travaille ensemble pour revoir les process. » (A5)

Elle a poussé le fournisseur à lui expliquer dans le détail son processus de fabrication afin de trouver un consensus dans ce qu'ils sont capables de modifier et ce qu'elle est capable

d'accepter. Cette innovation de processus conduit à une innovation de produit qui sera proposée également à d'autres clients du fournisseur en louant les avantages liés à cette nouvelle contrainte réglementaire. La responsable Achats n'a pas demandé d'exclusivité afin d'obtenir en contrepartie d'autres avantages liés aux coûts et de souplesse.

« *Nous ne demandons pas d'exclusivité j'utilise ceci comme levier de négociation en termes de coûts, souplesse et flexibilité. C'est vraiment gagnant, gagnant.* » (A5)

L'acheteur doit avoir la capacité à trouver sur le marché le ou les meilleurs fournisseurs capables de répondre aux attentes explicites et implicites. C'est un processus relativement lent suivant la rareté des produits / matières / ingrédients cherchés. Grâce à ce mode de fonctionnement, la responsable achats s'est vue proposer par le fournisseur un nouveau produit à l'arôme de mojito. Le service R&D a accepté également cette innovation venue de l'externe en s'adaptant au produit.

« *Mon mode de fonctionnement est de m'adapter au marché de l'entreprise, le consommateur est ma priorité. En travaillant en amont, par le biais du sourcing et l'approche commerciale avec le fournisseur, j'exprime toujours un besoin à travers un cahier des charges et ce que je demande en parallèle à mes fournisseurs c'est de toujours soumettre en continu ce que j'appelle **des besoins implicites c'est à dire des produits / processus que je vais avoir besoin dans le futur.** Ils savent que notre axe de développement est l'innovation. C'est ainsi que l'arôme mojito pour un dessert en mousse a été proposé par le fournisseur. **Comme c'était l'idée du fournisseur on s'est adapté au produit on n'a pas été exigeant.*** » (A5)

Ainsi, l'acheteur motive les fournisseurs pour qu'ils proposent des innovations. Selon les répondants, les fournisseurs sont impliqués et semblent être proactifs dans le partage de leurs propres innovations. L'acheteur entretient une relation régulière avec eux qui semble être particulièrement qualitative.

« *Oui, je passe beaucoup de temps avec les fournisseurs, ils proposent ce qu'ils ont trouvé, ils viennent nous voir sur site... envoient des échantillons, nous arrêtent dans*

les salons. Si j'ai un produit à développer je vais d'abord m'adresser à mes fournisseurs voir s'ils peuvent le faire car je les connais. » (A6)

La contribution de l'acheteur tient dans **sa capacité à motiver le fournisseur** à partager des informations sur les tendances et sur ses propres innovations en cours. L'ESI ou l'implication amont des fournisseurs aide à alimenter la gestion des connaissances internes.

« J'ai l'impression que l'externe (les fournisseurs) est plus là pour alimenter notre veille. Tu vois, c'est comme si on était une éponge... » (A4)

L'acheteur comme chef de projet d'innovation

A. L'exemple d'une innovation organisationnelle

La mutualisation des achats offre une réelle opportunité au groupe Alpha en tant que PME. Un des moteurs du projet est la responsable Achats (A5), particulièrement intéressée par l'optimisation des processus Achats.

« Nous avons décidé de mutualiser certains de nos achats avec d'autres PME, ça c'est vraiment novateur ! Jusqu'à présent, on n'avait jamais participé à ce genre de projet, et c'est également une volonté de la direction d'y aller. Après il y a déjà eu des gains générés et de l'efficacité, la prochaine étape sera de mutualiser d'autres choses.

On n'est pas une structure qui vit sur nos acquis, tous les jours, et je dirais que c'est une condition sine qua non pour travailler aux achats.» (A3)

L'appel d'offre a été lancé via l'ARIA et une dizaine d'industriels. Au final, un contrat cadre porté par l'ARIA a été rédigé contenant les prestations et conditions commerciales valables pour toutes les entreprises. Chaque entreprise a cependant un contrat individuel attaché au contrat cadre pour les spécificités en termes de cahier des charges et qualité.

Ce projet a permis un changement de processus interne dans la rédaction du cahier des charges transport et dans la structuration des demandes faites au fournisseur. La responsable Achats a accompagné ce changement dans les services impactés.

« Ça a permis de définir nos besoins correctement et d'obtenir une économie plus importante et un gain de temps considérable que si je l'avais fait seule. J'ai géré le projet en interne, l'accompagnement, la conduite du changement, afin de mettre en œuvre tout cela auprès du service administration des ventes, les commerciaux et la logistique. Ils doivent maintenant faire un planning et anticiper la ramasse de 24 heures au lieu du matin même et passer par un système EDI au lieu du fax, mail ou téléphone. J'ai dû éduquer les clients internes » (A5)

B. Alpha considérée comme expert reconnu par les clients finaux, grâce aux Achats

Grâce à l'expertise du directeur Achats sur les poivres, Alpha a gagné **une réputation d'expert** incontournable sur ce marché et a gagné des parts de marché supplémentaires. Le directeur Achats /SCM préside l'association Européenne des épices depuis 2016 à la place de McCormick.

« Les poivres, ça a changé le regard d'un certain nombre de client sur notre société, ça, ça vaut de l'or, et pourtant, c'est une volonté de notre PDG, qui s'est traduit par un travail commun R&D, Marketing et Achats. Qu'est-ce que ça a changé comme regard, **ils vous voient comme plus expert...** il faut que l'on aille au bout de notre expertise, on ne peut pas se présenter comme expert marchand de poivre si on ne connaît pas où ça pousse, les récoltes, comment est le marché... » (A3)

Le marketing et le service R&D s'appuient sur **la connaissance technique des Achats** pour développer des différents « crus de poivre » et pour préparer un « storytelling » pour les clients. Ce travail est réalisé en étroite collaboration avec le directeur Achats spécialiste des épices. La construction de l'offre et de l'innovation « *la roue des saveurs* » considérée comme un nouveau processus pour aider les clients à innover avec Alpha n'aurait pas pu être possible dans la compétence technique et marché spécifiques de l'acheteur épices.

« On se positionne comme des spécialistes de l'ingrédient, de l'épice... je dirais de l'épice rare qu'on va pas trouver partout, de pouvoir apporter une note que les autres n'ont pas. On s'est dit finalement, avec le directeur Achats qui connaît parfaitement l'origine justement des matières premières des épices et qui est très souvent chez les producteurs. Donc, on va essayer d'identifier des poivres vraiment très spécifiques comme des crus de vin et proposer donc **ces crus de poivre** à nos clients. Là, les achats vont jouer un rôle important puisque la balle était dans le camp de A3. Il trouve donc cinq, six poivres bien différenciés, un blanc... ou je sais plus, il y avait un blanc, deux verts et deux noirs. Vraiment l'idée des saveurs, des notes différentes, des origines différentes et on va raconter une histoire pour chacun de ces poivres. Enfin, une vraie histoire, d'où il vient, comment il est cultivé, etc. » (A2)

Innovation de processus : co-développement d'un nouvel outil « la roue des épices »

Les épices sont le cœur de métier historique d'Alpha. La directrice Innovation R&D a décidé de caractériser les épices et de créer avec les Achats la roue des épices. Cet outil grâce au champ des odeurs permet d'aller plus vite dans le processus d'innovation, d'être plus qualitatif dans le développement en interne ou en co-développement avec les clients.

« Pour le développement de la roue des épices, on a tous fait une formation organoleptique, au champ des odeurs avec les commerciaux, l'acheteur épices et notre équipe R&D. A3 (l'acheteur) nous a aidé à choisir les épices, valider la justesse. (ie : l'ail de chine c'est super important que tu le mettes ou alors l'ail de Garonne...) il nous apporte les connaissances marché et produits. C'est les Achats qui trient ce que l'on doit mettre là-dedans. (A2)

Synthèse des rôles et exemples de contributions de la fonction Achats observés au sein d'Alpha

La couleur verte correspond à des activités fréquentes, l'orange à des activités occasionnelles, en orange foncé lorsque nous n'avons pas relevé d'activité du service Achats.

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Pragmatique / réaliste	<ul style="list-style-type: none"> -Prévient les pénuries -Améliore la qualité -Apporte son expertise technique -Sourcing pour proposer de nouvelles matières premières/ingrédients -Stoppe le projet s'il y a un risque en termes de qualité, capacité fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> -Partage son expertise technique -Conseille dans le choix des épices 	<ul style="list-style-type: none"> -Participe au projet en partageant la réalité du marché fournisseur
Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> -Participe au Co-développement fournisseur -Apporte les connaissances marché et produits -Organise des formations avec la R&D et les fournisseurs innovants de matières premières - Organise la veille marché, apporte des idées -Apporte son expertise technique, capacités fournisseurs -Communique les objectifs d'innovation aux fournisseurs -Participe au maintien de la bonne réputation d'Alpha <p>Ex : Mousse au mojito</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Communique sur la qualité des matières premières Expertise technique : Apporte les connaissances marché et produits -Aide dans le choix des épices -Co-développe le storytelling du nouvel outil proposé aux clients avec la R&D et le marketing <p>Ex : Roue des épices</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Co-développement de la roue des épices -Apporte son avis et contribue en tant qu'acteur permanent -Facilite la mise en place de l'innovation organisationnelle
Leader / Chef de projet	<p>Occasionnellement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Accompagne le fournisseur dans la refonte de ses processus de fabrication pour proposer un nouveau produit sans nano-particule <p>Ex : Sel sans nano-particule</p>	<p>Occasionnellement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Motive le fournisseur à innover -Accompagne le fournisseur dans le changement du processus -Lance le processus de mutualisation <p>Ex : Refonte du processus de fabrication : cas du sel</p>	<p>Occasionnellement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dans le cadre d'amélioration continue, initie et gère le projet de mutualisation des achats logistiques -Communique les avantages aux parties prenantes internes -Forme et éduque les clients internes au changement organisationnel -Préside l'association Européenne des épices, augmente la notoriété d'Alpha en tant qu'expert auprès des clients potentiels <p>Ex : Mutualisation des Achats, Présidence</p>

			d'association Européenne
Explorateur / chercheur / Initiateur	Occasionnellement -Travaille en collaboration avec la R&D sur des activités de recherche (Rôle proche de la R&D interne) -Apporte des nouvelles idées de nouveaux produits ou de nouveaux emballages -Motive les fournisseurs à partager des informations sur les tendances, ses propres innovations en cours et à venir -Pratique la sérendipité (qui conduit au succès d'un produit) Ex : Mousse au mojito	Occasionnellement	Non observé X

Figure 53. Synthèse des rôles et exemples de contributions de la fonction Achats observés au sein d'Alpha

E. Analyse des facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats

Ces facteurs ont également émergé du codage des données. Selon les répondants, les facteurs ci-après sont ceux qui ont cités le plus souvent et les plus importants dans leurs pratiques.

E1. Facteurs intra-organisationnels

Implication de l'ensemble de la direction dans l'innovation dont la fonction Achats. Les différents départements dont l'ensemble des directeurs généraux d'Alpha sont tous concernés par l'innovation en ligne avec les valeurs prônées par l'entreprise.

« Et quand je dis Direction générale c'est aussi bien, les Directeurs Généraux sont très impliqués aussi dans la démarche d'innovation. Donc c'est ça qui fait, qui donne sa force aussi... un projet qui permet de rebondir, qui permet de recadrer les choses parfois aussi... » (A4).

Les acheteurs sentent qu'ils ont le support total de la direction générale qui leur laisse une liberté d'action quotidienne.

« Le PDG (A1) ne s'immisce jamais dans nos achats, il a totalement confiance. » (A5).

Compétences des acheteurs. La responsable Achats ingrédients considère comme centrale la capacité à connaître les matières, ingrédients ou produits achetés, donc dans un certain sens de la compétence « technique » de l'acheteur.

« On est des acheteurs produits malgré tout, c'est à dire on connaît ce qu'on achète, on sait exactement ce qu'on achète et à quoi ça sert et on sait pourquoi on l'achète chez ce fournisseur et pas un autre. » (A5)

Les Acheteurs sont sollicités pour partager leurs compétences techniques lors de réunions commerciales avec la directrice de l'innovation R&D. Ils doivent également développer des compétences pédagogiques et d'éducation des services R&D, vente.

« Il peut arriver que A3 parle d'un point ou d'un autre, quel est le cours du poivre, pourquoi il y a une pénurie, quels sont les risques et quelles sont les origines des épices ?... C'est quoi le poivre blanc, noir ou vert, ça peut être basique mais c'est essentiel pour les commerciaux ! » (A2)

La directrice marketing considère comme clés la curiosité et la capacité des acheteurs de se remettre en cause. Ceci est également abordé par l'ensemble des répondants d'Alpha.

« C'est peut-être une notion, je ne sais pas trop comment, de..., **d'ouverture ou de curiosité**, vous voyez ? Si on trouve par les achats des idées de produit, c'est parce que **nos acheteurs ne sont pas bornés**... Puis voilà, ils ne ferment pas les écoutilles ou ils ne se bloquent pas à ne regarder rien d'autre... » (A4).

Ainsi il ressort des discours des répondants que les compétences comme les « soft-skills » et techniques des Achats sont reconnues et considérées comme des facilitateurs.

Légitimité technique au niveau international et la notoriété. Le directeur Achats est le représentant d'Alpha dans une association internationale des épices. Il est considéré comme le spécialiste d'Alpha sur le sujet.

« C'est moi qui représente Alpha à l'European spice association, à l'association européenne des épices, qui suit la veille et par intérêt personnel, cela m'intéresse, il n'y a pas d'autre spécialiste comme moi, parce que j'y passe 10h par jour. » (A3)

Le statut de client préféré : « The customer of choice ». La qualité des relations avec les fournisseurs clés est reconnue par le PDG d'Alpha, le directeur Achats/ SCM et la responsable Achats ingrédients.

« Le statut du client préféré est très important... C'est avec cela qu'on a le maximum d'informations. Il faut y ajouter la *sincérité*. » (A1).

La responsable Achats (A5) considère de son côté que la compréhension fine des produits du fournisseur permet d'asseoir sa crédibilité et sa légitimité. Ainsi, l'acheteur « obtient » le statut de client privilégié.

E2. Facteurs inter-organisationnels

Qualité des relations inter-organisationnelles. L'ensemble des répondants mentionnent l'importance de maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs. Le facteur humain est essentiel pour pouvoir aller plus loin dans l'innovation, et la qualité relationnelle est clé. L'aspect professionnel du fournisseur (connaissance et compréhension de ses dossiers) est également incontournable pour maintenir cette qualité.

« Il y a des questions humaines, où ça se passe pas bien, franchement on ne développe pas avec certains fournisseurs. Bien sûr, on regarde tous les aspects, des réponses pas professionnelles, quelqu'un qui ne comprend pas, qui ne connaît pas les tests réglementaires qui s'imposent à toute la profession, ou le fournisseur qui ne répond pas à nos questions. Tout cela est rédhibitoire et ces décisions sont prises avec les Achats jamais seule. Alors que quand il y a un dialogue qui s'instaure ou qu'il y a une confiance on pourra aller plus loin. » (A2)

La **satisfaction des fournisseurs** lors de l'innovation est recherchée afin de travailler sur le long terme.

« Comme l'appel d'offre dans le projet mutualisation était très structuré, le retour des fournisseurs a été très positif, c'est important pour les relations long termes. » (A5)

Alignement par rapport aux fournisseurs impliqués dans l'innovation. Afin de faciliter la communication et compréhension entre le fournisseur et Alpha, les répondants soulignent la nécessité de l'alignement organisationnel entre les acteurs sur des aspects comme la culture d'entreprise, les valeurs, les compétences.

Notoriété d'Alpha considérée comme expert par les clients grâce aux Achats. Grâce à la compétence technique de A3 sur les poivres, aux différents projets innovants comme la roue des saveurs, présence dans l'association européenne des épices, la société Alpha a gagné fortement en notoriété sur le poivre.

« Les poivres, ça a changé le regard d'un certain nombre de client sur notre société, ça vaut de l'or, et pourtant, c'est une volonté de notre PDG, qui s'est traduit par un travail commun R&D, Marketing et Achats. Qu'est-ce que ça a changé comme regard, ils vous voient comme plus expert... il faut que l'on aille au bout de notre expertise, on ne peut pas se présenter comme expert marchand de poivre si on ne connaît pas où ça pousse, les récoltes, comment est le marché... C'est clairement le rôle des achats, en matières premières les achats sont aussi bons que n'importe qui en qualité. » (A3)

Nous présentons ci-dessous la synthèse du cas Alpha. Chaque élément de réponse est classé selon les thèmes du guide d'entretien et les réponses plus souvent citées des répondants.

Thèmes principaux	Synthèse du cas Alpha
A. Présentation de l'entreprise et place de l'innovation	PME où l'innovation est une priorité et inscrite dans les valeurs (affichées et appliquées). Alpha souhaite être la référence créative pour ses clients, et est en renouvellement constant. Chaque salarié est encouragé à enrichir ses expériences et a la liberté de proposer des idées ou des projets.
B. Caractérisation de l'innovation et du processus	Les types d'innovation mis en œuvre chez Alpha sont de trois ordres : -innovations de produits (nouvel ingrédient sourcé, nouvel emballage...) -innovations de procédés ou processus (une nouvelle technique de déshydratation, nouvel outil collaboratif, fabrication du sel...) -innovations organisationnelles (mise en place d'une mutualisation de certains achats avec d'autres PME de la région, roue des saveurs...).

	<ul style="list-style-type: none"> -Le processus d'innovation est partiellement défini au sein de la R&D, sans formalisation détaillée auprès des parties prenantes. -Mode collaboratif « naturel » -Veille permanente - Certains acteurs impliqués pratiquent la sérendipité (R&D et Achats)
C. Place de la fonction Achats au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> -Stratégique au comité de direction -Reconnue par ses pairs en interne / légitime -Fonction miroir à la fonction commerciale -Les achats sont intégrés en amont de l'innovation au sein des équipes (EPI)
D1. Contributions de la fonction Achats à l'innovation	<p>Activités internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les Achats proposent des idées de produits, de matières, des processus / procédés -Les Achats participent à des salons spécialisés et présentent les tendances ou idées fertiles -Les Achats pratiquent la veille active et régulière pour avoir un « temps » d'avance sur la concurrence -Les Achats pratiquent la sérendipité -Les Achats gèrent le projet d'innovation et accompagnent le changement en interne -Développe une vision holistique partant du marché fournisseur aux besoins des clients finaux -Formateur pour les commerciaux sur certains nouveaux produits ou matières <p>Activités externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Catalyseur d'innovation chez le fournisseur -Les Achats facilitent l'ESI, accompagnent le fournisseur -Les Achats motivent les fournisseurs à proposer leurs innovations et partager les tendances -Les Achats organisent des journées de l'innovation avec les fournisseurs clés -Sourcing innovant (à proposer à la R&D) -Veillent à la satisfaction fournisseurs dans les projets d'innovation
D2. Contributions durant le processus d'innovation	<p>Idéation et Fuzzy Front End</p> <p>Durant le DPN (concept, test), pendant le projet d'innovation</p>
E1. Facteurs intra-organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Implication de l'ensemble de la direction dans l'innovation (dont la fonction Achats) -Importance du rôle de la confiance des dirigeants dans les responsabilités des Achats -Prise de risque de l'acheteur -Compétences Achats métacognitifs et créatifs (capacité d'être empathique, proactivité, leadership, influence) -Compétences techniques des matières, produits, marchés -Compétences pédagogiques, d'éducation et de formation
E2. Facteurs inter-organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Réputation d'Alpha (qui ne travaille pas sur la massification mais sur le sur-mesure) et considérée comme expert par les clients -Alignement par rapport aux fournisseurs impliqués dans le processus d'innovation -Qualité des relations inter-organisationnelles avec les

	<p>fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none">-Satisfaction des fournisseurs sur le long terme-Le statut de client préféré via l'acheteur ce qui facilite la présentation des innovations fournisseurs AVANT la concurrence - capacité de l'acheteur d'être attractif (Alpha reconnue comme expert sur son domaine)-Les fournisseurs (motivés par les acheteurs) exposent de manière proactive leurs projets à l'acheteur
--	--

Tableau 20. Synthèse du cas Alpha (élaboration personnelle)

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

Beta	B1	Directeur général (DG)
	B2	Directeur SCM et Achats
	B3	Responsable R&D

Tableau 21. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Beta (élaboration personnelle)

A. Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise Bêta est une société forte d'un savoir-faire de 60 ans sur le marché du jus de fruits. Sur ce marché, en ligne avec les attentes des consommateurs en alimentaire, la consommation des jus et nectars bios progresse de plus de 62 % en 5 ans. C'est une tendance de fond, tandis que le format jus de fruit frais est de plus en plus plébiscité au dépend des jus de fruits dit ambiants.

Bêta réalise un chiffre d'affaires de 180 millions d'euros en 2015, vend 308 millions d'emballages, emploie 280 personnes et bénéficie de 16 lignes de conditionnement. Malgré la crise, Bêta a investi près de 45 millions d'euros dans un équipement de pointe : des conditionneuses de briques jusqu'à 2 litres, une nouvelle ligne de production pour un emballage nomade et une nouvelle zone de stockage.

« La société propose désormais un nouvel emballage développé par Tetra Pak, leader mondial de solutions de traitement et de conditionnement de produits alimentaires. Il s'agit d'une brique Tetra Prisma® dotée d'un bouchon révolutionnaire baptisé Dreamcap. Au design ergonomique et tendance, cette « canette en carton » de 33 cl est destinée à la consommation nomade. Cet emballage est l'idéal pour la restauration rapide, la distribution automatique et les rayons snacking des enseignes de proximité. Il bénéficie d'une longue durée de conservation, est refermable, léger et entièrement recyclable. » Données secondaires Septembre 2014 « Décideurs en régions Société Beta un demi-siècle d'innovations »

Face à la concurrence, Bêta doit se renouveler et aller sur des domaines peu ou pas couverts pour se rendre indispensable sur le marché. Le service recherche et développement occupe une place centrale dans le développement de nouveaux produits.

« *Le groupe de chercheurs va toujours plus loin dans l'innovation. Si au départ, on était beaucoup dans le pur jus, aujourd'hui on transforme également ce jus en smoothie, en infusion ou en boisson festive.* » (B1).

Nous avons conduit notre recherche auprès d'acteurs clés impliqués dans les processus d'innovation tels que le directeur général, la finance (représentée par le directeur général), le service R&D et le service Achats. Le service R&D développe et crée l'offre. Cette équipe est composée d'ingénieurs, de chefs de projet de développement produits. Le service commercial également semble jouer un rôle clé quant à la prise en compte du besoin des clients, cependant, nous n'avons pas pu y avoir accès pour des questions de disponibilités et de charges des commerciaux. Il n'y a pas de service marketing suffisamment développé car Bêta n'a pas de marque propre.

Les entretiens semi-directifs ont été suivis d'une visite in situ des bureaux et de l'usine, afin d'observer les nouvelles lignes de production, de tester les nouveaux produits et de visiter le nouveau dépôt.

Selon les données secondaires récoltées (Décideurs en région et Journal interne 2015) et qui corroborent les déclarations des répondants, la philosophie de Bêta est « *de réaliser ce que les autres ne peuvent pas faire, ne veulent pas faire ou n'osent pas faire* ».

Bêta porte des valeurs d'entreprise définies par la direction et partagées par l'ensemble des collaborateurs.

« *C'est une des premières choses que j'ai faites, définir les valeurs. **Humilité, fierté, ambition et respect.** Fierté d'appartenir à quelque chose de palpable pour dire on va y arriver... Respect est aussi fondamental, respect de la matière et des gens. L'ambition il faut en avoir pour avancer et se démarquer, et l'humilité il faut en avoir dans toutes les sphères.* » (B1)

B. Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation

L'innovation, un des axes prioritaires de Bêta, fait même partie de l'ADN de l'entreprise affiché dans la plaquette de présentation de l'entreprise. En effet, depuis sa création en 1956, l'entreprise n'a eu de cesse de créer des innovations devenues des standards de consommation, comme le directeur Général le témoigne dans le magazine régional « Décideurs en région juin 2014 » ainsi que le directeur Achats (B2).

« En 1972, nous avons été des pionniers en proposant du jus de fruits en coupelles d'aluminium pour les plateaux-repas des vols d'Air France. En 1976, nous avons été les premiers à vendre du jus de fruits dans des briques. Nous avons même obtenu l'Oscar de l'emballage en 1988 pour notre maxi-brique de deux litres ». (B1) Données secondaires.

« Dans l'histoire de Bêta, nous étions la première société qui avait déjà douze parfums dans les années 70, ce qui était rarissime à l'époque. Donc en fait c'est dans les gènes de l'entreprise de toujours proposer quelque chose de neuf. » (B2)

Les types d'innovation mis en œuvre chez Bêta sont de trois ordres : il s'agit **d'innovations de produits** (nouvel ingrédient sourcé pour développer par la suite un nouveau produit, nouvel emballage pour un conditionnement approprié aux usages actuels, nouvel arôme, un changement de format de présentation), **d'innovations de procédés ou processus** (changement dans l'usage des outils informatiques, les infusions, changement et amélioration de l'outil de production via l'achat de nouvelle machine, changement de processus dans les achats de transport ...) et des **innovations organisationnelles** (mutualisation des achats de transport). Les innovations de produits sont fortement influencées par la recherche de naturalité venue des consommateurs.

Le directeur Achats de Bêta définit l'innovation comme étant une rupture et signale que les Achats doivent également changer leur approche dans les IAA en ouvrant leurs écouteilles en étant plus ouverts pour pouvoir proposer pro-activement des nouveautés au CODIR.

« C'est une rupture par rapport à l'existant, amener quelque chose d'autre ou que les **autres ne savent pas faire**, ça peut être amener un produit ou un service au consommateur final auquel il n'a peut-être pas pensé, parfois ça peut faire effet boule de neige et susciter d'autres besoins. Ça peut être une nouvelle matière qui n'existait pas, un nouveau parfum, les supers fruits, c'est pour ça qu'il faut jamais rester chez soi, il faut aller dans les salons internationaux, **prendre le temps d'écouter** ce que d'autres gens peuvent proposer qui n'est pas forcément dans notre gamme de produits, parce que le plus simple pour un acheteur c'est dire, voilà, ça c'est ma gamme de produit et je me cantonne à ça mais avoir aussi cette curiosité pour voir autre chose, il faut être curieux de nature, c'est très chronophage, mais aujourd'hui si on veut exister on n'a plus le choix, il faut **acheter autrement**. » (B2)

L'activité principale et historique de Bêta l'emmène à se différencier en travaillant sur l'emballage, sur les matières premières ou de nouvelles recettes par rapport à la concurrence.

Le marché des jus de fruits en décroissance peine à se renouveler, **la tendance Bio et naturelle** se confirme et suit cette direction venue des Etats-Unis et d'Angleterre. En matière de « food » au niveau mondial, la France tend à copier plutôt qu'à innover. Bêta ne doit pas proposer trop tôt ces nouveautés sur le marché français afin de répondre une attente des clients.

« Pendant les phases de crise économique les gens ont **besoin d'assurance, de se rapprocher de racines**. Depuis quatre mois le marché des jus de fruits est en décroissance de presque quatre points, sauf pour le bio qui a une croissance de plus de dix pour cent. Face à la crise les gens font attention à ce qu'ils dépensent, les gens veulent bien dépenser un peu plus mais au moins si cela me fait du bien pour leur corps ou si c'est pour la bonne cause. En ce sens, **le bio, les infusions à partir du vrai thé**, les gens se disent que c'est moins chimique que la poudre, d'où un créneau qui commence à marcher de plus en plus surtout aux Etats-Unis, en Angleterre, et sur les capitales, telles Paris, Berlin Amsterdam Madrid. Parallèlement, on voit aussi comme cela a été le cas aux Etats-Unis il y a deux trois ans, ou un an en Angleterre, c'est tout ce qui est jus de **légumes verts**. Il y a enfin une demande du marché français. Notre problématique au niveau de Bêta c'est que comme on n'a pas de marque, de temps en

temps on propose des choses, mais des fois nous pouvons être trop en avance par rapport au marché français. » (B2)

Les répondants déclarent tous que le processus d'innovation n'est pas vraiment « formalisé » au sein de Bêta, l'entreprise laisse la liberté d'entreprendre à ses salariés à l'image de son comité de direction et fonctionne à l'intuition. Cette approche est particulièrement valable pour la génération d'idée, pour la suite et la sélection des concepts les principaux acteurs se retrouvent et travaillent ensemble en mode projet.

« C'est là où je vais vous surprendre ce n'est pas formalisé chez nous, on n'a pas de trame ou de boîte à idées. On avait essayé mais très vite ça lasse. Je pense que l'on est une entreprise qui marche beaucoup à l'intuition. Et puis on est un peu joueur, dans le sens entrepreneur, allez on tente ! »

« Au comité de direction ça fuse et je trouve que l'on est tous des gens fascinés par ce qui est neuf et on aime relever les challenges ! Il faut toujours qu'on ait une longueur d'avance par rapport à nos concurrents et on a cette réputation. » (B2)

L'entreprise a une réputation d'innovation « intensive » sur le marché et engage les acteurs de l'entreprise à continuer à garder cet état d'esprit.

« Nous n'avons pas de procédure écrite, mais à chaque projet nous dédions un chef de projet. Nous travaillons en mode projet sur l'innovation. » (B3)

Des réunions d'innovation sont organisées d'une manière hebdomadaire avec les Achats, la R&D et le service commercial. Les idées viennent essentiellement des demandes clients ou bien, la R&D et les Achats proposent de nouveaux concepts ou de nouvelles solutions suite à des échanges avec les fournisseurs ou consultation de la presse spécialisée.

« Nos réunions innovations sont très régulières, tous les lundis après-midi, sauf si le service commercial n'est pas là mais là encore on peut faire une réunion achats-R&D, ça c'est systématique. On passe en revue les contraintes sourcing, les demandes clients et éventuellement les concepts que soit le commercial a vu en étant dehors, soit les Achats suite à des salons ou réunions fournisseurs, soit nous en R&D suite à des

lectures ou lors d'événements également. Le fonctionnement de la R&D et des Achats c'est plus qu'est-ce qu'on peut proposer comme solution nouvelle à faire. » (B3)

Le directeur général insiste sur la « nécessité » d'échouer, de **prendre des risques pour innover**, d'accepter l'échec et de persévérer pour pouvoir répondre aux attentes d'innovations de la part des consommateurs. Il ne considère pas que la formalisation est nécessaire pour réussir dans les projets d'innovation.

« J'ai connu des processus innovation cadré dans les groupes et qui ne marchaient pas, et nous avons un processus peu encadré mais qui fonctionne, d'où la question de savoir s'il faut les formaliser. A la base le gros problème il ne faut pas avoir peur de l'échec, 76% des innovations ne passent pas la première année, on a aucune certitude en innovation. Danao a été créé 20 ans avant d'être lancé. Ils n'étaient pas encore prêts. Aujourd'hui qu'est-ce qu'on peut ajouter au produit sans que cela ne le dénature, c'est l'enjeu actuel. Je pense réellement qu'on peut trouver des intérêts communs avec d'autres PME. Les clients sont friands d'innovation, sans limite. La seule limite pour nous, c'est la législation, pas l'innovation. Par exemple on n'arrive pas encore à toucher les ados car on n'a pas encore le goût. On est encore trop dans l'authenticité, ce qui n'est pas le goût des ados. » (B1).

Pour pouvoir apporter des idées d'une manière plus structurée et systématique, le directeur des Achats prévoit d'organiser des journées d'innovation avec la R&D et les fournisseurs aromaticiens, afin d'apporter encore plus de proactivité de la part des fournisseurs dans leurs contributions à l'innovation. Une des raisons affichées de cette nouvelle réunion est de séparer les échanges classiques sur la performance, négociations annuelles des réflexions sur l'innovation.

« Je suis en train de mettre en place des sessions d'innovation avec les fournisseurs aromaticiens et la R&D. L'avantage de ce type de personnes c'est que les aromaticiens c'est des grands groupes mondiaux, en fait souvent ils viennent avec des concepts venus d'ailleurs. Quelque chose qui marche en Asie, au Japon, en Amérique du sud... etc. Et après avec nos équipes on réfléchit. On va un peu aider les

fournisseurs à se stimuler eux-mêmes... à la limite pour être vraiment innovant il vaut mieux le déconnecter de la rencontre classique de négo annuelle. » (B2)

Comme Bêta n'a pas de marque en propre l'étape importante lors de l'innovation de produit est l'acceptation du concept par le client. Bêta ne propose pas l'innovation si elle n'a pas la capacité. En amont de la proposition au client, l'étape faisabilité est la plus importante.

C. Présentation de la place de la fonction Achats au sein de l'organisation

Le service Achats au sein de Bêta occupe une place stratégique par la part très importante des coûts des matières premières et emballages dans le produit fini. Ce service présent au comité de direction est reconnu comme un acteur incontournable par l'ensemble des répondants interrogés. De plus, la plus grande partie (en termes de montant) des achats de matières premières (tous les différents types d'orange, pommes et quelques agrumes) est gérée directement par le directeur Achats du au caractère stratégique de ces achats car ils influent directement sur la pérennité de l'entreprise.

« Quand on voit que les achats représentent plus de 80% du prix de revient, il est clair que la priorité et que le département stratégique de la boîte c'est bien les achats ! Avec les commerciaux bien sûr, mais si je me loupe la production même s'ils font des rendements d'enfer, des TSR, si je me loupe c'est clair que l'on ne sera pas placé sur le marché. Sur des achats comme l'orange, la pomme ou l'emballage tétra, cela représente 80% de nos dépenses, les achats des matières premières c'est hautement stratégique. » (B2)

Les activités principales des acheteurs se déclinent dans un **souci de satisfaction du client interne en termes de qualité, prix et délais**. Le directeur Achats insiste également sur l'importance du **sourcing à l'international** dans un objectif de captation de tendances, de certifications et afin d'éviter le mono-source, situation compliquée à gérer par l'acheteur.

« Le sourcing, contrairement aux anciens acheteurs des années 90, aujourd'hui, on sort beaucoup, on va dans les salons, on audite les fournisseurs, IFS et autres BRC nous aident dans cette démarche. On se déplace à l'étranger rencontrer les

fournisseurs ce qui permet de voir les tendances dans les autres pays, par exemple les communautés musulmanes sont importantes, et certaines catégories de fruits qui ne sont pas chez nous qu'on pourrait faire là-bas.

Par ailleurs, il s'agit de répondre aux demandes des clients en termes de qualité et niveau de prix. Ma stratégie est d'avoir au moins deux fournisseurs par catégorie car la situation monopolistique est dangereuse, notamment pour les degrés de négociation. Aucun fournisseur n'aura 100% du marché. » (B2)

D. Contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation

Organiser une veille, capter les tendances et les idées du marché

« On est l'œil et les oreilles du monde extérieur et on amène les idées vers l'intérieur. » (B2)

Comme nous avons vu dans la section précédente, le directeur Achats considère que son rôle est de capter les tendances pour pouvoir être force de proposition avec la R&D face aux commerciaux. Ces actions de veille sont régulièrement menées par les Achats et partagées aux différents services dont le service R&D qui reconnaissant cet apport et capacité des achats.

En amont du processus d'innovation et de manière régulière, les Achats partagent leur connaissance du marché.

« Les achats sont atypiques chez nous je crois, ils sont encore plus en veille que la R&D. Les Achats peuvent être vraiment force de proposition. ». (B3)

« Les achats sont importants pour le sourcing de la nouveauté, pour avoir des échantillons pour élaborer les recettes, en ligne avec le cahier des charges, avec une solution en back up. Par exemple nous demandons de la poudre de basilic et lui nous propose de l'extrait. Il apporte également sa connaissance du marché (problème de récolte de certains fruits, parfois moins connus) et le prix bien sûr en fonction du volume. ». (B3)

Sourcing innovant pour pallier aux ruptures. La continuité de la production est attendu par les clients de Bêta, même sur des produits peu utilisés dans le passé ou lors d'une demande très spécifique. Le service Achats doit être très réactif et proposer des solutions de back-up en cas de pénurie des matières premières. Parfois sur des fruits particuliers de niche comme c'est arrivé à Bêta avec de la tomate de Marmande, si la qualité ou une mauvaise récolte ne permettent pas de livrer, il faudra expliquer au client la rupture. Pour les commerciaux ou le marketing c'est difficile à comprendre. C'est aux achats de présenter les arguments aux commerciaux pour qu'ils puissent eux-mêmes partager en amont les informations nécessaires sur les produits frais de niche plus à risque. Ainsi, dans cet exemple le service Achats identifie des circuits alternatifs et explique le fonctionnement des récoltes aux départements commercial et marketing.

« *Trouver des circuits alternatifs face à la pénurie est une forme d'innovation. C'est clairement le rôle de la direction des achats.* » (B1)

« *Parfois il y a de gros problèmes de récolte comme on a eu avec l'orange sanguine de Sicile ou la tomate de Marmande. Alors je dis toujours j'ai aucun souci à vous acheter de la tomate de Marmande mais il faut savoir que selon les années, je vais peut-être venir vous dire que je n'en ai pas ou pas à ce volume. Comme c'est AOC, régional, un gel à un instant T, on peut avoir 50% de la récolte qui est détruite et ça on le sait dès le printemps que l'on ne récoltera rien à l'automne, et je dis ok alors acceptez que par moment on réduit. Pour les commerciaux c'est compliqué...* » (B2)

Innovation de processus et organisationnelle dans les achats logistiques : une approche réticulaire des Achats. Le directeur Achats a proposé en support au responsable logistique une nouvelle solution pour éviter des hausses de prix inévitables en impliquant le fournisseur transporteur, des acteurs du même secteur qui étaient des anciens collègues ou bien qui faisaient partis de son réseau. Il a ainsi optimisé l'achat de transport en apportant une solution de mutualisation complètement innovante pour les acteurs concernés (des GE et PME locales). Cette approche à dimension réticulaire nécessite une forte créativité, de la confiance et un réseau solide pour convaincre les différents acteurs de collaborer.

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

Dans cet exemple ci-dessus, la dimension dyadique client-fournisseur est dépassée. Ce verbatim montre que l'appartenance de l'acheteur aux réseaux de fournisseurs et aux réseaux d'industriels permet le développement de nouvelles formes de partenariats en réseau.

L'initiative de directeur Achats dans ce cas consiste à mettre en lien les fournisseurs avec les industriels potentiellement intéressés. Cette innovation organisationnelle initiée par les Achats en collaboration avec la logistique a été gérée entièrement par le directeur Achats.

Le rôle du service Achats à l'innovation de processus : l'infuseur

« On a dernièrement investi dans un infuseur, ce qui est une vraie innovation. On a donné le cahier des charges tel que nous on le voyait. C'est une infusion qu'on va mettre dans les briques, de vraies infusions. On les fait de façon assez artisanale en plus. C'est une énorme cuve où on fait rentrer de l'eau bouillante, avec deux trémies l'un où on met des sacs d'herbes, qu'on presse en bas, une fois qu'on aura envoyé l'infusion dans les lignes de production. Je ne me souviens pas en avoir vu. De l'ice tea tout le monde en fait mais ce n'est pas de l'infusion. ... B2 a co-construit cette solution finale avec le fournisseur, qui a travaillé sur les process, il nous a orienté aussi dans la mise en place de cet infuseur. » (B1)

Le service Achats a sélectionné et accompagné le fournisseur dans la mise en place de ce nouveau processus, ce nouvel outil de production qui conduit à un nouveau produit : une infusion (considérée comme une innovation radicale par le Directeur Général).

L'innovation d'emballage : une contribution de nature pragmatique. L'emballage est important pour les IAA. Le service Achats joue un rôle de nature pragmatique puisque le projet se réalise dans la qualité et coût attendus.

« Les achats ont joué un rôle certain, dans le « deux litres », ils ont sondé le marché et ont trouvé Elopak, une machine plus performante, ce qui nous a permis de développer plus de produits, avec un coût satisfaisant grâce leur bonne négociation. » (B1)

Le directeur général voit l'apport des achats dans l'innovation comme facilitateur grâce à leurs actions de sourcing, de négociation et de travail sur la capacité du fournisseur. Dans ce cas, la contribution pragmatique des Achats permet la réalisation concrète du projet d'innovation.

Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Bêta

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Pragmatique / réaliste	<ul style="list-style-type: none"> -Prévient les pénuries -Améliore la qualité -Apporte son expertise technique -Arrête le projet s'il n'est pas viable ou réalisable 	<ul style="list-style-type: none"> -Apporte son expertise technique -Arrête le projet s'il n'est pas viable ou réalisable 	Non observé X
Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> -Sourcing pour proposer de nouvelles matières premières/ingrédients Apporte les connaissances marché et produits - Organise la veille marché, apporte des idées - Le directeur des Achats organise des journées d'innovation avec la R&D et les fournisseurs aromaticiens en marge des négociations annuelles -Réunion de 	<ul style="list-style-type: none"> -Communique sur la qualité des matières premières Expertise technique : Apporte les connaissances marché et produits -Accompagne et motive le fournisseur lors de la mise en place de l'infusion Ex : Machine « Elopak » Machine « Infuseur » 	Rarement -Facilite la mise en place d'une nouvelle organisation Achats logistique -Communique les avantages aux parties prenantes internes Ex : Achats logistiques

	l'innovation pour passer en revue les idées ou des concepts		
Leader / Chef de projet	Occasionnellement	Occasionnellement -Motive le fournisseur à innover dans ses processus -Gère les situations de crise lors des pénuries sur les matières premières rares -Trouve les circuits alternatifs et forme les commerciaux et le marketing Ex : Tomate de Marmande, Orange Sanguine	Rarement -Dans le cadre d'amélioration continue, initie et gère le projet de mutualisation des achats logistiques -Forme et éduque les clients internes au changement organisationnel Ex : Achats logistiques
Explorateur / chercheur / Initiateur	Occasionnellement -Travaille en collaboration avec la R&D sur des activités de recherche (Rôle proche de la R&D interne) -Apporte des nouvelles idées de nouvelles matières premières ou de nouveaux emballages -Motive les fournisseurs à partager des informations sur les tendances, ses propres innovations en cours et à venir Ex : Extrait de basilic	Occasionnellement - Propose au responsable logistique une nouvelle solution pour éviter des hausses de prix inévitables en impliquant le fournisseur transporteur, des acteurs du même secteur et de son réseau. Il a ainsi optimisé l'achat de transport en apportant une solution de mutualisation complètement innovante pour les acteurs concernés (des GE et PME locales). Ex : Achats logistiques	Rarement -Dans le cadre d'amélioration continue, initie et gère le projet de mutualisation des achats logistiques Ex : Achats logistiques

Figure 54. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Bêta

E. Analyse des facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats

E1. Facteurs intra-organisationnels

La prise de risque est importante au sein de Bêta. La capacité à innover de l'entreprise passe par des **étapes successives d'essais / erreurs**.

« *Il ne faut pas avoir peur de l'échec pour innover ! Nous avons gardé notre âme d'enfant.* » (B1)

Qualité des relations intra-organisationnelles. L'ensemble des répondants ont souligné l'importance de l'esprit collectif et de la qualité des relations internes pour pouvoir réussir dans les projets, une fédération des équipes autour du projet d'innovation sans blocage pour raisons personnelles.

« *Si on veut que cela fonctionne il ne faut pas qu'une entité de l'entreprise tire la couverture à soi, peu importe d'où vient l'idée, il faut que les égos soient mis de côté, comme, ah si l'idée vient pas de moi je ne vais pas faire tout pour que ça réussisse, alors là on est sûr que c'est mort... Le but c'est que l'entreprise gagne, alors on a des résultats et on pourra partager, c'est que notre patron nous répète.* » (B2)

Compétences des Acheteurs. Le directeur Achats expose ses exigences pour ses équipes en termes de compétence technique, la nécessité d'avoir une expertise pointue sur le marché des matières premières pour pouvoir être également très réactif. De plus, Il insiste sur sa volonté d'identifier des améliorations continues pour les proposer aux clients d'une manière proactive.

« *Je veux que tous les acheteurs soient **spécialistes de leurs différentes matières premières** (Mme Pêche, Mme Ananas... moi je suis plutôt M. Orange) pour trouver toutes les **possibilités d'amélioration** en fonction des différents marchés (Premium à forte valeur ajoutée, MDD, hard discount...). Il y a plusieurs catégories de fruits que nous allons utiliser selon le type de marché visé (catégorie 1, 2...). Cela nécessite de*

fortes connaissances des produits achetés, du marché. Quand on a le brief d'un client, on a seulement trois semaines pour réagir, alors quand on doit chercher quelque chose en Inde, il faut que l'acheteur soit un pro.» (B2)

La direction Achats insiste sur la capacité des acheteurs à développer une approche proactive, essentielle sur un marché mondial incertain et tendu.

« On est plutôt force de propositions, on va alimenter le comité de direction en disant voilà où se situe le marché dans le monde, voilà les risques et opportunités en fonction de notre taille plus restreinte, que fait on ? » (B2)

L'acheteur sort de plus en plus pour aller dans des salons auxquels il ne participait pas les années précédentes. Les qualités des relations interpersonnelles et informelles jouent un rôle essentiel pour l'établissement d'accords entre les achats et leurs fournisseurs.

« Depuis trois ans je fais en plus les salons Biofach à Nuremberg pour voir les nouvelles tendances, suivre les conférences et aussi le Summit où il y a tous les CEO, tous les décideurs à la fois au niveau des fournisseurs, des embouteilleurs, des concurrents. Souvent, je fais beaucoup de contrats entre deux cafés ou dans les hôtels, tout se passe dans les couloirs ! » (B2)

Stabilité des équipes et des experts. La R&D et la direction générale insistent sur l'importance de capitaliser sur les compétences et profils des acheteurs pour pouvoir avoir une expertise à haute valeur ajoutée du marché et des produits. Certaines politiques de grands groupes encourageants les turnovers réguliers entre services, ne permettent pas toujours de développer les expertises techniques pointues des acheteurs ce qui parfois nécessitent du temps d'apprentissage.

« Notre point fort est également d'avoir un service achat stable et très performant, car pour avoir travaillé dans d'autres grands groupes, on peut voir qu'on capitalise pas

forcément sur ce service, car si on change les salariés tous les deux ou trois ans donc ils n'ont pas le temps d'acquérir cette expertise particulière. » (B3)

L'attractivité de l'acheteur : être un « Customer of choice »

« La capacité à attirer les meilleurs fournisseurs, ou alors les fournisseurs dont on a besoin pour éviter qu'ils choisissent les concurrents à notre place. » (B1)

Les Achats sont en première ligne dans la gestion de la relation fournisseurs. Comme Bêta est une petite structure face à des multinationales, il est important de nouer des relations qui encouragent l'attractivité de l'acheteur par rapport à la concurrence. Le directeur général insiste sur les notions d'entraide et de services au fournisseur dans certains cas.

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

E2. Facteurs inter-organisationnels

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

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

L'importance de la confiance mutuelle durable entre les Achats et les fournisseurs clés semble être un prérequis à la création de valeur. Les partenaires développent une relation de basée sur la transparence travaillant de longue date ensemble.

« Pour que ça marche il faut qu'on arrive à établir une confiance durable entre nous, que les discussions soient libres ... sans ambiguïté ou suspicion. » (B2).

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

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

Mais via des fournisseurs de matières, ça c'est fort ! Je pense qu'une caractéristique de l'acheteur moderne est d'avoir un esprit curieux, le pourquoi, ne pas avoir des idées arrêtées et avoir une écoute proactive, parce que les commerciaux, ils adorent parler, donc en fait il faut les écouter avec un intérêt derrière et, de capter l'information qu'ils donnent, ça c'est une super opportunité pour nous mais dans un autre schéma, **c'est une ouverture intellectuelle** qu'il faut avoir. Parce que je pourrais très bien être l'acheteur classique, basique, tableur Excel, je veux ce prix là, tu me fais une offre, appel d'offre, premier tour deuxième tout etc... mais il y a des fois d'autres voies ! (B2)

Nous présentons ci-dessous la synthèse du cas Bêta. Les éléments présents ont été cités par l'ensemble des répondants et issus des données secondaires. Chaque élément de réponse est classé selon les thèmes du guide d'entretien et les réponses plus souvent citées des répondants.

Thèmes principaux	Synthèse du cas Bêta
A. Présentation de l'entreprise et place de l'innovation	<p>La PME souhaite « réaliser ce que les autres ne peuvent pas faire ou n'osent pas faire ».</p> <p>Bêta prend des risques pour innover, déclare avoir une approche intuitive.</p> <p>Bêta se dit pionnier dans l'usage de certains emballages pour les jus de fruits- réputation.</p>
B. Caractérisation de l'innovation et du processus	<p>Les types d'innovation mis en œuvre chez Bêta sont de trois ordres :</p> <ul style="list-style-type: none"> -innovations de produits (nouvelle recette de smoothie, nouvel emballage...) -innovations de procédés ou processus (infuseur, nouveau process achat transport...) -innovations organisationnelles <p>-Le processus d'innovation n'est pas défini en amont cependant pour le DPN suit les cahiers des charges client.</p> <p>-Des réunions innovation se tiennent hebdomadairement entre R&D, commercial et achats.</p>
C. Place des Achats au sein de l'organisation	<p>Stratégique au comité de direction</p> <p>Le directeur Achats s'occupe directement des achats de matières premières principales (représentent 80% des dépenses)</p> <p>Fonction reconnue en interne / légitime</p> <p>Les achats sont intégrés en amont au sein des équipes (EPI)</p>
D1. Contributions des Achats à l'innovation	<p>Démarche proactive sur certains projets : Force de proposition (apport de nouvelles matières, de nouveau parfum, de fruits, élargissement de la gamme de produits...)</p> <p>Les Achats deviennent des Business Developer</p> <p>Démarche réactive liée à la nature des matières premières (risques sur récoltes)</p> <p>Activités internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les Achats participent à la majorité des projets d'innovation -Les Achats proposent des idées de produits, de matières, des processus / procédés -Les Achats pratiquent la veille active et régulière pour avoir un « temps » d'avance sur la concurrence, ils sont considérés comme « Plus en veille que la R&D » -Présente des tendances -Les Achats gèrent le projet d'innovation et accompagnent le changement en interne -Vision holistique partant du marché fournisseur aux besoins des clients finaux -Les Achats développe une démarche de leadership lors de l'innovation de processus (mutualisation des achats de transports) <p>Activités externes :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Les services Achats participent à des salons spécialisés et présentent les tendances ou idées fertiles -Catalyseur d'innovation chez le fournisseur -Les Achats facilitent et organise l'ESI, accompagnent le fournisseur -Les Achats motivent les fournisseurs à proposer leurs innovations et partager les tendances -Les Achats organisent des journées de l'innovation avec les fournisseurs clés -Sourcing innovant (à proposer à la R&D) -Veillent à la satisfaction fournisseurs dans les projets d'innovation
D2. Contributions dans le processus d'innovation	<p>En Fuzzy Front End puis durant tout le processus</p> <p>En back office de manière régulière via l'ouverture au marché à l'international</p>
E1. Facteurs intra-organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Bêta est de nature « entrepreneur » et poussent ses salariés à entreprendre -Le directeur Achats est une personnalité particulièrement forte et charismatique (très impliqué et respecté en interne) / vision large de l'entreprise Il existe une très forte collaboration interne -> intégration (esprit d'équipe fortement développé) -Le service Achats a pour objectif clé la satisfaction du client interne -Le service Achats développe son attractivité interne et externe -Compétences Achats métacognitifs et créatifs, soft skills (proactivité, curiosité, sortir de ses habitudes) -Compétences techniques des matières, produits, marchés -Savoir accepter l'échec et persévérer -Capacité de l'acheteur à travailler en réseau -Stabilité des équipes Achats pour garantir l'expertise
E2. Facteurs inter-organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Suivre la tendance Bio et les attentes des consommateurs sur le naturel -Réputation de Bêta -Le statut de client préféré : « The customer of choice » facilite la présentation des innovations fournisseurs AVANT la concurrence, « <i>Servir le fournisseur et servir au fournisseur</i> » -Réciprocité des échanges avec les fournisseurs stratégiques -Congruence entre les paroles et les actes -Confiance mutuelle et durable -Transparence dans les échanges -Qualité des relations inter-organisationnelles (RIO)

Tableau 22. Synthèse du cas Bêta (élaboration personnelle)

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

Gamma	G1	Directeur des Achats
	G2	Responsable R&D /Innovation
	G3	Directeur Industriel
	G4	Responsable Marketing

Tableau 23. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Gamma (élaboration personnelle)

A. Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise Gamma est une PME familiale créée en 1946, qui emploie environ 90 personnes et jusqu'à 200 personnes incluant les saisonniers. Gamma produit 1 500 tonnes de chocolats par an.

Cette entreprise fabrique du chocolat saisonnier, dit festif, essentiellement pour Noël et Pâques. Les chocolats fabriqués, chocolats à la liqueur et chocolats pour enfants (à part égale en termes de chiffre d'affaires), représentent environ 2% du marché. La gamme des chocolats à la liqueur se positionne sur un marché de niche, sur lequel Gamma est clairement le leader en France. Gamma coopère avec des pointures de la liqueur comme le cognac Rémy Martin, Grand Marnier et Cointreau. La cible principale sont les séniors, notamment parce que cette gamme liqueur se positionne sur un segment vraiment premium.

« Notre spécialité par excellence, ce sont les chocolats fourrés à la liqueur sans cristallisation de sucre, un procédé de fabrication qui préserve toute la finesse du fourrage à la liqueur et donne au chocolat un goût unique et authentique. Cette réussite, c'est le résultat du travail rigoureux et passionné que met en œuvre l'équipe de Gamma chaque jour. » Données secondaires récoltées sur le site institutionnel de Gamma.

Les principaux clients de Gamma sont les acteurs de la grande distribution (GMS). Pour pallier à la baisse des marges dues à ce marché, l'entreprise Gamma s'est développée à l'export depuis 2012 / 2013 et atteint un chiffre d'affaire d'environ 14 Millions d'euros, en forte progression (environ plus 10% annuel). Gamma travaille avec des pays comme l'Asie, l'ensemble des pays en Europe, les Etats-Unis et le Canada, également pour les acteurs de la grande consommation. Gamma fait de la sous-traitance industrielle, pour les grands acteurs nationaux et pour les marques distributeurs en France ou à l'export.

Gamma poursuit sa croissance et a doublé la surface du magasin situé sur son site principal de production, pour développer le contact direct avec la clientèle et diffuser la culture du chocolat avec des ateliers destinés aux enfants et des animations pour tisser plus de liens.

Gamma défend la qualité de ses produits traditionnels à base de beurre de cacao. En constant renouvellement pour satisfaire ses clients, Gamma crée « *au moins 20% de nouveautés par collection* » selon sa directrice générale. La directrice générale, fille du fondateur, siège au conseil d'administration du Syndicat français du chocolat. « *J'y suis un peu la voix des PME* ». (Données secondaires, article de presse 2014).

Nous avons conduit notre recherche auprès d'acteurs clés impliqués dans le processus d'innovation tels que la responsable de l'innovation / R&D, le service marketing, le directeur industriel et le directeur des Achats.

Les entretiens semi-directifs ont été suivis d'une visite in situ sur les lignes de production, déguster les produits, ainsi que les nouveautés, et également visiter le magasin d'usine qui a été récemment rénové et agrandi.

B. Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation

Les types d'innovation mis en œuvre chez Gamma sont de trois ordres : il s'agit **d'innovations de produits** (nouvel ingrédient sourcé pour développer par la suite un nouveau produit, nouvelle liqueur, arôme, nouvel emballage, un changement de format de présentation), **d'innovations de procédés ou processus** (développement de moulage, changement de processus pour la recette du chocolat, nouveau processus pour le

développement de chocolat à la guimauve ...) et des **innovations organisationnelles** (nouvel outil de production ...).

Les différents répondants rencontrés indiquent le caractère « unique » du positionnement des produits et de l'offre en offrant du sur mesure aux clients et en se différenciant par des techniques innovantes. La réputation de Gamma sur son marché de niche est historique grâce à son procédé de fabrication spécifique.

« *Le Moment Cocktail est une nouveauté de cette gamme : dans la caisse de bois décorative se trouvent douze verres à cocktail chocolatés. Les fourrages sont au goût de Pina Colada, Mojito.* » (G2)

« *Nous avons la volonté de faire du **sur mesure des choses qui n'existent pas ailleurs**, pas sur le marché festif... de nouveaux goûts ou de nouvelles textures. Nous sommes réputés pour être différents grâce à notre produit phare.* » (G1)

Gamma suit certaines tendances pour proposer une nouveauté sur le marché du festif, le chocolat à la guimauve. C'est une innovation de processus car Gamma n'a jamais fabriqué un tel produit.

« *Un exemple d'actualité, on va venir avec du chocolat à la guimauve. C'est quelque chose que l'on peut trouver sur le marché du chocolat pour enfants car il existe des oursours guimauves mais pas sur le marché du festif. On voit qu'il y a une **tendance à aller vers ce type de produit**. C'est une innovation pour nous car c'est un process que nous ne maîtrisons pas en termes de fabrication.* » (G1)

Selon la nature de l'innovation, le processus d'innovation au sein de Gamma peut suivre un mode projet dans lequel le service Achats participe en amont.

« *Il y a toujours une partie étude sur le projet. Puis on nomme un responsable de projet dédié qui coordonne les acteurs nécessaires selon le type de projets. Sur la 3D c'est le directeur de production le responsable du projet avec les membres de la*

direction (production, achats, R&D, commercial et marketing). ... On a bien sûr par la suite des réunions formalisées au fur et à mesure de l'avancement du projet. »

Gamma souhaite développer une nouvelle ligne de production en utilisant des moulages 3D qui auront l'avantage d'être plus flexible, et permettrons de la créativité des ingénieurs et marketeurs.

C. Présentation de place des Achats au sein de l'organisation

Le service Achats au sein de Gamma occupe une place stratégique par la part très importante des coûts des matières premières (chocolat) et emballages dans le produit fini. Ce service présent au comité de direction est reconnu comme un acteur légitime et incontournable lors des projets stratégiques par la majorité des répondants interrogés. De plus, les achats des matières premières les plus coûteuses, le chocolat et le fourrage, ainsi que les achats d'emballages sont gérés directement par le directeur Achats. En effet, ces achats ont un caractère stratégique car ils influent directement sur la pérennité de l'entreprise car les principaux clients de Gamma sont issus de la grande distribution et n'acceptent plus de hausse de prix. Ainsi, les Achats contribuent régulièrement à la stratégie de l'entreprise et ont une vision globale nécessaire pour assurer cette fonction.

*« C'est très simple le chocolat est notre principale matière première achetée, c'est un enjeu considérable. Aujourd'hui on voit que c'est une matière qui augmente considérablement, +15% en une année. Ça influence directement la stratégie de l'entreprise, c'est normal que l'on ait **la vision globale**. Notre influence stratégique est quelque chose de quotidien, quand on répond à une demande de prix pour un client spécifique, on se réunit lors de la création de l'offre et pour échanger aussi sur la rentabilité, c'est un support de la réunion marketing qui nous permet de faire vivre les produits et voir quelles sont toutes les demandes des nouveaux produits des commerciaux, de pouvoir les étudier et de piloter réellement la rentabilité de l'entreprise. » (G1) Dir Achats.*

Les Achats occupent une fonction également plus opérationnelle et « classique » en support aux clients internes.

« Les principales fonctions selon moi sont la négociation, le sourcing fournisseur et aussi la recherche de nouveaux fournisseurs ... une part de recherche avec la R&D et avec le marketing une collaboration sur certains projets d'emballages. » (G3) Dir Industriel

Les activités de recherche sont conduites en collaboration avec la R&D.

« Le service achats va faire les appels d'offre au niveau packaging, des discussions évidemment d'achats, de prix avec les fournisseurs et ils vont s'occuper de l'approvisionnement, validation des fournisseurs et l'évaluation annuelle et contractualisation des fournisseurs. » (G2) R&D innovation

Le responsable des Achats expose son approche commerciale du métier et sa capacité à prendre des décisions d'achats rapides face aux fournisseurs dues par la structure de Gamma. Cet avantage est certain pour les commerciaux et contribue à la réputation positive de Gamma et de son directeur Achats.

« J'ai vraiment développé plus dans l'approche commerciale des achats comme les partenariats avec les entreprises/ fournisseurs clés, la fiabilisation des achats, la partie sécurisation. C'est une démarche commerciale avant tout, je vends mon entreprise, pour pouvoir mieux acheter, en rapport qualité prix. Je leur vends cette capacité que nous avons **de nous remettre en cause**, de renouveler, le sur mesure. **La décision ne revient qu'à moi de travailler avec eux** ou non, je leur vends cette « **rapidité de la décision** ». Je suis réputé pour cela, contrairement aux grandes entreprises où on ne sait pas qui décide, ni comment rentrer dans l'entreprise. » (G1) Directeur des Achats

D. Contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation

Apport d'idées et facilitation de l'intégration fournisseurs. L'influence des Achats sur l'innovation est reconnue par l'ensemble des répondants. Lors du développement de nouveaux produits, les Achats grâce à l'implication amont des fournisseurs va pouvoir amener de nouvelles idées pour répondre aux appels d'offre de clients de Gamma. Ce travail est conduit avec la R&D pour les recettes et matières premières, et le marketing pour la partie emballage. Cependant, il peut arriver que les Achats soient force de propositions en proposant de nouveaux fournisseurs et de nouvelles idées.

« Ils ont une influence car c'est les Achats qui vont être porteurs de la recherche d'éventuels fournisseurs, cela peut être de nouveaux fournisseurs, de nouvelles idées, qui pourraient répondre aux appels d'offre conjointement avec la R&D ». (G3)

En fonction des attentes des clients, les Achats vont contribuer au développement de nouveaux emballages en travaillant sur la capacité technique des fournisseurs existants dans le panel, ou alors en partant à la recherche de nouveaux fournisseurs pouvant répondre aux contraintes techniques.

« Sur la partie emballage par contre les Achats vont travailler spécifiquement avec le marketing. Les Achats vont influencer l'évolution du projet parce que soit ils trouveront la technicité pour pouvoir le mettre en œuvre ou alors ils vont se restreindre à rester avec leurs propres fournisseurs. » (G3)

Une approche pragmatique des services Achats. Les Achats détiennent « un droit de veto » si le projet n'est pas réalisable d'un point de vue financier.

« On étudie systématiquement la faisabilité du produit pour voir si on peut le vendre à un prix défini, donc bien sûr les Achats ont un rôle à jouer sur cet aspect-là également car ils se positionnent en donnant le go/ no go. » (G3)

Innovation organisationnelle : Leadership du services Achats pour apporter le changement et gérer les risques dans un projet « Achats ».

Afin de pallier aux difficultés liées au mono-source, le directeur Achats a mis en place un projet de création d'un panel fournisseur stratégique sur la matière première chocolat pour éviter **les risques de rupture et de qualité** (facteurs essentiels sur cette matière première). Il a fallu que le directeur Achats accompagne la R&D à suivre les Achats sur ce projet et à réaliser les tests suffisants pour référencer jusqu'à cinq « vrais » fournisseurs alternatifs.

« Quand j'ai repris les achats de chocolat, je m'étais rendu compte qu'il y avait trois fournisseurs de chocolat, deux qui étaient plutôt mis de côté et un fournisseur quasi exclusif à 90% ou 100% des achats. Voilà, donc on travaillait avec **un seul fournisseur vraiment** ! Alors, j'ai décidé de mettre en compétition les deux autres fournisseurs pour avoir un prix de marché plus affiné, et je me suis rendu compte après qu'il y avait d'autres possibilités, d'autres fournisseurs intéressants sur ce marché. Alors **j'ai poussé la R&D à développer des recettes avec ces autres fournisseurs**, ce n'était pas facile au départ, mais aujourd'hui on est passé de trois à cinq fournisseurs de chocolat référencés. » (G1)

Innovation de processus : modification de la recette du chocolat : Comme le cours du cacao a fortement augmenté, les Achats ont décidé de lancer un projet de refonte de la recette du chocolat qui compose la matière première principale de Gamma. Ce projet est vraiment important car les principaux clients de Gamma sont les acteurs de la grande distribution (GMS).

« Pour des questions de coût les achats ont eu l'idée de proposer une nouvelle recette de chocolat. Ça a été piloté en termes de gestion de projets par les achats, évidemment en collaboration avec la R&D, la qualité avec différentes étapes de validation. » (G4)

« On se rend bien compte que les utilisateurs n'aiment pas le changement. Pour effectivement pour réaliser des gains, éviter certains risques, les achats sont forcément

sources de changements, ils proposent de travailler différemment. Donc on ne peut pas travailler dans son coin, c'est beaucoup trop dangereux quoi ! » (G1)

Le service Achats a porté ce projet au Codir et l'a défendu avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Pour apporter le changement dans les processus, le service Achats doit développer des compétences de leadership, d'influence et de communication fortes afin d'amener les services internes à accepter le changement et à collaborer sur les projets.

Innovation de produit : Contribution en amont dans les apports d'idées et la faisabilité

Implication des Achats au niveau de la faisabilité sur l'emballage.

Gamma commercialise un parapluie en chocolat qui fonctionne bien d'un point de vue commercial. C'est un produit ludique qui se mange en sucette. Gamma travaille sur une innovation sur l'emballage en bi matière pour remplacer l'aluminium. L'implication du service Achats se fait en amont du projet, mais également durant la phase de test de faisabilité. Dans ce contexte précis, le responsable Achats a permis la réalisation opérationnelle du projet en apportant son expérience et son pragmatisme.

« C'est un nouveau projet, il y a une réunion qui est mise en place par la direction générale et le marketing, et chacun va effectivement brainstormer sur les idées et les possibilités de produits. Chacun va venir avec son expérience, moi je vais venir avec mon expérience de l'emballage et je vais leur dire « voilà pourquoi ne pas faire un produit emballé en bi matière avec une partie transparente / aluminium. » (G1)

*« L'innovation c'est une chose, fantasmer sur des idées après il faut voir si cette **idée tient la route en industrie**. Donc si j'ai l'idée de l'aluminium bi matière, il faudra que je le teste avec mes emballeuses pour voir si cela marche, tout simplement si on a les mêmes cadences qu'avec un autre aluminium ou l'aluminium actuel. » (G1)*

Les Achats sont impliqués en amont du processus d'innovation.

« Les achats interviennent tout de suite dans la démarche de réflexion, surtout au niveau produit car on se retrouve tous lors des réunions d'innovation, et chacun intervient sur ses propres contraintes ou sur ses propres exigences en fonction des sujets, donc les Achats interviennent systématiquement. » (G2)

Innovation de produit et process : Apport de nouvelles idées et participe au projet « make or buy » dans le cas du « chocolat caramel »

Le directeur Achats gère l'activité de veille et échange informellement avec les fournisseurs sur le marché.

« Dans le cadre de la veille, je reçois le fournisseur avec ses commerciaux qui m'avait sollicité pour me rencontrer ultérieurement et qui me dit « on a sorti une nouvelle couverture qui a un goût tout nouveau, caramel, toffee, et on trouve que le potentiel est intéressant, voilà... » ... j'aime bien m'entretenir avec eux pour parler du marché du cacao. » (G1)

Il a proposé cette nouvelle idée de recette de chocolat caramel venue du fournisseur. Il participe au processus de décision du « make or buy » avec la R&D dans le cadre du développement de ce nouveau chocolat « caramel ».

« Cela vient d'un fournisseur, lors de nos échanges, qui va me dire, tiens-nous on est capable de faire un chocolat avec un goût toffee, un goût vraiment chocolat caramel anglais, c'est quelque chose qui nous a fortement intéressé, la R&D et moi-même on a remonté au marketing ces idées. Il s'est avéré que la couverture proposée par le fournisseur était trop chère. Donc, on a décidé de le développer en interne avec notre propre recette. » (G1)

Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Gamma

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Pragmatique / réaliste	<ul style="list-style-type: none"> -Améliore la qualité (chocolat et emballages) -Apporte son expertise technique -Exerce son « droit de veto » si le projet n'est pas viable économiquement -Participe au processus de décision du « make or buy » <p>Ex : Parapluie en chocolat Chocolat Caramel</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Apporte ses connaissances pour garantir la qualité -Partage son expertise technique -Organise la sélection des fournisseurs -Vérifie la faisabilité technique en interne (capacité de production) <p>Ex : production du chocolat à la guimauve, aluminium bi-matière pour les parapluies</p>	<p>Occasionnellement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participe au projet de refonte de l'outil de production -Apporte son expertise technique sur le choix du fournisseur <p>Ex : 3D</p>
Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> -Sourcing pour proposer de nouveaux fournisseurs de matières premières -Apporte les connaissances marché et produits - Organise la veille marché, apporte des idées -Mise en place de partenariats stratégiques avec les fournisseurs clés et innovants -Aide à maintenir une réputation face aux fournisseurs <p>Ex : Chocolat caramel</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Communique sur la qualité des matières premières <p>Expertise technique : Apporte les connaissances marché et produits</p> <ul style="list-style-type: none"> -Expose les risques aux parties prenantes internes -Motive puis accompagne la R&D dans la modification de processus en testant de nouveaux fournisseurs <p>Ex : Mise en place du panel fournisseurs de chocolat pour éviter le mono source</p>	<p>Non observé</p> <p>X</p>
Leader / Chef de projet	<p>Non observé</p> <p>X</p>	<p>Occasionnellement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gère le projet de changement de composition de la matière première -Trouve les fournisseurs 	<p>Non observé</p> <p>X</p>

		<p>alternatifs</p> <p>-Accompagne la qualité, la r&d, le marketing dans le processus achats de chocolat</p> <p>Ex :</p> <p>Nouvelle recette de matière première</p>	
Explorateur / chercheur / Initiateur	<p>Occasionnellement</p> <p>-Apporte des nouvelles idées de nouvelles matières premières ou de nouveaux emballages</p> <p>-Motive les fournisseurs à partager des informations sur les tendances, ses propres innovations en cours</p> <p>Ex : Emballage pour le parapluie en chocolat</p> <p>Chocolat caramel</p>	<p>Occasionnellement</p> <p>- Propose au CODIR une nouvelle recette de chocolat pour éviter des hausses de prix inévitables.</p> <p>-Motive les parties prenantes internes et externes</p> <p>-Propose cette nouvelle idée de recette de chocolat caramel venue du fournisseur.</p> <p>Ex : Refonte de la matière première chocolat</p> <p>Recette du chocolat caramel</p>	<p>Non observé</p> <p>X</p>

Figure 55. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Gamma

E. Quelques facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats

E1. Facteurs intra-organisationnels

Les quatre répondants déclarent que la place du service Achats au sein du comité de direction impacte directement la stratégie de l'entreprise et les projets d'innovation comme les refontes de recettes pour optimiser les coûts et réduire les risques.

« Nous devons venir constamment avec des idées pour satisfaire les consommateurs. Cela fait partie des attentes de la direction, nous devons avoir cette réflexion pour pouvoir nous démarquer et le service Achats est en constante interaction avec les fournisseurs. ... les Achats ont cette capacité et volonté de recherche, de remise en question. » (G3)

Les attentes de Gamma dans la production de nouveautés est inhérente à sa position sur le marché de la grande distribution.

E2. Facteurs inter-organisationnels

« Vente » des avantages de Gamma aux fournisseurs - L'attractivité de l'acheteur. Les Achats sont en première ligne dans la gestion de la relation fournisseurs. Comme Gamma est une petite structure face à des multinationales, il est important de nouer des relations qui encouragent l'attractivité de l'acheteur par rapport à la concurrence. Le directeur Achats explique en quoi la vente de son entreprise au fournisseur est incontournable.

« Je vends mon entreprise, pour pouvoir mieux acheter, en rapport qualité prix mais aussi pour les motiver à venir avec des idées ou nous accompagner lors de projets à haute valeur ajoutée. Je leur vends cette capacité que nous avons de nous remettre en cause, de renouveler, le sur mesure. La décision ne revient qu'à moi de travailler avec eux ou non, je leur vends cette « rapidité de la décision ». Contrairement aux grandes entreprises où on ne sait pas qui décide, ni comment rentrer dans l'entreprise. » (G1) Dir Achats.

Nous présentons ci-dessous la synthèse du cas Gamma. Chaque élément de réponse est classé selon les thèmes du guide d'entretien et les thèmes plus souvent cités des répondants.

Thèmes principaux	Synthèse du cas Gamma
A. Présentation de l'entreprise et place de l'innovation	PME positionnée sur une niche dans le marché du chocolat festif (liqueur et moulage). L'innovation tient une place importante pour pouvoir continuellement se remettre en cause, mais n'est pas inscrit dans la culture.
B. Caractérisation de l'innovation et du processus	Les types d'innovation mis en œuvre chez Gamma sont de trois ordres : - innovations de produits (nouvel ingrédient sourcé pour développer par la suite un nouveau produit, nouvelle liqueur, arôme, nouvel emballage, un changement de format de présentation), -innovations de procédés ou processus (développement de moulage, changement de processus pour la recette du chocolat, nouveau processus pour le développement de chocolat à la guimauve ...) -innovations organisationnelles (nouvel outil de production ...).
C. Place des Achats au sein de l'organisation	Stratégique au comité de direction Le directeur Achats s'occupe directement des achats de matières premières principales (chocolat et fourrage)

	<p>Fonction reconnue en interne / légitime</p> <p>Le service achats est intégré en amont au sein des équipes (EPI)</p>
D1. Contributions des Achats à l'innovation	<p>Organise l'ESI</p> <p>Leader de certains projets d'innovation de processus Achats (nouvelles recettes)</p> <p>Coordinateur sur le DPN</p> <p>Organise la veille avec les fournisseurs</p> <p>Catalyseur d'innovation chez le fournisseur</p> <p>Vend « les avantages » de son entreprise pour motiver les fournisseurs</p>
D2. Contributions dans le processus d'innovation	<p>En Fuzzy Front End puis durant tout le processus</p> <p>En back office de manière régulière</p>
E1. Facteurs intra-organisationnels	<p>Volonté de la direction de proposer des innovations aux consommateurs.</p> <p>Bonne collaboration interne -> intégration</p> <p>Légitimité des Achats qui ont une vraie capacité d'influence interne</p> <p>Compétences marketing-vente (vente de son organisation aux meilleurs fournisseurs)</p> <p>Compétences Achats métacognitifs et soft skills</p> <p>Compétences techniques des matières, produits, marchés</p> <p>Capacités de leadership en projets</p> <p>Capacités de l'entreprise à se remettre en cause</p>
E2. Facteurs inter-organisationnels	<p>Fréquence des relations inter-organisationnelles (RIO)</p> <p>Réactivité de l'organisation</p> <p>Attractivité des Achats qui ont une vraie capacité de décision - Processus de décision</p> <p>La réputation de Gamma sur son marché de niche est historique grâce à son procédé de fabrication spécifique.</p>

Tableau 24. Synthèse du cas Gamma (élaboration personnelle)

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

Delta	D1	Directrice des Achats
	D2	Responsable Achats Alimentaire
	D3	Responsable du Marketing
	D4	Responsable du développement produit / R&D

Tableau 25. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Delta

A. Présentation générale de l'entreprise

Créée dans les années 1980, l'entreprise Delta est une entreprise spécialisée dans les activités de découpe, transformation et préparation de viandes fraîches ou cuites, ainsi que de produits élaborés (Chili, bison, pavés de bœuf ou brochettes).

Cette entreprise est la filiale unique d'une grande chaîne de restaurants de style et concept steak-house qui compte environ 7 500 collaborateurs. L'entreprise est présente dans 4 pays et possède un réseau de 350 établissements et affiche une croissance de 2 à 3 % par an, ce qui est rare dans ce secteur. Les capacités d'innovation de l'entreprise sont reconnues dans la presse professionnelle.

Une des missions affichées de Delta est l'importance du plaisir dans l'alimentation. L'entreprise met en avant également les notions de qualité et d'authenticité. Notamment le fait que les viandes sont soigneusement sélectionnées, avec une démarche volontaire VBF (Viande bovine française), viandes hachées 100 % muscle et une démarche d'approvisionnement entre 55 et 60 % en France.

Nous avons conduit notre recherche auprès d'acteurs clés impliqués dans les processus d'innovation tels que le service Marketing, le service R&D et les Achats. Le service Marketing va définir son offre commerciale, la stratégie de relation au client, la définition de la stratégie de communication. Le service R&D / produit développe l'offre, les recettes et la

construction et le développement des produits. Le rôle et les contributions des Achats seront détaillés dans les sections ci-après.

Depuis les années 2014-2015, sous l'impulsion et à la demande des membres du comité de direction, il est attendu de la part des équipes chargées du développement une différenciation plus nette en termes d'innovation par rapport à la concurrence. Nous allons ainsi présenter des projets d'innovation qui ont lieu juste après ce changement.

« Depuis quelques années, la direction nous demande de marquer les esprits en lançant de vraies innovations ». (D3)

B. Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation

Les types d'innovation mis en œuvre chez Delta sont de trois ordres : il s'agit d'innovations de produits (assemblage de viande, nouveau produit à proposer au client final), d'innovations de procédés ou processus (nouvel outil de pilotage de l'innovation interservices, nouveau processus de fabrication, nouvelle technique de cuisson ou de découpe) et innovation organisationnelle (nouvelle organisation pour innover, méthode de partage d'informations).

Innovation organisationnelle et de processus d'innovation : Création du comité de pilotage de l'innovation suite à une décision du comité de direction. Le mode de fonctionnement en silo de l'entreprise ne permet pas une dynamique d'échange entre les services internes selon les répondants. Les responsables des services impliqués dans le processus d'innovation ont remonté régulièrement à leur direction respective leurs difficultés pour mener les projets d'une manière optimale.

Suite à ces remontées, le comité de direction a pris la décision de créer un comité de pilotage des nouveaux projets, ce qui a permis une meilleure coordination et coopération inter services.

Après deux ans d'existence et de recul, que cela soit le service R&D, le marketing et les achats, chaque répondant interrogé insiste sur l'influence de ce changement qui a eu un effet positif sur la capacité d'innovation de Delta et aussi sur la quantité d'innovations proposées.

L'alignement intra-organisationnel et la mise en place d'un nouvel outil de pilotage de l'innovation partagé dans les services impliqués permettent une réelle accélération de propositions d'innovation.

« *Maintenant, on y est, car ils ont mis en place ce comité de pilotage des nouveaux projets, c'est à la suite de nos plaintes terrains. Ils ont réussi à se coordonner, et c'est eux qui nous ont mis une réunion toutes les 2 ou 3 semaines. Et ils valident au fur et à mesure si on est dans la bonne ligne. Et là, on est efficace !* » (D2).

L'efficacité du mode de fonctionnement interne entre les services Marketing, Produit et Achats améliore la capacité de production de nouvelles idées et innovations.

« *Mais nous du coup, achats, produit, marketing, on travaille tous ensemble main dans la main...* » (D2).

« *En termes de processus ce qui est sûr c'est que notre mode de travail interne a beaucoup changé depuis les deux dernières années. Avant on travaillait énormément, en silo, service par service.* » (D3)

L'innovation organisationnelle conduit au développement d'un nouvel outil de partage des informations, de workflow, afin que chaque membre de l'équipe d'innovation sache quels sont les besoins des autres et où en est le projet, l'avancement des idées durant le processus d'innovation.

Apports des équipes multifonctionnelles pour enrichir le processus créatif. La mise en place de cette innovation organisationnelle permet les échanges et l'apprentissage entre les services. Ces discussions et la coordination entre les parties prenantes internes et le partage de connaissances sont sources d'innovation et de satisfaction des services impliqués.

« *Delta n'avait pas du tout la culture du projet, du projet interservices, ce qui fait que les briefs d'innovation émanaient du service marketing, ils étaient ensuite transmis aux services R&D et Achats qui les retraitaient chacun à leur niveau à leur périmètre de compétences, et c'est vrai qu'en termes de fonctionnement c'était assez archaïque et pas du tout profitable puisque l'on ne se nourrissait pas des expertises de chacun.* » (D3)

Le fait d'avoir réorganisé les processus d'innovation en intégrant **en amont** les équipes, permet d'échanger et partager les connaissances d'une manière plus efficace et **d'enrichir le nombre d'idées soumises au comité de direction.**

« On travaille sur des innovations tous les 6 mois, corrélées sur les saisons printemps / été, automne / hiver, là on prend un brief qui vient du directeur de l'offre, qui est à la fois mon n+1 et le n+1 de la responsable R&D, sur la base de brief, on voit quels sont les axes de travail pour répondre à ce brief. C'est vraiment un travail collectif où chacun apporte son expertise métier et les idées qu'il a pu avoir de par sa fonction. Ce que nous apporte aussi ce mode de travail ? c'est **une meilleure capacité de brainstorming d'idée produit ou autre** parce que nous marketing oui on fait une veille de marché, mais on fait une veille de marché **sur ce qui est déjà sur le marché... !** Alors que les achats ont beaucoup plus d'interactions avec les industriels sur ce que les industriels sont eux-mêmes entrain de projeter pour répondre au mieux aux besoins de leurs clients et sur tous leurs segments. Le but était de pouvoir confronter tout cela et d'apporter en plus des idées que l'on a en interne et que l'on projette, tout ce travail de groupe projet nous a énormément enrichie en termes d'idées ». (D3)

Le service marketing et le service R&D reconnaissent aux acheteurs l'avantage d'avoir une vision holistique grâce à leur appartenance aux réseaux de fournisseurs et leurs intégrations au sein des différentes communautés d'industriels.

La satisfaction de ce mode de fonctionnement semble également partagée avec la direction.

« Nous sommes satisfaits des projets aboutis suite à cette nouvelle organisation. La performance est au rendez-vous » (D1)

Processus d'innovation, de l'idée à la sélection de l'idée. En amont, le processus d'innovation démarre entre trois acteurs essentiellement, la R&D, le marketing et les achats, puis au fur et à mesure du développement le service commercial/vente est intégré dans le processus. L'idée peut être apportée par le biais du fournisseur ou bien par les services

innovation/R&D, Achats ou Marketing. Le choix de l'idée la plus féconde se fait durant les comités de pilotage de l'innovation (composés de la R&D, le marketing et les achats).

« La porte d'entrée de l'innovation soit c'est le fournisseur qui a une idée et qui nous en fait part, soit on fait des brainstormings, où on se réunit et on se donne un peu toutes nos idées avec le terrain, la R&D, le marketing, les achats. Une fois qu'on a toutes ces idées, on se réunit mais seulement marketing, innovation/R&D, achats et à trois on arrive à savoir ou à se mettre d'accord pour telle ou telle idée que l'on considère comme la plus intéressante... » (D4)

C. Présentation de la place et du Rôle de la fonction Achats au sein de l'organisation

Le directeur des Achats fait partie intégrante du comité de direction. Les Achats au sein de Delta sont considérés en interne comme une fonction de plus en plus stratégique de par l'amélioration de sa légitimité interne, mais également externe (cet axe externe sera traité ultérieurement). La qualité relationnelle des acheteurs est fortement soulignée par les services marketing et R&D, que cela soit d'une qualité relationnelle interne qu'externe.

Vision de la relation avec le service Achats vu par le marketing. La qualité de la relation interne est également soulignée par les différents services. Ce résultat provient certainement de la mise en place d'une coopération efficace basée sur la confiance et le respect mutuel lors des projets d'innovation.

« C'est une vraie relation de confiance, une transparence et une prise en compte des contraintes de chacun. On a le même objectif et vers un but commun, qui est la satisfaction du consommateur final. » (D3)

Le rôle du service Achats vu par la R&D. Le service Achats est reconnu comme étant le point de contact clé et privilégié des fournisseurs et bénéficie d'une crédibilité forte tout au long du processus d'innovation, et **notamment en amont**.

« Je vous donne ma vision des achats, en tout cas, par rapport à mon poste. C'est le **point d'entrée du fournisseur dans l'entreprise** et c'est le contact privilégié avec le fournisseur.... Ils interviennent du début du développement d'un produit jusqu'à la fin.

Ils ne sont pas là juste pour négocier. Ils sont là tout au long du développement et n'abordent pas seulement les points tarifaires mais aussi le conditionnement, les méthodes de fabrication, c'est vraiment des achats qui ont une grande connaissance produit même autant que moi, voir même plus que moi dans certains cas ! » (D4)

Ce verbatim présente **une compétence particulière** et technique reconnue des acheteurs. Cette compréhension fine du produit et du marché permet au service Achats d'asseoir sa légitimité et crédibilité interne. L'acheteur a ici une compétence produit particulièrement fine et une compétence technique qui fait sa réputation en interne.

D. Contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation

Les Achats dans un rôle de dénicheur d'idées. L'acheteur apporte « indirectement » **des idées supplémentaires dans le processus créatif.** Ces idées sont soumises lors des brainstorming internes.

L'ensemble des répondants reconnaissent que la qualité et les **relations inter-organisationnelles** des acheteurs avec les fournisseurs permet de générer des idées complémentaires.

« Les achats ont beaucoup d'interactions avec les industriels, sur ce que les industriels sont eux-mêmes entrain de projeter pour répondre au mieux aux besoins de leurs clients et sur tous leurs segments. Le but était de pouvoir confronter tout cela et d'apporter en plus des idées que l'on a en interne et que l'on projette. » (D3)

Marketing

Les Achats dans un rôle d’initiateur et proche de la recherche. Dans l’exemple d’un nouveau produit à base de porc « le tomahawk de porc », **l’acheteur est à l’origine de l’idée et du projet.**

« Dans l’exemple du « tomahawk de porc » un projet particulièrement innovant, la genèse du projet vient de la réflexion de notre Acheteur viande qui, à partir de ses connaissances sur le bœuf, s’est inspiré de la découpe du « tomahawk de bœuf » pour la transposer sur le porc. Cette idée nous a donc servi de base pour travailler avec nos fournisseurs. » (D4) R&D

Le marketing, la R&D ont été convaincu par cette idée venue de l’acheteur. La faisabilité technique est également gérée par les achats avec les fournisseurs. Les connaissances du marché et les compétences techniques particulières de l’acheteur permet d’apporter de la valeur très tôt en amont du processus créatif. En aval, le fournisseur doit être capable de développer le produit sous le contrôle des achats et de la R&D.

Catalyseur d’innovation chez le fournisseur et co-innovation. L’acheteur de Delta accompagne le fournisseur de matières premières (viande) dans le co-développement d’une innovation de produit et également de processus. L’objectif est de répondre ensemble à de nouvelles idées en interne selon les compétences techniques du fournisseur directement dans les locaux du fournisseur. Nous pouvons qualifier ce processus de co-innovation. De plus, la compétence technique induite de l’acheteur pour arriver à co-développer avec le fournisseur est évidente dans ce cas.

« Les fournisseurs, ils voient dans leurs usines les achats qui viennent auditer, mais qui viennent se mettre comme ça le nez dans le process... C’est pour ça que pour eux, rien que le process de développement produit c’est une innovation car ils ont rarement et même ils n’ont jamais eu de contact en amont, on sentait bien qu’ils se disaient tiens ils sont en train de nous faire nos feuilles de ragréage de matière, le truc c’est qu’on venait avec eux réfléchir, optimiser le prix et le produit pour trouver la solution ensemble. » (D2)

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

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

Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Delta

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Pragmatique / réaliste	Fréquemment -Vérifie la Qualité requise et la capacité fournisseur -Apporte son expertise technique -Exerce son « droit de veto » si le projet n'est pas viable économiquement ou techniquement	-Vérifie la Qualité requise -Apporte son expertise technique sur les techniques de fabrication	-Intégration amont dans les projets d'innovation Participation active à la mise en place du comité de pilotage de l'innovation Ex : Workflow interne, outil collaboratif
Facilitateur	Fréquemment -Sourcing des nouveaux fournisseurs -Apporte les connaissances marché et produits -Organise la veille marché, apporte des idées	Vérifie la Qualité requise -Aide le fournisseur à développer une nouvelle technique de découpe (innovation de processus chez le fournisseur qui deviendra une innovation produit)	Participation active à la mise en place du comité de pilotage de l'innovation Communique régulièrement sur les innovations techniques
Leader / Chef de projet	-Accompagne le fournisseur dans le développement du concept -Organise des sessions d'innovation avec les fournisseurs à potentiel	-Accompagne le fournisseur dans la prise de risque -L'acheteur s'engage dans les tests et projets avec le fournisseur	Non observé X

	et la R&D -Communique régulièrement les attentes des clients finaux aux fournisseurs Ex : Slicy beef	Ex : Ribs de bœuf	
Explorateur/ Initiateur Dénicheur d'idées	<i>Occasionnellement et avec le fournisseur</i> -Est force de proposition -S'inspire d'autres techniques pour proposer une nouvelle idée -Pratique la sérendipité avec la R&D et marketing Ex : Tomahawk de boeuf	<i>Occasionnellement et avec le fournisseur</i> -Co-innovation chez le fournisseur -Accompagne le fournisseur dans ses propres locaux pour apporter des solutions techniques -Motive le fournisseur, remobilise le fournisseur Ex : Tomahawk de bœuf, slicy beef	Non observé X

Figure 56. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Delta

E. Analyse des facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats

Selon les répondants, les facteurs ci-après sont ceux qui semblent jouer un rôle important dans leurs pratiques.

E1. Facteurs intra-organisationnels

Nécessité d'un alignement intra-organisationnel avant une intégration des fournisseurs dans le processus d'innovation. Comme nous avons pu voir précédemment, le fait que Delta ait retravaillé et changé son processus d'innovation, accélère la capacité d'innovation de l'entreprise et également la valeur ajoutée des Achats. La mise en place de ces comités de pilotage de l'innovation rapproche les collaborations internes. **L'alignement intra-organisationnel semble être un prérequis.**

« Dans notre cas, c'est vraiment le fait d'avoir travaillé en collaboration très forte avec la R&D / produit et le marketing qui a fait que l'on a accéléré l'efficacité du processus d'innovation. » (D2) Responsable Achats.

Mise en place d'un outil collaboratif de workflow

« On a un tableau de suivi des ingrédients conjoint et un seul, avec tout le monde dedans, produit/R&D, marketing, qualité, achats. C'est un outil de style workflow où chacun a dit de quoi on a besoin pour travailler correctement une nouvelle offre. »
(D2) Responsable Achats.

L'innovation organisationnelle conduit au développement d'un nouvel outil de partage des informations, de workflow, afin que chaque membre de l'équipe d'innovation sache quels sont les besoins des autres durant le processus d'innovation.

Proactivité de l'acheteur pour trouver des nouvelles idées. Le responsable Achats organise des sessions pour évaluer les capacités d'innovation de certains fournisseurs les plus intéressants. Ces sessions permettent de remettre à plat le potentiel de l'industriel et de trouver d'éventuelles idées de développement. Ainsi, les Achats accompagnent le fournisseur dans les propositions d'innovation. Par exemple, sur le projet « Slicy beef » (tranche de bœuf coupée finement et cuite) les Achats ont retravaillé avec le service R&D sur une première idée du fournisseur. Cette innovation est une innovation radicale puisque le produit n'existait ni dans l'entreprise ni sur ce marché. De plus, il s'agit d'une innovation de processus pour l'industriel.

« *C'est vraiment nous en amont où on se dit et on voit le potentiel de l'industriel. On l'invite, on retravaille et on fait le tri des produits ou techniques. Dans ces sessions, on convie toujours la R&D.* » (D2) Responsable Achats.

Cette capacité particulière de l'acheteur à contribuer au processus créatif en proposant des idées est également reconnue par les services R&D et Marketing.

Compétence technique de l'acheteur et compréhension détaillée du marché. Cette compétence technique développée et la compréhension du marché ont été développées précédemment. Sur le projet « Slicy beef » par exemple, l'acheteur explique les spécificités techniques du fournisseur. La compréhension technique du marché de la viande de l'acheteur

est nécessaire lors des échanges avec l'industriel et permet un apprentissage mutuel des deux acteurs. Ainsi plus crédible, l'acheteur peut exercer une influence auprès du fournisseur.

« J'ai demandé au fournisseur de nous montrer ce qu'ils savent faire. On a procédé à une remise à plat total des procédés et des produits potentiels, en termes de capacités à cuire, à emballer en individuel, à couper... » (D2)

« Le fournisseur a de la technologie derrière car il faut arriver à faire que ces couches de bœuf s'empilent correctement, que ça ne colle pas ... que cela fasse un produit qui se tienne à la cuisson. » (D2).

Capacité l'acheteur à comprendre les attentes du consommateur final. Une des forces de l'acheteur est sa capacité à avoir une hauteur de vue sur l'ensemble de la chaîne et également, via ces échanges avec les différentes parties prenantes et son implication directe lors des projets d'innovation, à avoir une compréhension des attentes des consommateurs finaux.

« Les fournisseurs, la gestion de production ne se rendent pas compte du niveau d'exigence du consommateur final. Nous expliquons ce qui est important pour nous et donc, pour notre client final ! » (D2)

L'acheteur vu ici comme un « chef d'orchestre » communique la vision du consommateur final et ses attentes. Cette information est cruciale pour le succès du développement produit.

E2. Facteurs inter-organisationnels

Qualité de la relation collaborative fournisseur (pour créer de la valeur). Comme nous avons vu précédemment, le responsable Achats organise des sessions pour évaluer les capacités d'innovation des fournisseurs. Sur le projet « Slicy beef » (nouveau produit qui est un ensemble de tranches de bœuf coupées finement et cuites), les Achats ont retravaillé le potentiel d'innovation du fournisseur avec lequel il entretient de bonnes relations depuis plusieurs années. Cette innovation est également une innovation de processus puisque Delta a modifié ses processus de cuisson de la matière première (le bœuf tranché).

« Grâce à cette coordination, on se re-secoue les méninges avec cet industriel qui nous connaît depuis longtemps et avec qui nous travaillons en bonne intelligence. Dans ces sessions, il nous représente ses technologies et il nous présente les évolutions de ses technologies sur les trois dernières années. On retravaille sur « qu'est-ce que l'on peut lui demander de faire de nouveau ». On lui demande également de venir avec des produits, des échantillons. » (D2).

Le service R&D et marketing reconnaissent certains des avantages de cette relation unique acheteur-fournisseur. Sur cet exemple d'innovation « Slicy beef », une compréhension fine de l'acheteur vis à vis de son fournisseur a joué sur son influence vis à vis de ce dernier. Au final, la capacité de l'acheteur à gérer une bonne relation permet d'obtenir du fournisseur ce que l'entreprise souhaite dans le projet d'innovation en termes de délais et de respect du cahier des charges.

« Heureusement que les Achats étaient là sur ce dossier, surtout que ce fournisseur, notre responsable Achats (D2) le connaît bien. Donc c'est d'autant plus facile de prendre contact avec lui et lui dire les choses, on sait qu'il comprend, et elle sait mettre la pression quand il faut pour avancer. » (D4).

« Les Achats ont la connaissance de leurs techniques de fabrication, c'est eux qui sont toujours, je dirais **un peu le moteur** et qui savent remettre la pression pour booster les projets quand on voit que ça n'avance plus, les Achats sont là pour **remobiliser le fournisseur** sur les sujets clés. » (D4).

Les sessions de partage et de discussions à l'initiative du responsable Achats entre le fournisseur et Delta (responsable Achats et R&D) sont sources d'apprentissage sur les capacités du fournisseur et d'innovation pour les deux partenaires (produit pour le fournisseur et processus pour Delta). Les projets d'innovation radicale « Slicy beef » et « Ribs de bœuf » sont illustratifs du bénéfice de cette collaboration.

« Nous avons travaillé vraiment en amont du processus de développement produit en allant voir le service de production et la propre R&D du fournisseur avec le service R&D produit. C'est une des premières fois où nous avons travaillé de manière aussi proche... » (D2).

« Les fournisseurs, ils voient les achats qui viennent auditer. Mais les achats mais qui viennent se mettre comme ça le nez dans le process pour les aider et les accompagner... c'est autre chose ! » (D2).

Sur ces deux projets, les Achats et le fournisseur sont impliqués très en amont du processus d'innovation, dans la phase d'idéation, avant même que le concept ne soit vraiment développé.

« Le fait qu'on se mette autour de la table et du coup ça décuple la volonté de faire des fournisseurs quand on fait ça ! et après quand ils produisent ils se disent on les a vu chez nous et on a bien travaillé ensemble. » (D2).

Le fournisseur est ainsi plus motivé à aider le client / acheteur dans ce projet, cela peut être lié au degré d'implication de ce dernier et le moment d'implication du fournisseur.

Légitimité et crédibilité de l'acheteur vis à vis du partenaire externe. En lien avec les compétences marché et techniques de l'acheteur, les répondants indiquent le caractère indispensable de la légitimité externe des Achats pour pouvoir mener à bien les projets d'innovation.

« L'acheteur est reconnu par les industriels et particulièrement compétent pour les influencer et les accompagner dans nos projets d'innovation, comme c'était le cas avec le tomawak de bœuf et le « slicy beef » par exemple. » (D4) R&D

Au-delà de la légitimité, l'acheteur essaye d'être crédible dans sa parole sur la faisabilité du projet d'innovation à venir.

« La reconnaissance elle vient du sérieux que l'on met dans le suivi, ils savent qu'ils n'investissent pas pour rien. Quand on aboutit, on est crédible, la préférence elle vient

aussi de là. Quand on leur dit « allez-y bossez », ce n'est pas pour leur dire « arrêtez » deux semaines plus tard ! » (D2)

Accompagnement du fournisseur dans la prise de risque. Le risque est omniprésent pour les Achats de Delta et aussi le respect de l'engagement, de la parole pour éviter les difficultés éventuelles à venir. Ainsi, une bonne gestion des risques est considérée comme un facteur incontournable pour le succès d'une contribution réussie des Achats. L'acheteur et le fournisseur s'engagent mutuellement.

« Si on ne va pas voir le fournisseur on n'est pas sécurisé dans ce genre de projet. Même si j'ai confiance dans mon industriel, je n'appuierais pas sur le bouton car je n'assumerais pas un stock qu'il va mettre pour moi si jamais je ne suis pas sécurisée par ce que l'on fait du bout en bout de la production. » (D2)

Les Achats accompagnent également les fournisseurs dans la gestion de ce risque en partageant des connaissances techniques et des consommateurs.

« Nous amenons la connaissance et les exigences du consommateur, ce qui est important pour nous et pour notre client final, ce qui fait que le produit sera un succès et qu'ils vont continuer à sortir des volumes pendant longtemps, pérenniser leur outil de production. » (D2)

Si le projet est un échec, l'acheteur a la capacité de s'engager également sur le paiement des stocks, ce qui est rassurant pour le fournisseur. Ainsi, dans la manière de gérer au quotidien le fournisseur l'acheteur adopte **une réciprocité des échanges pour garder une relation pérenne de bonne qualité avec ses industriels.**

« En même temps on dit qu'on prend un risque à innover ensemble et on assumera ce risque ensemble. Ça veut dire que si je me plante et que j'ai des volumes qui trainent, je paierais mes volumes, c'est moi qui les ai engagés. Je ne vous laisserai pas tomber. » (D2)

Nous présentons ci-dessous la synthèse du cas Delta. Chaque élément de réponse est classé selon les thèmes du guide d'entretien et les réponses plus souvent citées des répondants.

Thèmes principaux	Synthèse du cas Delta
A. Présentation de l'entreprise et place de l'innovation	Delta est une entreprise spécialisée dans les activités de découpe, transformation et préparation de viandes fraîches ou cuites, ainsi que de produits élaborés. L'entreprise met en avant également les notions de qualité et d'authenticité, et souhaite se différencier en termes d'innovation par rapport à la concurrence.
B. Caractérisation de l'innovation et du processus	Les types d'innovation mis en œuvre chez Delta sont de trois ordres : <ul style="list-style-type: none"> - innovations de produits (assemblage de viande, nouveau produit à proposer au client final), - innovations de procédés ou processus (nouvel outil de pilotage de l'innovation interservices, nouveau processus de fabrication, nouvelle technique de cuisson ou de découpe, nouveau processus d'innovation avec le fournisseur) - innovation organisationnelle (nouvelle organisation pour innover, partage d'informations). -Les comités d'innovation se tiennent toutes les deux ou trois semaines avec les services Marketing, Achats et R&D développement produit.
C. Place des Achats au sein de l'organisation	Considérée comme plus stratégique (depuis deux ans) Fonction Achats présente au comité de direction Fonction reconnue en interne / légitime (récent) Les achats sont intégrés en amont au sein des équipes (EPI)
D1. Contributions des Achats à l'innovation	Activités internes : -Leader dans certains projets d'innovation -Catalyseur d'innovation chez le fournisseur -Organise l'ESI -Est force de proposition -Influe les autres acteurs internes sur une idée ou concept -Organise les interventions de présentation d'innovation et de technologies des fournisseurs Activités externes : -Comprend les attentes du consommateur final et transmet ces connaissances aux fournisseurs -Motive les fournisseurs à se développer pour innover -Vérifie la capacité de production du fournisseur choisi pour le projet d'innovation -Co-construit l'idée et le projet avec le fournisseur
D2. Contributions dans le processus d'innovation	En Fuzzy Front End puis durant tout le processus d'innovation Lors du DPN, contribution sur la faisabilité / rôle pragmatique En back office de manière régulière pour le soutien à la réalisation du projet d'innovation
E1. Facteurs intra-	-Nécessité d'un alignement intra-organisationnel avant une intégration

<p>organisationnels</p>	<p>des fournisseurs dans le processus d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> -Forte collaboration interne -> intégration des Achats -Apprentissage intra-organisationnel -Compétences Achats métacognitifs et créatifs, soft skills (capacité à faire passer ses messages) -Fortes compétences techniques de l'acheteur sur les matières premières (viande), les produits et les marchés -Capacité de l'acheteur à s'intéresser au produit final et à comprendre les attentes des consommateurs -Capacité de l'acheteur à prendre des risques pour innover -Attractivité de l'acheteur -Personnalités des individus ayant la volonté de collaborer -Mise en place d'un outil collaboratif de workflow pour le suivi de l'innovation
<p>E2. Facteurs inter-organisationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Qualité des relations inter-organisationnelles (RIO) -Relation de confiance entre les acteurs internes -Accompagnement du fournisseur dans la prise de risque -Attractivité de l'acheteur -Légitimité et crédibilité de l'acheteur vis à vis du partenaire externe -Confiance mutuelle -Réciprocité des échanges avec les fournisseurs stratégiques -Capacité de l'acheteur à prendre des risques tout en protégeant les intérêts des deux parties (acheteurs/fournisseurs)

Tableau 26. Synthèse du cas Delta (élaboration personnelle)

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

Epsilon	E1	Responsable des Achats emballages Chocolat France
	E2	Responsable Innovation R&D
	E3	Acheteur des services logistique France
	E4	Responsable Marketing France
	E5	Chef de projet Innovation Europe Chocolat
	E6	Responsable des Achats Europe marketing

Tableau 27. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Epsilon (élaboration personnelle)

A. Présentation générale de l'entreprise

Epsilon est une entreprise familiale internationale, non cotée en bourse qui a été créée en 1911 aux Etats-Unis. Cette entreprise reconnue en tant que leader dans l'industrie agroalimentaire, emploie environ 70000 personnes dans le monde. Ses six segments d'activité, les Aliments préparés pour animaux de compagnie, le Chocolat, les Chewing-gums et la confiserie de sucre, l'Alimentation générale, les Boissons ont générés en 2016 un chiffre d'affaires mondial de plus de 31 milliards de dollars.

Cette entreprise est animée au quotidien par des valeurs familiales très fortes appelées les « cinq Principes » : la Qualité, la Responsabilité, la Mutualité, l'Efficacité et la Liberté. En effet, dès la création de son entreprise, le fondateur souhaitait un modèle économique inspiré de la « *mutualité des avantages* » pour l'ensemble les parties prenantes : les collaborateurs, les clients, les fournisseurs.

En France, Epsilon emploie environ 4200 salariés et compte 8 sites de production. Les salariés sont plus communément appelés « associés », en ligne avec les cinq principes. La politique des ressources humaines encourage ces « associés » à « *s'approprier des projets, à améliorer les conditions de vie et à construire des relations pleines de sens* ».

Depuis 2007, Epsilon s'est lancée dans une stratégie d'approvisionnement de source durable, notamment dans son segment d'activité « chocolat », elle est la première industrie chocolatière à s'être engagée à s'approvisionner exclusivement en cacao certifié par les organismes Rainforest Alliance TM, UTZ Certified et Fairtrade d'ici à 2020.

Les deux sites français visités pour cette étude emploient environ 1250 personnes. Les entretiens semi-directifs ont été suivis d'une visite in situ.

B. Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation

Les types d'innovation mis en œuvre chez Epsilon sont de trois ordres : il s'agit **d'innovations de produits** (nouvel emballage pour un nouvel usage, nouvel emballage biodégradable pour répondre aux exigences environnementales, un changement de format de présentation, nouvelles recettes...), **d'innovations de procédés ou processus** (dans les processus de travail, dans les outils informatiques, la mise en place de workflow, nouveaux procédés liés à l'emballage, possibilité de personnaliser en ligne les produits, usage de la vapeur verte pour maîtriser son empreinte carbone) et **d'innovation organisationnelle** (nouvelle organisation européenne des Achats indirects, création et re-définition d'un poste d'achat marketing-média).

Reconnue par l'ensemble des répondants comme innovante, Epsilon est une entreprise en constante « remise en cause » où les notions d'**amélioration continue** et de performance sont clés et quotidiennes pour l'ensemble des collaborateurs.

« Pour moi d'un point de vue process Epsilon est souvent pionnier dans son secteur, premier à faire des barquettes Aluminium, premier à faire des pochons stérilisables. Par contre, on développe peu d'innovation produits, les innovations ont plus été lié à l'utilisation de nouveaux emballages... Nous avons développé avec nos prestataires le couvercle easy open maintenant présent sur la quasi majorité des couvercles de boites métal » (E3).

Cependant, cette entreprise, ayant l'habitude de travailler sur de gros volumes, développe une **aversion au risque**, ce qui est antinomique avec la nature même de l'innovation.

« Les projets d'innovation, ça ne motive pas les équipes car ça ne peut représenter que 1000 Tonnes, ce qui est peu par rapport aux volumes habituels. » (E5).

En tant que grande entreprise, Epsilon a centralisé certaines fonctions (Marketing, R&D, Achats, Finance, Ressources humaines...). L'entreprise contrôle régulièrement sa masse salariale en demandant d'une manière régulière à l'encadrement de revoir la charge et la nature des activités des équipes.

« Epsilon est très innovante dans les organisations, par exemple, nous avons « européenisé » les fonctions supports avant les autres entreprises dès les années 95. Et pour tout ce qui est lié à des notions d'efficacité, par exemple nous ne supportons pas les fonctions doublons, l'organisation doit avoir beaucoup de clarté, on doit savoir quels sont les territoires de chacun, les rôles et les responsabilités. » (E1).

Chaque manager a des compétences dans le domaine des ressources humaines et vise **l'excellence opérationnelle** de ses équipes.

« D'ailleurs chaque manager doit « designer » son organisation, et avoir des descriptions de poste claires, c'est dans notre culture d'entreprise de toute façon, et d'ailleurs ils sont formés par les ressources humaines. Les managers sont évalués sur la légèreté et l'efficacité de leurs équipes... **la notion de performance** est extrêmement développée. » (E1).

Epsilon semble également être une entreprise ouverte à des innovations inter-organisationnelles. Le projet de mutualisation logistique est un projet porté par les achats auprès des acteurs extérieurs (acteurs et fournisseurs).

« Sans être des leaders de l'innovation logistique, nous sommes assez créatifs avec le support de nos partenaires externes concernant la logistique, notamment lors de la mise en place de transports mutualisés avec d'autres industriels, la livraison en train, en barge... » (E3)

Les processus d'innovation sont extrêmement bien définis et organisés (plus particulièrement pour le développement d'un nouveau produit). Chaque acteur de l'innovation a été formé au processus d'innovation développé par l'entreprise McKinsey⁵⁰ selon le répondant E5, chef de projet Innovation Europe.

Le « brief » est une étape relativement large en termes de contenu, contrairement au brief de l'entreprise Alpha. Par exemple, cela peut correspondre à une demande comme « *Je veux m'intéresser au marché du chocolat pour séniors.* ». La phase « Dig » correspond à une phase où le maximum d'idées sont soumises, où les acteurs creusent le champ des possibles.

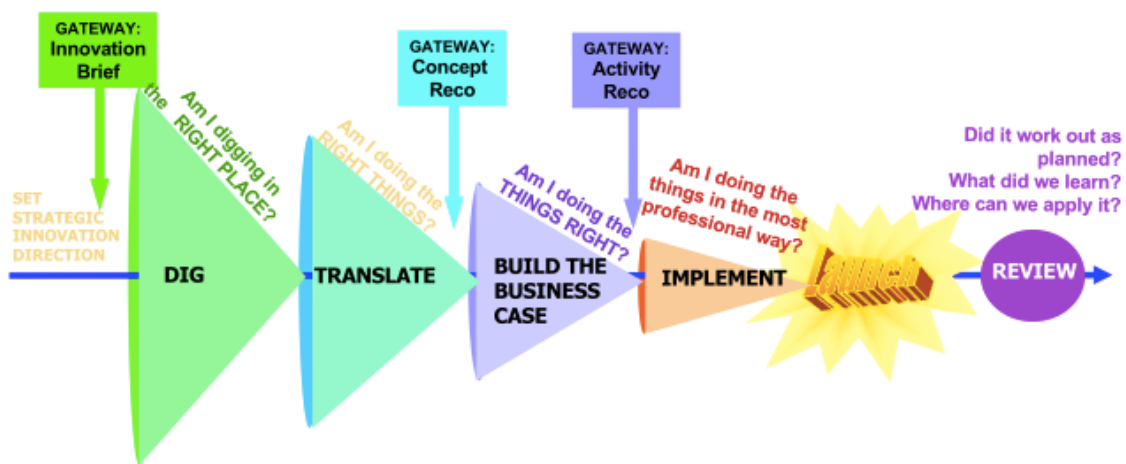


Figure 57. Processus d'innovation produit ou emballage au sein d'Epsilon (source interne Epsilon)

Les acteurs impliqués dans le processus d'innovation ont dans leurs objectifs la nécessité de proposer des idées d'innovation. Les acheteurs ont pour objectif de remonter les idées d'innovation pour éviter que les idées ne viennent que de la R&D ou du Marketing. Chaque idée retenue est transformée en concept. Ces concepts seront proposés à des futurs consommateurs potentiels pour valider l'intérêt ou non de continuer.

« On a pour objectif de générer des idées d'innovation, cela fait partie de nos objectifs annuels écrits dans notre fiche de poste, et les Achats ont les mêmes objectifs. On génère les idées, puis les idées sont filtrées, par qui... pas par le patron ou celui qui a la plus grosse voix, **elles sont filtrées par les consommateurs eux-mêmes.** C'est à dire que l'on travaille avec des agences en marketing pour soumettre des nouveaux

⁵⁰ Cabinet de conseil : McKinsey conseille les directions générales de grandes entreprises françaises et internationales, ainsi que celles d'institutions publiques et d'organisations à but non lucratif.

concepts à des panels afin de filtrer les meilleures idées. Une fois que les idées sont filtrées, le pipeline innovation continue et après on passe à l'étape du business case, les chefs de projets innovation » (E5)

« C'est vrai la vapeur verte au départ c'était bon, on va voir, à partir du moment où ils ont vu que : un, c'était réellement rentable c'est pas juste pour faire bien sur une carte de visite, c'est réellement rentable, et deux, tout le monde est fier, c'est des projets en plus où tout le monde est sur la photo ça fait plaisir ! » (E2)

Parfois, un projet sur les énergies renouvelables auquel peu d'acteur ne croit apporte plus de bénéfices qu'il n'était prévu au départ.

« La force de ce partenariat entre les différents acteurs et l'usine Epsilon est de disposer d'une énergie à la fois locale, renouvelable et stable... Cette vapeur verte alimente les lignes de production ... et sert notamment à faire fondre le chocolat. La vapeur produite par l'incinération des déchets des habitants des localités voisines fournit 90 % des besoins en vapeur des installations d'Epsilon, et permet une réduction de 60 % des émissions de gaz à effet de serre. » Extrait d'articles de presse 2014 (données secondaires)

La mise en place de processus responsable comme le projet de « vapeur verte », permet d'une part de maîtriser son empreinte carbone, mais en plus cette innovation a permis de réduire les coûts, ce qui n'était pas un objectif attendu au départ, mais un objectif auquel le service Achats est sensible.

C. Présentation de la place des Achats au sein de l'organisation

Les services Achats sont reconnus en interne depuis longtemps, et ils sont rattachés directement à la direction générale du site et par segment. Les postes des acheteurs sont configurés par commodité ou par famille. Ainsi, les services Achats occupent clairement une position stratégique. La matrice de Kraljic (1983) est utilisée chaque année et la stratégie proposée pour chaque famille (ou commodité) est présentée devant le directeur des Achats.

« Les achats sont au comité de direction et ont un fort soutien du comité directeur et ce depuis mon arrivée dès les années 90. » (E1).

Le nom de la direction des Achats « Supplier development department » fait écho à la définition de la mission donnée par Kraljic (1983) qui est la gestion des fournisseurs. Par ailleurs, certaines catégories stratégiques sont gérées au niveau international ou « corporate » lorsque le marché le permet.

« Notre direction s'appelle « Supplier Development department », notre rôle est aussi d'amener le fournisseur à donner le meilleur de lui-même. » (E3).

« Les organisations ont évolué au cours des années. Nous avons connu des organisations très locales avec un directeur achat par comité de direction... aujourd'hui et depuis une dizaine d'années les achats sont regroupés au niveau régional, voir mondial pour certains types de commodités (matières premières, travel, transport maritime, équipements usines, marketing ...) » (E6).

Le fait que les Achats soit une fonction à la frontière de l'organisation et d'une grande diversité permet d'attirer des profils.

« Nous sommes particuliers au Achats car nous sommes une des seules fonctions à avoir constamment une vision de ce qui se passe à l'extérieur tout en ayant en même temps une vision à l'intérieur. C'est comme si nous devons concilier les deux mondes ... c'est grâce à cette variété que j'ai postulé aux Achats » (E6)

Le service Achats, notamment dans les matières premières, possède un pouvoir naturel car il gère une famille d'achat stratégique et le budget lié à cette famille.

« Ils ont quand même un sacré pouvoir, c'est eux qui achète les matières premières, il y a une dimension coût qui est énorme. Donc, quelqu'un qui a les cordons de la bourse on les écoute toujours. » (E2)

D. Contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation

Selon la typologie des innovations, le moment d'intégration et la nature de la contribution est différente.

D1 : Liste des contributions

Lors **des innovations de produits** ou lié au produit (par exemple l'emballage), l'acheteur est inclus à chaque phase du processus. L'acheteur apporte un **éclairage pragmatique** sur la faisabilité technique, sur le marché et son avis influence le projet.

« *L'acheteur dans chaque réunion d'innovation, il est le « godfather achat », on l'écoute il a une influence importante. D'ailleurs nous sommes formés pour jouer le rôle de godfather dans les réunions d'innovation. » (E1)*

L'acheteur à l'affût de son environnement compare ses pratiques avec les meilleures entreprises afin d'apprendre et se développer continuellement. Les clients internes ont l'habitude de ses apports de la part de l'acheteur.

« *J'ouvre continuellement mes écoutilles à mon environnement et benchmark mes pratiques pour m'améliorer sans cesse, c'est ce qu'on attend de moi dans mon job mais aussi de mes clients internes lors des réunions d'innovation ou lors d'échanges plus informels. » (E6)*

Intégration des idées des fournisseurs. L'implication amont des fournisseurs est importante pour suivre les évolutions techniques ou toutes autres idées intéressantes.

« *Quand je rencontre les fournisseurs, je leur demande de me soumettre les fruits de leur propre recherche et développement, proposer des solutions packaging auxquelles on n'a pas pensé pour voir si on peut l'appliquer. Ça peut être un matériau moins polluant, qui passe mieux sur les lignes et augmente les capacités de production ou facilite l'usage... » (E1)*

« *On n'a pas l'expertise suffisante, on a besoin de la force d'innovation des fournisseurs et on va s'appuyer là-dessus. Pour les colorants, on ne sait pas faire, et c'est là où les Achats travaillent bien, ils vont faire la différence. C'est un travail qui va être fait de **concert avec les fournisseurs donc forcément les Achats sont présents.** » (E2)*

Co-innovation avec les fournisseurs. Les équipes du fournisseurs et d'Epsilon travaillent parfois de concert pour co-développer des solutions.

« Il y a possibilité de co-développement. On est très ouverts pour travailler ensemble avec les ingénieurs du fournisseur pour développer une solution technique. Ils viennent faire des essais sur ligne... et nous chez eux ... » (E2)

Contribution de la fonction Achats dans l'innovation de procédé ou processus –

Les exemples d'innovation de processus cités sur le produit final (matières premières ou emballages) sont souvent liés à des optimisations de coûts.

Changement des recettes de matières premières

« Ils ont travaillé pour optimiser sur les profils de matières premières, comme un ingrédient du chocolat au lait. C'était vraiment l'idée des Achats de matières premières. ... En retravaillant la recette du lait qui n'est plus le lait entier, on reconstitue le lait avec une dizaine d'ingrédients qui sont des « sous-produits » de ce lait. En reconstituant et en standardisant la recette, et bien cela coûte moins cher que d'acheter du lait entier. » (E2)

Dans le contexte de changement de processus pour réduire les coûts, le service Achats endosse un rôle d'initiateur et de chef de projet, en collaboration très forte avec la R&D, la qualité. Les familles d'achats concernées sont les matières premières et l'emballage.

« Pareil pour les emballages, il y a eu énormément de travaux pour réduire les coûts. Avec la contrainte que cela soit au minimum costaud, sinon c'est de plus en plus fin, par un système de pliage ou d'alvéolages dans les cartons des emballages très costauds avec deux fois moins de matières. » (E2)

Cela peut être l'intégration de la gestion de la qualité dans les responsabilités de l'acheteur catégorie et mise en place d'un système de gestion centralisé pour améliorer les pratiques des clients internes et la gestion des fournisseurs les plus importants.

« Lorsque j'ai pris la responsabilité de cette catégorie, j'ai décidé de créer et mettre en place un outil de workflow qualité inter-sites pour avoir une visibilité plus objective de la performance des fournisseurs clés. Les clients internes avaient des habitudes diverses suivant les sites (mail, coups de fil, compte rendu succinct) ... après quelques réticences, quand ils ont compris que les Achats pouvaient les aider à améliorer leurs « day to day », ils ont pris l'habitude de rentrer les données dans le système d'une manière systématique. (E6)

Cette innovation de processus a amené une amélioration des relations intra-organisations entre les clients internes.

« Cette nouvelle approche plus formelle a même fédéré les clients internes ! Y'en a même qui m'ont dit « je ne suis pas le seul à rencontrer ces problèmes » ! » (E6)

Contribution de la fonction Achats dans l'innovation organisationnelle

Le « Challenge Transport » national pour motiver ses fournisseurs

Dans un souci d'amélioration continue, Epsilon organise et invite l'ensemble de ces transporteurs à échanger et partager leurs expériences pour gagner en efficacité et productivité. L'événement permet aux transporteurs de partager les problèmes et de trouver des solutions avec son client. La presse spécialisée est invitée et un prix est attribué.

« Nous organisons en logistique des journées de bilan et de travail tous ensemble et décernons un challenge qualité du meilleur prestataire dont l'un des critères est la mise en place d'une solution innovante. Un prix est remis à cette occasion et nous présentons nos objectifs pour l'année à venir. Nous souhaitons intégrer pleinement les transporteurs à la stratégie de reconquête de la première place en Petcare. Nous participons également à des forums d'échange et de partage avec d'autres industriels, les salons... » (E3)

Les résultats intermédiaires pour Epsilon confirment que la fonction Achats, ayant plutôt un caractère stratégique au sein de cette entreprise, notamment au niveau « corporate », peut être avantageusement positionnée pour influencer l'implication de l'entreprise dans une politique d'innovation.

D2 : Moment d'intégration des Achats dans le processus d'innovation

« Depuis que je suis là, c'est à dire plus de vingt ans, la fonction Achats a toujours existée, et a toujours été impliquée au plus tôt dans les process. » (E6)

Le service Achats est mature dans l'organisation, les acteurs impliqués dans le processus d'innovation ne remettent pas en cause leur présence et leur valeur ajoutée et les intègrent dans leurs projets d'innovation dès le début de leur réflexion.

« Ils sont impliqués dès le début ça c'est sûr et c'est clé pour la suite du projet ! » (E2)

Synthèse des rôles des Achats observés au sein d'Epsilon

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Pragmatique / réaliste	Qualité Expertise technique	Qualité Expertise technique	
Facilitateur	-Propose des idées venues du fournisseur -Gère la relation fournisseur -Motive le fournisseur -Co-innove avec le fournisseur (essais sur ligne)	Qualité Expertise technique -Motive le fournisseur -Co-innove avec le fournisseur (les ingénieurs du fournisseur)	Occasionnellement Lors de projets en lien avec la gestion des fournisseurs -Gestion du Challenge Transport -Facilite la mise en place de l'innovation
Leader / Chef de projet	Rarement observé Sur certains exemples d'achats d'emballages	Occasionnellement Sur des processus achats ou composition de recettes	Occasionnellement -Définit le projet conduit et motive les clients internes et les fournisseurs à participer Lors de projets en lien avec la gestion des fournisseurs

			-Gestion du Challenge Transport
Initiateur	Rarement observé Changement des matières premières pour optimiser les coûts (nouvelle recette de chocolat noir et chocolat au lait) Nouvelle emballage co-développé avec l'ingénieur emballage	Occasionnellement -Projet de changement de recettes de matières premières -Mise en place du système et suivi qualité fournisseurs matières premières et emballages	Occasionnellement -Est à l'origine de l'idée, conduit et motive les clients internes et les fournisseurs à modifier leurs pratiques -Mise en place du système qualité fournisseurs matières premières et emballages -Gestion du Challenge Transport

Figure 58. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein d'Epsilon.

E. Quelques facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats

A la lumière des données récoltées, nous développons ci-après les facteurs ayant une influence sur la contribution de la fonction Achats.

E1. Facteurs intra-organisationnels

Culture de management basée sur la liberté, la responsabilité et l'innovation. Les valeurs d'Epsilon sont appliquées dans la gestion opérationnelle quotidienne des salariés. Deux de ces valeurs sont de nature intrapreneuriale, puisqu'il s'agit de la liberté et la responsabilité.

« On laisse vraiment aux gens la possibilité et la liberté de prendre des responsabilités, c'est une de nos valeurs et de nos forces notamment pour apporter des améliorations ou changements. C'est aussi la culture de la performance, de l'accomplissement ... la boîte c'est comme notre famille ! » (E5)

L'engagement total des salariés dans les projets est vital et attendu par l'organisation.

« C'est très rare les fournisseurs qui viennent pour nous proposer quelque chose « on a une idée, on vous propose ça ». C'est nous qui allons vers eux en disant « on voudrait faire ça, qu'est-ce que vous nous proposez ? », et ensuite, la discussion va commencer. » (E1)

Toute prise d'initiative est attendu et le service Achats se rapproche régulièrement du fournisseur. **L'excellence dans l'exécution est recherchée chez Epsilon.**

La formation continue interne et entre département. Les salariés d'Epsilon suivent des formations chaque année afin d'améliorer leurs compétences (techniques, managériales...).

« Nous bénéficions d'au-moins deux formations par an pour développer nos compétences dans le cadre d'amélioration continue. » (E2)

« J'ai suivi une formation de deux semaines sur mes familles d'achats par certains fournisseurs clés et aussi par mes clients internes. Cela me permet d'avoir plus de crédibilité car je comprends mieux ce que j'achète. » (E6)

L'ensemble des répondants insistent sur l'influence de la formation dans leur développement personnel et leurs compétences.

« Je passe beaucoup de temps avec les Achats pour expliquer comme cela se passe, les détails techniques... car l'acheteur écrit les spécifications et elle est sensée vérifier que le fournisseur les respecte. Donc il faut qu'elle comprenne bien ce qu'il y a écrit dans ces spécifications qui sont vraiment complexes. » (E2)

La responsable R&D, client interne, forme également l'acheteur pour la compréhension de détails techniques pour la rédaction du cahier des charges.

Amélioration continue comme moteur de l'innovation. Tous les services doivent constamment retravailler leurs processus afin d'améliorer leurs pratiques.

« C'est ce que je considère comme l'état d'esprit de l'innovation, et là ça touche le monde, c'est à dire tous les services... tout le monde est à l'affut de quelque chose de mieux et c'est quelque chose qui m'avait frappé quand je suis arrivé chez Epsilon » (E1)

Compétences des acteurs internes de l'innovation. Un des principes prônés par Epsilon est la « liberté ». La société laisse la possibilité aux salariés d'entreprendre, d'essayer des nouvelles façons de faire. En ce sens, les salariés ont une forme de liberté « *intrapreneuriale* » ce qui favorise leur créativité.

« Pour moi c'est essentiel, les gens sont ouverts et curieux. Tout type d'initiative est encouragée, voire valorisée au sein d'Epsilon, et encore plus vrai dans des projets stratégiques d'innovation. » (E5)

« C'est ma curiosité et mon envie de m'impliquer qui m'ont poussé ... J'avais besoin de comprendre l'environnement, le marché pour pouvoir aussi faire les bonnes recommandations au marketing » (E6)

« Grace à notre acheteur, nous avons pu avoir des informations plus fines, notamment sur les cibles marketing... et sur quelles cibles se positionner. Cela aide beaucoup en termes d'efficacité sur le planning stratégique, et donc l'efficacité marketing » (E4)

En complément de la créativité, les acheteurs sont curieux et ont une volonté de se développer. Dans cet exemple, l'acheteur média a partagé ses connaissances média (issues du marketing) pour développer son poste et améliorer le ciblage marketing.

« Il faut de la curiosité, du bon sens puis comprendre et connaître ce que l'on achète, comparer et oser !! » (E3)

La **créativité** est également une compétence recherchée au sein d'Epsilon.

« Nous sommes assez **créatifs** avec le support de nos partenaires externes concernant la logistique, notamment lors de la mise en place de transports mutualisés avec d'autres industriels, la livraison en train... » (E3)

Capacité à lier ou nouer des relations internes fortes – Gestion de son réseau interne

« La clé ? c'est être capable de travailler main dans la main avec les clients ou partenaires internes et construire ses relations. Cela prend du temps ... » (E6)

La gestion de ses partenaires et par conséquent la qualité intra-organisationnelle est clé.

« Je pense que du point de vue de notre entreprise, il est essentiel pour l'acheteur d'avoir les bonnes connexions à l'intérieur. Au départ, tu peux ne pas avoir les compétences techniques poussées, par contre, si tu ne sais pas quelque chose savoir à

qui s'adresser pour avoir cette information, ça c'est clé ! Le pire ce serait les Achats qui tournerait seuls... » (E2)

Il est difficile pour un acheteur de maîtriser l'ensemble des informations techniques ou générales liées à la gestion de sa famille d'achats. La responsable R&D considère qu'au-delà de l'aspect technique, l'acheteur doit être capable de **construire** puis s'appuyer sur **un réseau interne** capable d'aider l'acheteur.

E2. Facteurs inter-organisationnels

Alignement organisationnel entre les entreprises Clients/fournisseurs. L'importance d'aligner son organisation, ses objectifs ont été souvent cités par les répondants d'Epsilon. Ceci permet une efficacité accrue d'un point de vue opérationnel.

« Pour mettre en place ce projet, on s'est organisé à l'Europe avec un chef de projet central sur la partie technique et un contact central sur la partie commerciale, à nous deux nous représentons tous nos collègues des différents marchés. Il était nécessaire que les fournisseurs s'organisent de la même façon pour que la communication et décisions avec nous soient optimum, c'est ce que nous leur avons demandé... c'était particulièrement mon rôle puisque je suis responsable de la relation fournisseur ». (E6)

Le responsable Achats a demandé au fournisseur de créer un rôle de directeur commercial Europe. L'objectif est de pouvoir travailler « en miroir » d'une manière plus optimisée avec Epsilon puisque le nombre de contact en interface est fortement réduit. Avec moins d'intermédiaires, les décisions sont ainsi prises de manière plus rapides et efficaces.

Légitimité et une gestion fournisseur particulièrement poussée. Au-delà des compétences relationnelles des achats (Paulraj *et al.*, 2008), d'autres auteurs ont montré l'importance de s'appuyer sur sa **légitimité externe** (Tchokogué *et al.*, 2014). En effet, selon ces mêmes auteurs, les Achats peuvent « *davantage développer des relations de collaboration fructueuses en termes de qualité, coûts, et d'innovation* » lorsque leur légitimité externe est élevée.

« Nous avons communiqué aux fournisseurs les avantages de mettre en place un outil qualité inter-sites simple et commun à tous les pays. Ils étaient un peu perplexes au

départ, cependant, au bout de six mois, ils ont apprécié le fait d'avoir un retour qualité plus centralisé, cohérent, plus objectif et qui leur permettait de mettre en place de réelles actions d'amélioration continue car les retours étaient plus spécifiques et basés sur des faits. Je crois que ce projet a aidé à **améliorer ma crédibilité auprès de ces fournisseurs.** » (E6)

« Dans la relation, il faut être humble pour bien comprendre la problématique du transporteur. La négociation est très structurée, en s'appuyant sur des faits et différents indices (structure de coût, indexation gazole...). J'ai mis en place un système de bonus-malus pouvant atteindre plus ou moins 3,5% du prix. La carotte marche, depuis le début année, 12 sont en bonus et aucun en malus ! » (E3)

Une gestion des fournisseurs à haute maturité. Epsilon gère ses relations fournisseurs d'une manière similaire à sa propre façon de manager ses propres salariés. Par exemple, quand Epsilon attend de ses fournisseurs dits stratégiques et innovants, un engagement particulièrement élevé en termes de qualité de communication, transparence, capacité à trouver des solutions. Les objectifs fixés sont de nature « SMART » (spécifique, mesurable, agréé, réaliste, dans un temps défini)

Cependant, en contrepartie les acheteurs d'Epsilon acceptent, en suivant le principe de Mutualité, **de se faire évaluer par les fournisseurs** sur ces axes également. Les services Achats s'engagent **réciroquement** pour accompagner le fournisseur lors des innovations, que cela soit de produits ou de processus. **Cette réciprocité peut être considérée comme un cercle vertueux qui se construit entre le client-fournisseur.**

Les informations ci-après sont issues des **données secondaires récoltées** pour l'évaluation de l'acheteur par le(s) fournisseur(s) appelée « **Supplier engagement index** » (**Indice d'engagement du fournisseur**). Epsilon reconnaît que des relations efficaces avec ses fournisseurs sont vitales. L'entreprise s'est associée à une société d'étude pour développer un questionnaire sur Internet. Les réponses individuelles resteront strictement confidentielles.

**Outil d'engagement du fournisseur et qualité des relations inter
organisationnelles**

« *Question 1. Ma société sait exactement ce qu'Epsilon attend de nous.*

Question 2. Ma société a des discussions ouvertes et honnêtes avec Epsilon à propos de leurs besoins et attentes.

Question 3. Il est toujours facile de faire du business avec Epsilon.

Question 4. Les processus et procédures d'Epsilon facilitent les échanges et nous permettent de délivrer l'excellence. Il est toujours facile de faire du business avec Epsilon.

Question 5. Ma société et Epsilon peuvent toujours compter l'un sur l'autre pour faire ce que nous disons que nous ferons.

Question 6. Quand il y a des problèmes, Epsilon travaille avec ma société pour les résoudre de manière juste pour les deux.

Question 7. Quand nous partageons nos bonnes pratiques ou alors nouveautés avec Epsilon, ils sont impatients de découvrir nos idées.

Question 8. Nous avons besoin l'un de l'autre pour réussir.

Question 9. Nous ne pouvons imaginer faire du business sans Epsilon.

Question 10. Epsilon prend des risques pour aider mon entreprise à réussir. »

Tableau 28. Questionnaire Relation fournisseurs et engagement (Données secondaires Epsilon)

Traduction personnelle des données secondaires récoltées. **Indice d'engagement du fournisseur.**

Ce questionnaire permet à l'acheteur de se situer en termes d'attractivité et d'améliorer les axes. Non intégré dans l'évaluation annuelle et la performance de l'acheteur, cet outil permet cependant d'indiquer, presque mesurer le niveau de qualité de la relation fournisseur, et de favoriser le processus d'amélioration continue.

Nous présentons ci-dessous la synthèse du cas Epsilon. Chaque élément de réponse est classé selon les thèmes du guide d'entretien et les réponses plus souvent cités des répondants.

Thèmes principaux	Synthèse du cas Epsilon
A. Présentation de l'entreprise et place de l'innovation	<p>Entreprise familiale internationale animée par les cinq valeurs familiales fortes.</p> <p>Grande entreprise mise sur l'innovation pour poursuivre son développement.</p> <p>Se dit pionnier dans l'usage de certains emballages pour l'alimentation pour animaux (pochons), du blé à cuisiner et en matière développement durable.</p>
B. Caractérisation de l'innovation et du processus	<p>Les types d'innovation mis en œuvre chez Epsilon sont de trois ordres :</p> <ul style="list-style-type: none"> -innovations de produits (nouvelle recette, nouvel emballage...) -innovations de procédés ou processus (changement des processus...) -innovations organisationnelles (performance et amélioration continue, mise en place d'un outil de gestion qualité fournisseurs donnant lieu à une nouvelle organisation, création de nouveaux rôles en Achats, challenge transport...) <p>-Le processus d'innovation pour le DPN est définie selon un processus structuré.</p>
C. Place des Achats au sein de l'organisation	<p>Stratégique au comité de direction au niveau international</p> <p>Fonction reconnue en interne / légitime selon l'importance des familles d'achats traitées</p> <p>Les achats sont intégrés en amont au sein des équipes (EPI) selon les projets.</p>
D1. Contributions des Achats à l'innovation	<p>Participe de nombreux projets d'innovation</p> <p>Catalyseur d'innovation chez le fournisseur, Motive les fournisseurs</p> <p>Organise l'ESI (intègre les propositions, les idées des fournisseurs)</p> <p>Coordonne le co-développement</p> <p>Force de proposition, soumission d'idées ou de projets</p> <p>Refonte des recettes de matières premières</p>
D2. Contributions dans le processus d'innovation	<p>En Fuzzy Front End puis durant tout le processus</p>
E1. Facteurs intra-organisationnels	<p>Culture de management basée sur la liberté et la responsabilité</p> <p>Volonté d'amélioration continue et créativité</p> <p>Nécessité d'un alignement intra-organisationnel avant une intégration des fournisseurs dans le processus d'innovation</p> <p>Un des objectifs annuels de l'acheteur est de générer des idées (formalisé dans la fiche de poste)</p> <p>Excellence dans l'exécution</p> <p>Formation continue des acteurs internes (et entre départements)</p> <p>Forte collaboration interne -> intégration</p> <p>Engagement de l'ensemble des équipes</p> <p>Importance de l'attractivité de l'acheteur</p> <p>Compétences Achats métacognitifs et créatifs, soft skills (benchmark et</p>

	veille) Compétences techniques des matières, produits, marchés Capacité à créer son propre réseau interne
E2. Facteurs inter-organisationnels	Mise en place d'outils de mesure de la qualité des relations inter-organisationnelles (RIO) Importance de la satisfaction des fournisseurs et de l'amélioration continue Réciprocité des échanges avec les fournisseurs stratégiques (basée sur le principe de mutualité) Confiance mutuelle

Tableau 29. Synthèse du cas Epsilon (élaboration personnelle)

Conclusion du Chapitre 4.

Suite au focus groupe et aux entretiens d'experts, nous choisissons d'étudier des entreprises de l'industrie agroalimentaire, terrain empirique pertinent pour étudier l'innovation. En effet, l'IAA est le premier secteur d'activité en termes de chiffre d'affaires. Deux entreprises de l'IAA sur trois innoveront en permanence⁵¹ (produits ou procédés, organisations), ce qui est bien supérieur par rapport aux autres secteurs.

Nous avons réalisé 26 entretiens auprès de 5 entreprises (PME et GE) et interrogé les professionnels impliqués dans le processus d'innovation comme la direction Marketing, la R&D / Innovation, la direction industrielle, le service Achats, la direction générale.

Ce chapitre 4 avait pour objectif de décrire les cinq études de cas, d'analyser et synthétiser les résultats. Ces entreprises sont de tailles variées PME et GE de l'industrie agro-alimentaire. Pour chacun des cas, nous décrivons l'entreprise, ses différentes innovations, la place du service Achats, les missions de ce service, la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation, puis nous exposons les facteurs clés de succès internes et externes.

Nous allons, dans le dernier chapitre synthétiser, discuter et mettre en perspective nos différents résultats pour répondre à nos questions de recherche.

⁵¹ INSEE, Agreste, 2015. <http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/entreprises-agroalimentaires/innovation-entreprise-des-iaa/>

Chapitre 5

Discussion des résultats
de la recherche

Sommaire du Chapitre 5

1. Analyse des facteurs favorisant la contribution des services Achats lors du processus d'innovation.....	300
1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels	301
1.1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels liés à l'entreprise.....	303
1.1.2. Facteurs d'influence intra-organisationnels spécifique à la fonction Achats.....	307
1.2. Facteurs d'influence inter -organisationnels	316
1.2.1. Facteurs d'influence inter-organisationnels liés à l'entreprise.....	317
1.2.2. Facteurs d'influence inter-organisationnels spécifiques Achats	320
2. Les rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation	326
2.1. Le pragmatique / réaliste	326
2.2. Le facilitateur	328
2.3. Le chef de projet / leader.....	330
2.4. L'initiateur / explorateur	332
3. Démarche d'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	336
3.1. Synthèse des rôles durant le processus d'innovation	336
3.2. Synthèse de l'implication de la fonction Achats réussie dans le processus d'innovation	337
4. Préconisations pour améliorer l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	339
4.1. Axe : Organisation / Place de la fonction Achats	340
4.2. Axe : Compétences des acheteurs	341
4.3. Axe : Processus d'innovation.....	342
4.4. Axe : Gestion et relation fournisseurs	342
Conclusion du Chapitre 5	343

C'est en réglant les problèmes chez soi que l'on se rend crédible et lisible pour d'éventuelles coopérations innovantes. (Midler, Maniak, Beaume, 2011)

L'objet de ce chapitre 5 est de discuter les résultats présentés dans le chapitre précédent. Nous proposons d'approfondir notre recherche par une lecture croisée des cas, une interprétation et une discussion éclairée par une relecture de la littérature théorique.

Ce chapitre s'interroge et repère l'influence des facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels dans la capacité de la fonction Achats à contribuer dans le processus d'innovation. Nous verrons que ces facteurs d'influence interagissent entre eux.

Ensuite, nous caractérisons les différents rôles de la fonction Achats selon le type d'innovation, ainsi que la nature et la mise en œuvre de la contribution. Nous terminerons par la présentation d'un ensemble de préconisations à destination des praticiens.

Notre apport se synthétise en :

- une réflexion sur la place des services Achats au sein des organisations dans le contexte de l'innovation,
- un éclairage des différentes contributions possibles et le rôle de la fonction Achats selon le type d'innovation,
- un apport sur le moment de contribution le plus fertile dans le processus d'innovation et sur la démarche possible de cette contribution,
- une meilleure vision des compétences nécessaires de l'acheteur.

1. Analyse des facteurs favorisant la contribution des services Achats lors du processus d'innovation

L'analyse intra-cas du chapitre 4., rappelle les travaux de Capitanio *et al.*, (2009) pour qui les capacités d'innovation des entreprises de l'IAA sont considérées comme un des facteurs les plus importants pour qu'elles soient en mesure d'être compétitives face à ses concurrents

Alors que l'implication de la fonction Achats peut permettre de contribuer aux succès de l'innovation (Cf. chapitre 2.), quelques auteurs ont cherché à comprendre quels étaient les facteurs explicatifs pour favoriser le succès de cette implication. La revue de la littérature présentée dans le chapitre 2 a permis d'identifier ces facteurs susceptibles d'influencer la contribution des services lors du processus d'innovation, cependant nous avons identifié des pistes de recherche. En effet, les innovations observées sont liées au DPN, le terrain concerne essentiellement les grandes entreprises des industries de l'automobile et de l'électronique, et sont plus rarement menées dans d'autres secteurs ou sur des organisations de plus petites tailles (PME, TPE). De plus, la littérature considère l'apport de la fonction Achats essentiellement sous l'angle de la collaboration avec les fournisseurs (Luzzini *et al.*, 2015).

Le cadre théorique de la RBV propose que la possession de ressources rares, inimitables et non substituables amène à un avantage concurrentiel et à de meilleures performances (Barney, 1991). Ces ressources sont internes (actifs physiques, connaissances et capacités des personnes qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise) parfois acquises via l'externe. Plus particulièrement, l'intégration externe nécessite **des capacités internes spécifiques** (Koufteros *et al.*, 2005) **détenues par le service Achats** (Van Echtelt *et al.*, 2008).

Nous suggérons en ligne avec le cadre théorique de la RBV que les entreprises et le service Achats de nos cas ont différentes ressources et compétences organisationnelles qu'elles peuvent transformer en avantage concurrentiel.

Cette section nous permet de répondre à la question de recherche suivante.

Quels facteurs expliquent et influencent la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ?
--

Nous discutons ci-après des facteurs influençant les contributions des services Achats que nous considérons comme des ressources et compétences. Pour ce faire, nous allons d'abord aborder les facteurs intra-organisationnels, puis les facteurs inter-organisationnels identifiés dans nos cas comme étant importants. Un tableau de synthèse sera proposé selon les facteurs d'influence liés à l'entreprise en général, et aux services Achats en particulier.

1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels

Nous proposons de classer les facteurs intra-organisationnels en deux catégories :

- Les facteurs liés à l'entreprise d'une manière générale et pas spécifiquement à un département ou service (Culture d'entreprise, mode projet...),
- Les facteurs liés au service Achats (Place de la fonction et légitimité, Compétences, implication amont...). La liste de ces facteurs est issue de la littérature et du terrain. Nous présenterons une synthèse en spécifiant les apports et confirmations de littérature. Des facteurs ont émergé au cours des entretiens et sont soulignés.

Facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation (selon les cas de cette recherche)	Facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation (selon la revue de la littérature)
Facteurs intra-organisationnels généraux	
L'innovation est une priorité stratégique de l'organisation Présence d'une culture d'innovation forte au sein de l'organisation et amélioration continue (attendue)	L'innovation est une priorité stratégique de l'organisation, importance d'une culture d'innovation
Qualité des relations intra-organisationnelles	Qualité des relations
Equipe projet plurifonctionnelle (dont les équipes Achats)	Equipe projet plurifonctionnelle
<u>Stabilité des équipes et des experts</u> (dont les acheteurs)	X
<u>Outils collaboratifs</u>	X

Facteurs intra-organisationnels spécifiques à la fonction Achats	
Place de la fonction Achats, Soutien de la direction générale, reconnaissance et légitimité de la fonction Achats	Soutien de la direction générale, reconnaissance du service Achats par le top management, légitimité externe Un des objectifs du service Achats est la participation à l'innovation
<u>Attractivité⁵² interne de l'acheteur</u>	Intégration et collaborations efficaces du service Achats avec les autres services
<u>Implication amont des Achats (EPI) dans la phase FFE (et d'idéation)</u> EPI lors du DPN	X EPI lors du DPN Alignement des stratégies du service Achats sur les stratégies du service R&D
<u>Compréhension des attentes du client final</u> (Sensibilité commerciale forte)	Futurable—un acheteur plus « orienté business » (Tréhan, 2014)
<u>Compétences métacognitives</u> (incluant les activités de veille et business intelligence) et <u>agilité cognitive</u>	X Compétences des acheteurs
Compétences techniques « poussées » Expertise de l'acheteur sur sa famille d'achat	Compétences techniques des acheteurs

Figure 59. Comparatif selon la revue de la littérature et le terrain des facteurs intra-organisationnels favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation

⁵² Le construit « Attractivité interne » de l'acheteur représente la capacité de l'acheteur à convaincre et influencer les clients internes (tout acteur interne participant au processus d'innovation) à collaborer.

1.1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels liés à l'entreprise

Nous proposons de présenter les résultats à partir de schémas de synthèse en radar représentant les facteurs intra-organisationnels liés à l'entreprise exprimés par les répondants. Chaque axe exprime le nombre de répétitions moyennes du facteur par répondant durant les entretiens. Le zéro correspond à aucune occurrence du facteur par répondant, la quantification 1 correspond à une occurrence par répondant, ainsi de suite jusqu'à cinq occurrences par répondant, soit le maximum observé.

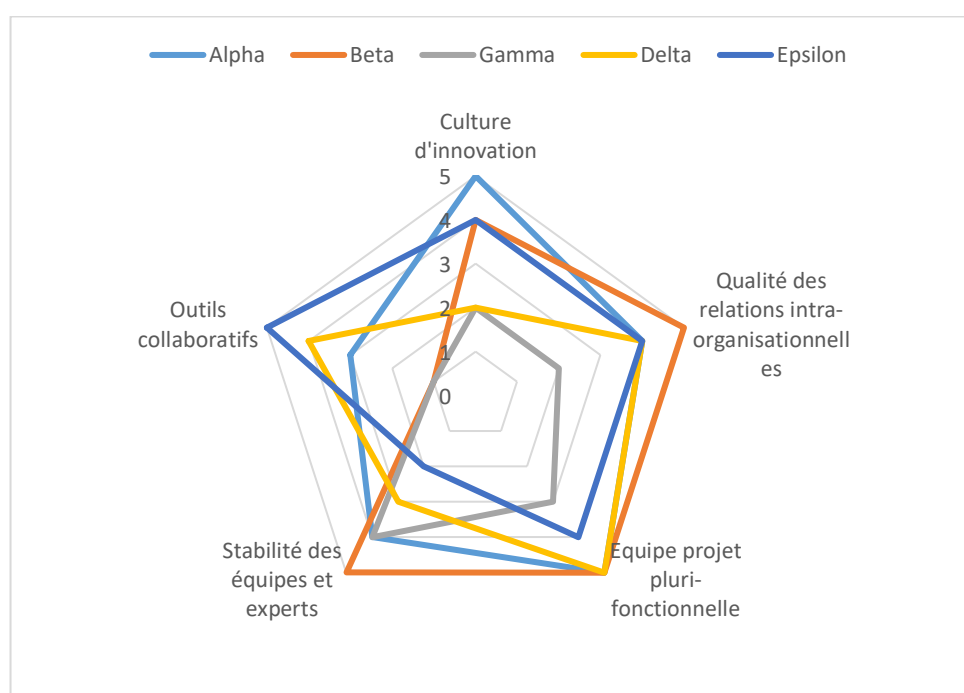


Figure 60. Les facteurs intra-organisationnels de l'entreprise (élaboration personnelle)

Culture d'entreprise centrée sur l'innovation.

« L'innovation cela fait partie de notre ADN, on le fait au quotidien même dans les Achats. On n'a pas de frein au départ, il vient par la suite les freins. » Directeur Achats Alpha.

La culture d'innovation est souvent affichée dans les valeurs des entreprises de nos cas (Alpha, Bêta, Epsilon). Ces résultats sont en ligne avec les travaux de Cohen et Levinthal

(1990) pour qui l'entreprise innovante est cohérente et organisée autour d'une ambition d'innovation commune et partagée.

Seuls les répondants de Delta et Gamma font moins référence spécifiquement à la culture d'innovation de leur organisation. Ils considèrent l'innovation comme très importante car attendue par les consommateurs et les répondants de Delta soulignent la récente dimension stratégique de l'innovation insufflée par la nouvelle organisation et le comité de direction.

Enfin, la majorité des répondants relèvent la volonté du comité de direction à encourager et accompagner la production et proposition de nouvelles idées (particulièrement Alpha, Bêta, et Epsilon, Delta depuis peu). Afin que le processus d'innovation soit effectif, la motivation des acteurs internes est essentielle. En effet, « *un élément très important pour que les entreprises puissent s'organiser pour gérer des innovations sont les idées créatives des travailleurs. Toutefois, pour que les talents innovateurs puissent contribuer effectivement à un processus d'innovation continu, il faut que les acteurs des organisations se sentent motivés.* » (Volpato et Cimbalista, 2002, p. 83). Nous avons pu constater que pour la plupart de nos cas que les acteurs engagés dans le processus d'innovation, responsables achats ou acheteurs étaient particulièrement proactifs, impliqués et motivés pour contribuer à l'effort d'innovation. De plus, tous ces éléments sont considérés comme des facteurs clés de succès d'une idéation réussie, et ainsi favorisent l'idéation selon Neumann (2013).

Qualité des relations intra-organisationnelles. La majorité de nos cas converge et illustre le rôle clé joué par la qualité des relations internes sur le succès de l'innovation. Holt *et al.* (2007) indiquent le caractère essentiel de l'interaction et le dialogue entre les individus, le travail d'équipe pour que le processus d'innovation soit efficace. Pourtant l'entreprise ne peut pas obliger les individus à partager leurs expertises, connaissances, il peut y avoir des résistances individuelles (Connelly *et al.*, 2012). Nous considérons ce facteur comme étant lié à l'entreprise en général car plusieurs services sont impliqués dans le processus d'innovation. Cependant, nous ajoutons que la qualité des relations intra-organisationnelles des acheteurs a un fort effet de levier sur l'impact de leurs actions (Bichon et Merminod, 2008).

Equipe projet plurifonctionnelle. Lors des interviews d'experts, il est apparu que les organisations ont du mal à assigner des objectifs d'équipe dans les objectifs individuels de

chaque acteur pour favoriser les réels développements multidisciplinaires ou transversaux. Souvent, les intérêts personnels semblent prendre le dessus.

Dans les entreprises Alpha, Bêta, Epsilon et Delta, les répondants confirment l'intérêt de travailler dans une équipe projet plurifonctionnelle, souvent composée des services R&D/Innovation, Marketing, Achats. Alors que ce mode de fonctionnement semble être habituel dans les entreprises Alpha, Bêta et Epsilon, Delta vient de mettre en place un nouveau processus de fonctionnement pour innover.

*Ce que nous apporte aussi ce mode de travail ? c'est **une meilleure capacité de brainstorming d'idée produit ou autre** parce que nous marketing oui on fait une veille de marché, mais on fait une veille de marché sur ce qui est déjà sur le marché... ! Alors que les achats ont beaucoup plus d'interactions avec les industriels sur ce que les industriels sont eux-mêmes entrain de projeter pour répondre au mieux aux besoins de leurs clients et sur tous leurs segments. Le but était de pouvoir confronter tout cela et d'apporter en plus des idées que l'on a en interne et que l'on projette, tout ce travail de groupe projet nous a énormément enrichie en termes d'idées ». (D3)*
Directrice Marketing Delta

Ces résultats confortent l'étude McGinnis et Vallopra (1999) pour qui la fonction Achats joue un rôle dans l'équipe interfonctionnelle du DPN et ainsi, peut accroître le succès des nouveaux produits. Nous notons que selon Carr et Pearson (2002), la participation d'acheteurs dans les équipes interfonctionnelles est **un indicateur de l'intégration et de l'implication stratégique de la fonction Achats** dans l'organisation.

Stabilité des équipes et des experts. Dès le début des entretiens, tous les répondants alors qu'ils partageaient sur leur parcours au sein de leur organisation, ont mis en avant la longueur de leur expérience dans la structure à laquelle ils appartiennent. Seul quelques répondants de Delta et d'Epsilon n'ont pas agréé sur la nécessité de la « stabilité des équipes » et notamment des experts « techniques ». Il est à noter ici que les entreprises ayant fortement soulignées ce facteur sont les PME. A notre connaissance, il n'existe pas de consensus dans la littérature sur ce déterminant.

« Notre point fort est également d'avoir un service achat stable et très performant, car pour avoir travaillé dans d'autres grands groupes, on peut voir qu'on capitalise pas forcément sur ce service, car si on change les salariés tous les deux ou trois ans donc ils n'ont pas le temps d'acquérir cette expertise particulière. » (B3)

Outils collaboratifs. Les résultats sont très contrastés sur ce facteur, l'impact des outils collaboratifs semble être incontournable pour Epsilon et Delta. En effet, pour Epsilon il s'agit d'une innovation organisationnelle et également de processus puisque la gestion du fournisseur a été améliorée et la gestion des clients internes a été fluidifiée. Pour Delta, l'outil de travail collaboratif a permis à trois services (marketing, R&D et achats) de collaborer réellement sur les projets d'innovation et sur les idées. Il est à noter ici que les entreprises ayant indiquées ce facteur sont les GE. Selon Tréhan (2014), les nouveaux outils collaboratifs se généralisent au sein des équipes Achats afin de concilier la distance géographique, la nécessité d'obtenir des informations rapidement et de coopérer de manière plus efficace.

1.1.2. Facteurs d'influence intra-organisationnels spécifique à la fonction Achats

De la même manière que dans la section précédente, nous proposons des schémas de synthèse en radar représentant les facteurs intra-organisationnels spécifiques au service Achats exprimés par les répondants (nombres de répétitions moyennes du facteur par répondant durant les entretiens). La quantification utilisée est la même que pour les facteurs d'influence intra-organisationnel liés à l'entreprise (Cf. section 1.1.1.).

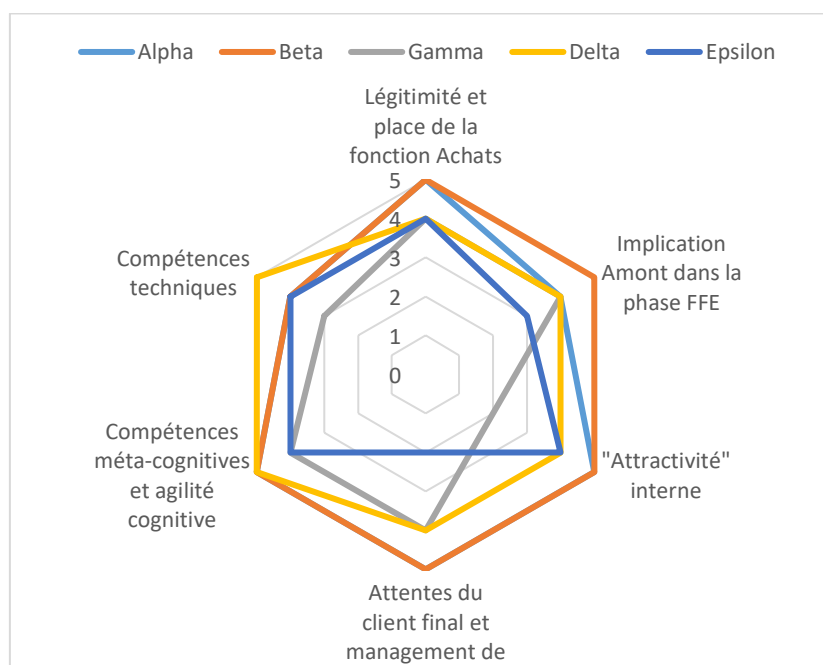


Figure 61. Les facteurs intra-organisationnels de la fonction Achats dans le processus d'innovation (élaboration personnelle)

Légitimité interne et place de la fonction Achats. Pour l'ensemble des entreprises étudiées, la fonction Achats peut réellement être génératrice de valeur ajoutée pour l'organisation si elle est incluse dans les décisions stratégiques. L'analyse intra-cas met en exergue la présence systématique des services Achats au sein des comités de direction. Ainsi, les services Achats participent aux processus de décisions et est vue comme une fonction incontournable comme Ellram et Carr (1994), Kim et Hahn (1995), Castaldi *et al.*, (2011) le montrent dans leurs travaux. La position de la fonction Achats au CODIR facilite la

communication en amont des projets stratégiques comme les projets d'innovation. Il est à noter que dans la majorité de nos cas (incluant les experts), certaines activités opérationnelles des familles d'achats stratégiques sont gérées directement par la direction Achats. Ceci permet également aux services Achats de partager très tôt « *les règles du jeu concurrentiel dans le secteur* » les tendances à venir et de proposer des innovations possibles venants des fournisseurs de manière proactive (Calvi, 2000).

Nous confortons ainsi le constat établi selon lequel la valeur ajoutée du service Achats, l'alignement et l'implication sont facilités lorsque la fonction Achats bénéficie d'un statut élevé dans l'entreprise (Kim et Hahn, 1995). Ce statut peut s'expliquer entre autres par l'aspect stratégique des matières premières et des emballages dans l'IAA. Le poids de ces familles d'achats dans le chiffre d'affaire de ces entreprises, la rareté des produits qui permet aux entreprises une différenciation sur le marché, donc un avantage concurrentiel, sont autant d'explications de la portée de ces familles d'achats.

Pour les répondants, l'objectif de participation au processus d'innovation semble naturel. Cependant, nos cas n'ont pas permis de confirmer la présence spécifique de l'objectif « *Participation et contribution à l'effort d'innovation* » (Pham, 2014) dans les fiches de poste des acheteurs. Seuls, les répondants d'Epsilon l'ont particulièrement souligné lors des entretiens.

La légitimité interne des services Achats semble également liée au fait que le service est particulièrement intégré au sein des organisations observées. Les échanges sont réguliers et continus entre les fonctions incluses dans les projets d'innovation. Nous confirmons que la légitimité des services Achats tient également de ces interactions intenses et régulières entre les acteurs des services impliqués dans l'innovation (Hakansson, 1990) et (Calvi, 2000). Tchokogué *et al.* (2014) définissent la légitimité interne comme « *la reconnaissance par les autres fonctions et la direction générale de l'entreprise de la contribution de la fonction achats à l'efficience et à l'efficacité de l'organisation* », ce qui semble est confirmé par la grande majorité de nos répondants.

En complément, nous proposons dans le tableau ci-dessous une synthèse de la place de la fonction Achats dans les cinq cas étudiés selon les variables issues de la littérature (Paulraj, 2006).

Cas étudiés	Visibilité, statut de la fonction Achats	Alignement et intégration	Objectifs opérationnels principaux	Vision de la fonction Achats et objectifs stratégiques
Alpha	Stratégique (Codir) et reconnue par l'ensemble des répondants Légitime	✓ Oui	Sourcing, acheter au meilleur rapport qualité/ prix Etre des experts et reconnus en interne et en externe Sécuriser les achats de matières premières Etre en mesure d'expliquer aux commerciaux les caractéristiques produits et marchés.	Aussi importante que la fonction commerciale Etre force de proposition en innovation Sélectionner et intégrer des fournisseurs novateurs
Bêta	Stratégique (Codir) et reconnue par l'ensemble des répondants Légitime	✓ Oui	Se remettre en cause continuellement, être curieux Sourcing, acheter au meilleur rapport Q/C/D Sécuriser les achats de matières premières Etre être capable de trouver des circuits alternatifs	Vendre son entreprise aux fournisseurs Servir aux fournisseurs
Gamma	Stratégique (Codir) et reconnue (sauf un répondant) Légitime	✓ Oui	Q/C/D Développer sa curiosité, la veille, et aussi le lien avec les fournisseurs la négociation, le sourcing fournisseur et aussi la recherche de nouveaux fournisseurs, recherche avec la r&D et avec le marketing.	Etre à la recherche de nouveaux fournisseurs
Delta	Stratégique (Codir) et reconnue récemment du aux changement du processus d'innovation	Depuis peu (auparavant en mode silo)	Garantir le meilleur rapport Q/C/D Sourcing de fournisseurs stratégiques	Etre un expert technique incontournable dans le processus d'innovation
Epsilon	Stratégique (Codir) et reconnue (davantage au niveau corporate ou international) Légitime	✓ Oui	Garantir le meilleur rapport Q/C/D Sourcing et gestion du développement des fournisseurs stratégiques Satisfaire les clients internes Développer ses compétences interpersonnelles	Développer les fournisseurs pour les faire grandir avec l'entreprise Porter la voix du consommateur au fournisseur

Tableau 30. Synthèse de la place de la fonction Achats du terrain (Elaboration personnelle)

Implication amont (EPI) dans la phase de amont du Fuzzy Front End (FFE).

L'ensemble de nos cas converge pour montrer que l'intégration amont des services Achats et la reconnaissance des achats sont des prérequis, même si cette pratique est relativement récente pour l'entreprise Delta. L'implication des services Achats en phase amont des projets d'innovation semble être un automatisme dans le fonctionnement des équipes internes. Comme nous l'avons vu précédemment, cette implication est largement facilitée lorsque les services Achats sont présents au comité de direction. Dans nos cas, les répondants ont tous confirmé que les acteurs des Achats intervenaient directement au niveau stratégique et plus particulièrement lors de l'innovation. Ce résultat renforce les travaux sur l'apport d'une réelle valeur ajoutée de la fonction Achats et des connaissances primordiales, ce qui nécessite une intégration amont dans le processus de décisions (Castaldi, Kate et Braber, 2011) et (Ellram et Carr, 1994).

Cependant, ce résultat est particulièrement intéressant dans le sens où l'implication se situe dans certains cas très en amont du processus (dans le FFE et l'idéation), c'est-à-dire une étape floue et incertaine au démarrage du processus d'innovation. Ce résultat est particulièrement important car il n'apparaît pas aucune recherche connue, et constitue donc un réel apport à la connaissance.

A l'échelle de l'individu, c'est-à-dire l'acheteur, un construit « **Attractivité interne** » émerge de nos cas. Nous considérons que pour que l'implication amont de l'acheteur soit régulière et pérenne, l'acheteur doit exercer un pouvoir naturel d'attractivité. Le construit « Attractivité interne » de l'acheteur représente la capacité de l'acheteur à convaincre et influencer les clients internes (tout acteur interne participant au processus d'innovation) à collaborer. Cela permet à l'acheteur de convaincre du choix de ses propositions d'idées qu'elles viennent de l'acheteur lui-même, du fournisseur, et que cela soit une proposition pour une innovation de produit, technique, de processus, de changement de recettes ou emballages, ou une innovation organisationnelle.

« Sur la partie emballage par contre les Achats vont travailler spécifiquement avec le marketing. Les Achats vont influencer l'évolution du projet parce que soit ils trouveront la technicité pour pouvoir le mettre en œuvre ou alors ils vont se restreindre à rester avec leurs propres fournisseurs. » (G3)

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

« *Les achats sont atypiques chez nous je crois, ils sont encore plus en veille que la R&D. Les Achats peuvent être vraiment force de proposition.* ». (B3) R&D Bêta

« *C'est moi qui représente Alpha à l'European spice association, à l'association européenne des épices, qui suit la veille et par intérêt personnel, cela m'intéresse, il n'y a pas d'autre spécialiste comme moi, parce que j'y passe 10h par jour.* » (A3) Achats Alpha

Compréhension des attentes du client final, management et anticipation de la demande. Les répondants d'Alpha, Bêta, Gamma, Delta et dans une moindre mesure Epsilon considèrent que le besoin est de plus en plus co-construit avec les clients internes. Dans nos cas, la fonction Achats est impliquée dans l'effort d'innovation en étroite collaboration avec le Marketing, la R&D et parfois la Vente. De plus, l'acheteur impliqué a une forte compréhension des attentes du consommateur final. Ceci fait écho aux travaux de Tréhan (2014) qui montre que les acheteurs de demain doivent être plus « *orientés business* ». Tout ceci permet à l'acheteur d'avoir une vision 360° et nécessite selon Tréhan (2014) de développer de nouvelles compétences.

En allant plus loin dans le management de la demande, nos cas font apparaître la capacité de la fonction **Achats à anticiper et à se projeter dans les besoins** à venir grâce aux interactions avec les clients internes, les fournisseurs.

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

« C'est une rupture par rapport à l'existant, amener quelque chose d'autre ou que les autres ne savent pas faire, ça peut être amener un produit ou un service au consommateur final auquel il n'a peut-être pas pensé, parfois ça peut faire effet boule de neige et susciter d'autres besoins. Ça peut être une nouvelle matière qui n'existait pas, un nouveau parfum, les supers fruits, c'est pour ça qu'il faut jamais rester chez soi, il faut aller dans les salons internationaux, **prendre le temps d'écouter** ce que d'autres gens peuvent proposer qui n'est pas forcément dans notre gamme de produits, parce que le plus simple pour un acheteur c'est dire, voilà, ça c'est ma gamme de produit et je me cantonne à ça mais avoir aussi cette curiosité pour voir autre chose, il faut être curieux de nature, c'est très chronophage, mais aujourd'hui si on veut exister on n'a plus le choix, il faut **acheter autrement**. » (B2)

Ces résultats se rapprochent de travaux novateurs très récents sur les capacités essentielles de l'acheteur en innovation pour exceller et décrit par (Legenvre et Gualandris, 2018) : (1) les achats doivent explorer les besoins non satisfaits et anticiper les avantages compétitifs futurs en travaillant en étroite collaboration avec d'autres fonctions et clients; (2) il doit explorer des opportunités externes au-delà des fournisseurs de premier rang; et (3) il doit impliquer les fournisseurs dans des projets d'innovation qui produisent systématiquement des résultats au fil du temps.

Compétences métacognitives et agilité cognitive des acheteurs. L'ensemble des réponses tend à montrer que les acheteurs doivent adopter une **approche systémique** au sens de Coppin (2002) et Tréhan (2014) et une approche en réseau (Mulder, 2005). Nous rappelons que cette approche systémique se traduit comme une capacité des acteurs « à modifier et adapter leur comportement en fonction des transformations de leur environnement. La capacité d'apprentissage des acteurs est de ce point de vue importante car elle présente le milieu non plus seulement comme un contexte favorable à l'innovation mais comme un catalyseur d'initiatives participant à la création de nouvelles combinaisons productives. » (Coppin, 2002).

Tous ces aspects sont les composantes même de ce que les auteurs nomment « compétences métacognitives ». Ce potentiel « métacognitif » cité par ce même auteur représente la « *capacité à proposer de nouvelles solutions, anticipation et pro activité, prise de recul, créativité, intelligence relationnelle, intelligence des situations, capacité à évoluer dans un environnement multiculturel* » (Jehan, 2012).

Selon notre étude, les différents cas (particulièrement Alpha, Bêta et Delta) montrent que les acheteurs développent des compétences proches de ceux du marketing et de la vente pour être efficaces lors du processus d'innovation. Pour plusieurs raisons, la sensibilité marketing-vente apporte la capacité aux acheteurs de développer un « story telling » attractif pour les fournisseurs et bien sûr leur permet de comprendre les contraintes de leurs collègues du Marketing, de la Vente et du marché en général. Cette sensibilité aux problématiques des aspects « vente / commercial » permet aux acheteurs de connaître davantage le produit final et les besoins des clients, ainsi que développer un capital relationnel crédible avec les clients internes et les fournisseurs. Le développement d'un **capital relationnel** est essentiel dans le processus d'innovation ouvert.

De plus, l'acheteur doit avoir la capacité à détecter les **signaux faibles** venus de sources variées comme les fournisseurs, les clients (internes ou externes), l'environnement, la technologie...

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

La démarche de l'acheteur est de nature proactive.

Nos cas mettent en lumière également le potentiel de l'acheteur à développer une capacité créative, compétence cognitive également. Pour se développer dans un contexte économique de plus en plus incertain, il est essentiel d'anticiper et de rechercher des informations via la veille permanente pour fournir des réflexions et solutions aux dirigeants (Audet, 2003).

Le recrutement d'acheteurs compétents est primordial car selon E. Feisel *et al.* (2008), la satisfaction des clients finaux et des clients internes (CI) va dépendre en premier lieu des compétences et du savoir-faire des acheteurs. Certains auteurs parlent même d'anticipation des besoins du CI (Mulder *et al.*, 2005) afin de les satisfaire pleinement.

Le rôle des Acheteurs évolue vers de nouvelles activités jusqu'alors plutôt concentrées dans les services marketing, comme les activités d'intelligence économique (IE), de veille technologique et/ou économique. Les acheteurs communiquent des éléments d'ordre macro et micro économiques considérés comme clés en interne et qui garantissent à leur entreprise innovation et compétitivité (Trimbach, 1999). Dans ce cas, la maturité de la fonction est considérée comme plus importante car ces activités d'IE ont un impact au niveau stratégique.

Dans la lignée des travaux de Trimbach (1999) nous confirmons grâce aux cas Alpha, Beta, Delta et Epsilon que les acheteurs ayant démontré des compétences sur la gestion des activités d'intelligence économique montrent une plus grande contribution au processus.

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

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

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

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

Les facteurs d'influence intra-organisationnels issus de la littérature et du terrain

La Figure 62 rassemble à la fois les éléments issus de la littérature et les éléments récoltés sur le terrain. Par exemple, l'importance des dépenses de R&D est un facteur présent dans la littérature qui n'est pas cité par les répondants, nous ne l'avons pas ajouté dans cette figure.

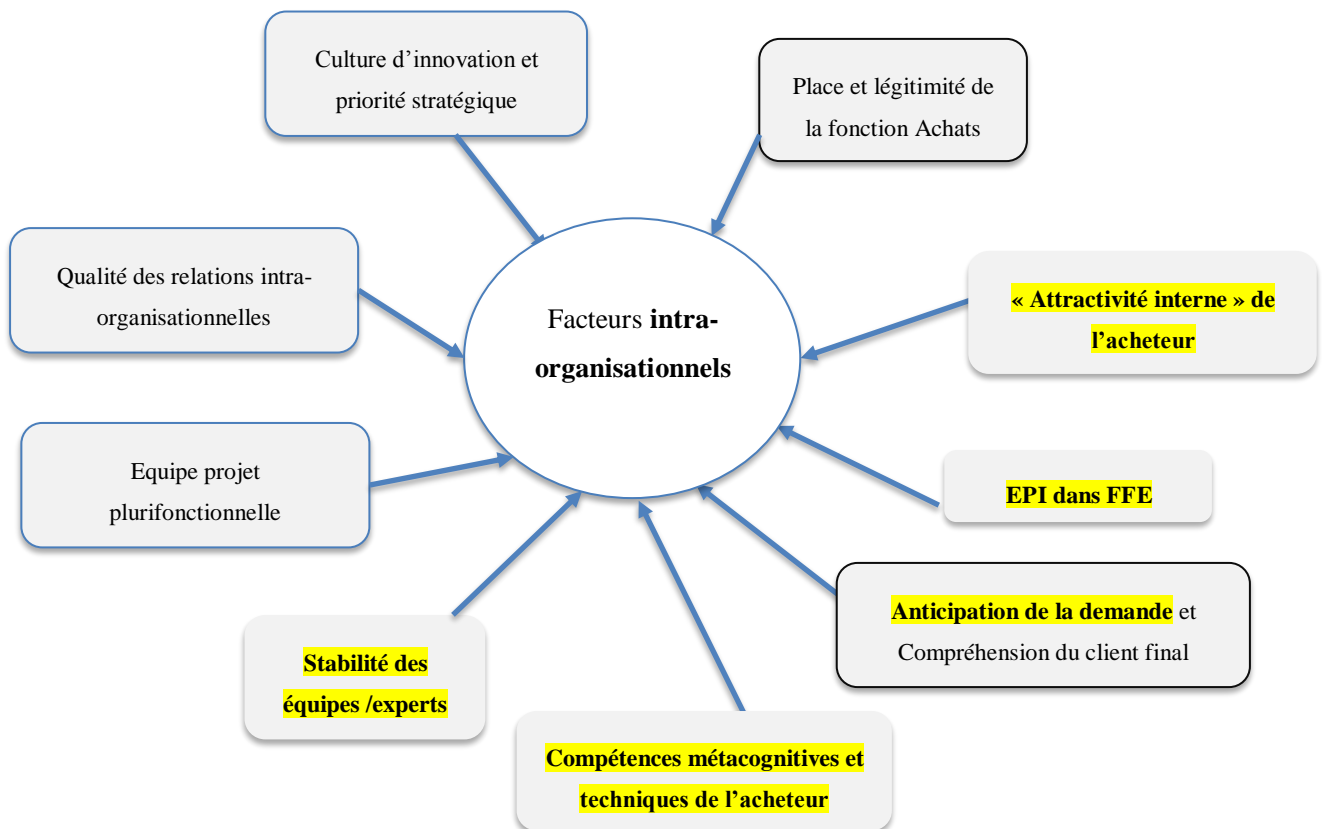


Figure 62. Facteurs d'influence intra-organisationnels (littérature et terrain) Elaboration personnelle

Les facteurs encadrés sont les facteurs intra-organisationnels issus de la littérature **et** présents sur le terrain. Les facteurs surlignés en jaune gras sont les facteurs qui ont émergés du terrain.

1.2. Facteurs d'influence inter-organisationnels

Afin de simplifier la synthèse des résultats, nous proposons de classer les facteurs inter-organisationnels en deux catégories :

- les facteurs liés à l'entreprise d'une manière générale (réputation de l'entreprise, intégration des problématiques de développement durable et de RSE, etc.),
- les facteurs liés au service Achats (légitimité externe, qualité des RIO, attractivité externe et implication dans les réseaux de l'acheteur, réciprocité et congruence dans la gestion des fournisseurs).

La liste de ces facteurs est issue de la littérature et du terrain. Nous en présenterons ci-après une synthèse en spécifiant les apports issus de la littérature et les facteurs qui ont émergé au cours des entretiens, soulignés dans le tableau.

Facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation (selon les cas de cette recherche)	Facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation (selon la revue de la littérature)
Facteurs inter-organisationnels généraux	
La réputation de l'entreprise	La réputation de l'entreprise
<u>La prise en compte des problématiques Bio, RSE-DD</u>	X
Implication amont des fournisseurs	Implication amont des fournisseurs
<u>Efficienc e et réactivité</u>	X
Facteurs inter-organisationnels spécifiques Achats	
Visibilité et légitimité externe	Légitimité externe
Qualité des RIO	Qualité des RIO et collaboration
<u>Attractivité de l'acheteur</u> et satisfaction du fournisseur	« Customer of choice »
Motivation du fournisseur	Motivation du fournisseur
<u>Implication dans les réseaux</u>	X
<u>Réciprocité et congruence</u>	X

Figure 63. Comparatif selon la revue de la littérature et le terrain des facteurs inter-organisationnels favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats lors du processus d'innovation

1.2.1. Facteurs d'influence inter-organisationnels liés à l'entreprise

L'ensemble des répondants a souligné le caractère stratégique de la gestion de l'axe achat-fournisseur. Nous avons évalué cet axe essentiellement du point de vue de l'acheteur.

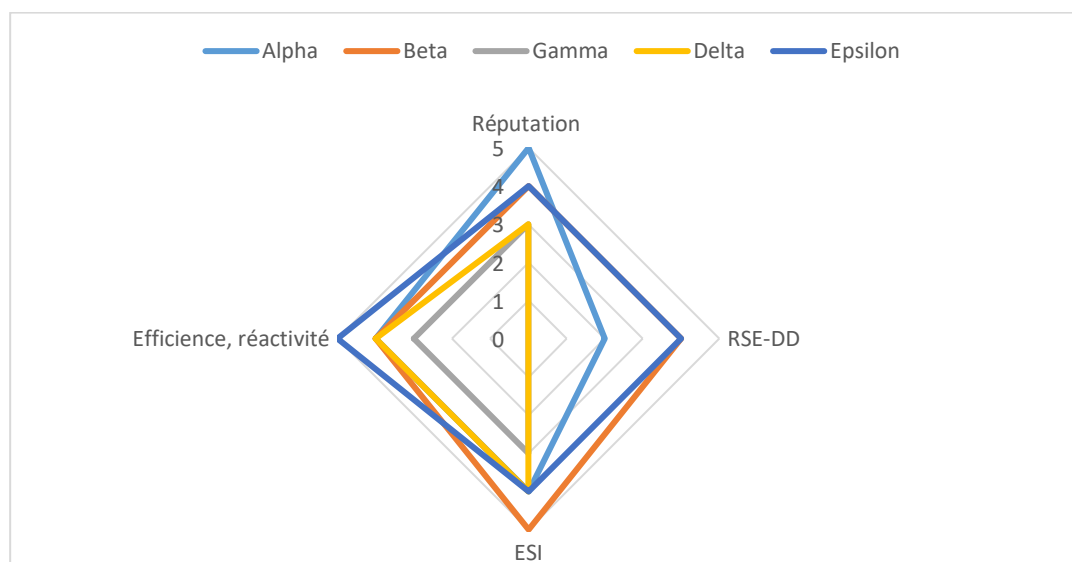


Figure 64. Les facteurs inter-organisationnels de l'entreprise (élaboration personnelle)

Réputation de l'entreprise. La réputation d'une organisation est considérée comme une garantie des produits ou des services pour les clients potentiels, il est nécessaire de la renforcer face à la concurrence (Nguyen *et al.*, 2004). Les résultats confortent l'idée de ces mêmes auteurs selon laquelle « *le rôle de la compétence et de la bienveillance de son personnel dans l'effort pour accroître la réputation de l'entreprise* ».

Un mécanisme de prévention d'une telle destruction doit être mis en place, engageant tous les acteurs de l'entreprise et surtout ceux dont le rôle se trouve souvent à la frontière, c'est-à-dire ceux qui assument les fonctions de représentation auprès des groupes cibles. Bref, il faut soigner la réputation de l'entreprise, car celle-ci constitue indéniablement un argument important dans le processus de conservation du consommateur, particulièrement lorsqu'il ne possède pas une information détaillée sur les produits et les services.

Pour Nagard-Assayag et Manceau (2011), la capacité d'innovation des entreprises est un argument central de communication. L'innovation est aussi considérée comme un des indicateurs directs de la réputation de l'entreprise (Figure 6.) et contribue à bâtir la **confiance du consommateur** (Nguyen et Lakhali, 2004). Dans les industries de produits de grande consommation, la notion de confiance est capitale. Les chercheurs semblent trouver un consensus pour dire que la réputation est une **ressource intangible incontournable** sur le plan stratégique (Dowling, 2002). Les ressources, actifs tangibles ou intangibles, jouent un rôle clé dans l'existence et la croissance des entreprises (Penrose, 1959).

« Les poivres, ça a changé le regard d'un certain nombre de client sur notre société, ça, ça vaut de l'or, et pourtant, c'est une volonté de notre PDG, qui s'est traduit par un travail commun R&D, Marketing et Achats. Qu'est-ce que ça a changé comme regard, **ils vous voient comme plus expert...** il faut que l'on aille au bout de notre expertise, on ne peut pas se présenter comme expert marchand de poivre si on ne connaît pas où ça pousse, les récoltes, comment est le marché... » (A3) Direction Achats.

Prise en compte des problématiques RSE-DD. Cet aspect souligné par Bêta et Epsilon particulièrement, peut s'expliquer par le secteur de l'IAA (emballages biodégradables, attentes constantes des consommateurs). La prise en compte de ces problématiques conduit la fonction Achats à revoir ses processus et à avoir accès à des sources nouvelles. Dans certains cas, les objectifs des Achats durables sont opposés aux objectifs des Achats dits « traditionnels ».

« C'est vrai la vapeur verte au départ c'était bon, on va voir... à partir du moment où ils ont vu que : un, c'était réellement rentable c'est pas juste pour faire bien sur une carte de visite, c'est réellement rentable, et deux, tout le monde est fier, c'est des projets en plus où tout le monde est sur la photo ça fait plaisir ! » (E2)

Implication amont des fournisseurs (ESI). L'ESI est depuis longtemps étudié par les chercheurs comme nous avons pu le voir en chapitre 2. Les apports sont variés comme la

réduction des coûts de matières premières, des coûts de développement, l'amélioration de la qualité et des fonctionnalités du produit.

Intégration des idées des fournisseurs. L'implication amont des fournisseurs est importante pour suivre les évolutions techniques ou toutes autres idées intéressantes.

« *Quand je rencontre les fournisseurs, je leur demande de me soumettre les fruits de leur propre recherche et développement, proposer des solutions packaging auxquelles on n'a pas pensé pour voir si on peut l'appliquer. Ça peut être un matériau moins polluant, qui passe mieux sur les lignes et augmente les capacités de production ou facilite l'usage...* » (E1) Responsable Achats

« *Ils savent que notre axe de développement est l'innovation. C'est ainsi que l'arôme mojito pour un dessert en mousse a été proposé par le fournisseur. Comme c'était l'idée du fournisseur on s'est adapté au produit on n'a pas été exigeant.* » (A5) Achats

Efficienc e et réactivité. La majorité des répondants (en particulier Alpha, Bêta, Delta et Epsilon) indiquent l'influence d'une organisation efficiente sur le succès de l'innovation. Nous rappelons que l'efficience consiste à faire les choses correctement. La notion de la rapidité est également abordée par les répondants de Bêta, Gamma, Delta et Epsilon. La réactivité dans le champ de la SCM est la rapidité de réaction du pilotage face à un événement inattendu, tant intra-organisationnel qu'inter-organisationnel (Lehyani *et al.*, 2015).

La prise de risque est un facteur qui est apparu mais nous n'avons pas suffisamment de données pour l'intégrer.

1.2.2. Facteurs d'influence inter-organisationnels spécifiques Achats

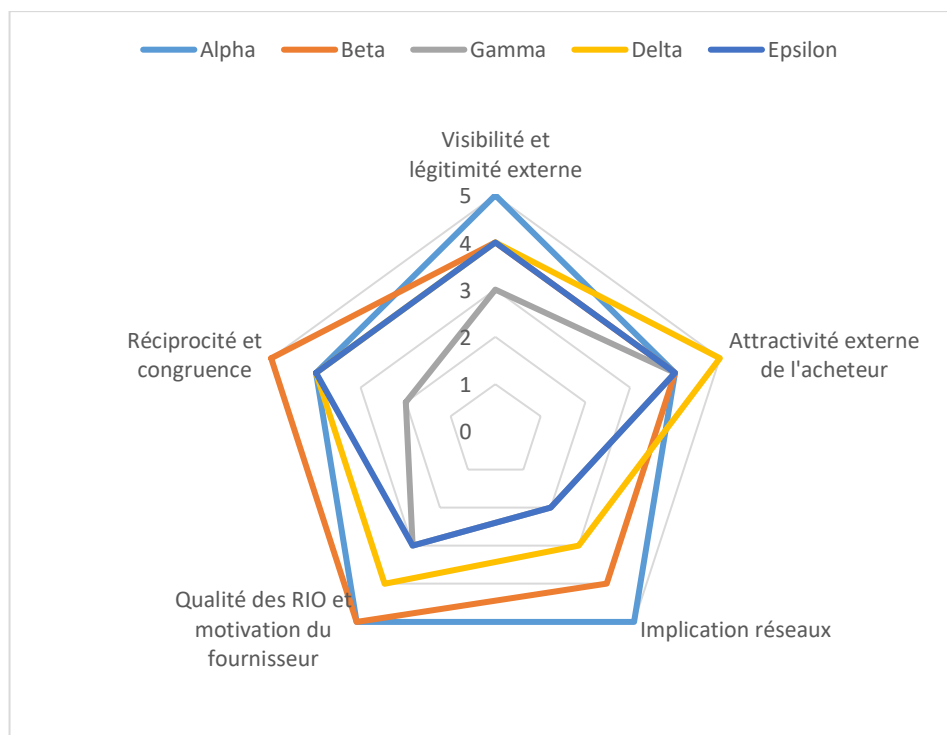


Figure 65. Les facteurs inter-organisationnels de la fonction Achats (élaboration personnelle)

Visibilité et légitimité externe du service Achats. Les répondants ont indiqué le rôle d'interface et de connexion vers l'extérieur de l'acheteur. La visibilité et légitimité du service Achats permettent aux acheteurs d'être connus et reconnus. Cela oriente également la perception des fournisseurs, à l'instar de Tchokogué *et al.* (2014) « *Puisque c'est souvent avec la fonction achats que les fournisseurs font affaire, ces derniers pourraient bien percevoir une organisation en fonction de ses relations avec celle-ci* ». Ces auteurs ont également montré qu'il y a un « *lien entre la légitimité externe de la fonction achats et la capacité de l'entreprise à saisir des opportunités dans l'environnement* ».

« *L'acheteur est reconnu par les industriels et particulièrement compétent pour les influencer et les accompagner dans nos projets d'innovation, comme c'était le cas avec le tomawak de bœuf et le « slicy beef » par exemple.* » (D4) R&D

Attractivité externe de l'acheteur. Nos résultats montrent que pour l'ensemble des cas (Alpha, Bêta, Gamma, Delta, Epsilon) et la majorité des experts, l'attractivité de l'acheteur, contact privilégié des fournisseurs, permet d'attirer les fournisseurs innovants.

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

Ceci confirme les travaux de Tanskanen & Aminoff (2015), qui considèrent l'attractivité de l'entreprise et des acheteurs primordiales pour construire une relation stratégique auprès de ses fournisseurs. Dès lors, c'est aux services Achats de donner envie aux fournisseurs de travailler avec leur organisation, afin d'attirer les meilleurs fournisseurs. Parfois, l'acheteur devra se transformer en vendeur de sa propre organisation pour convaincre les meilleurs fournisseurs.

« **Je vends mon entreprise, pour pouvoir mieux acheter, en rapport qualité prix mais aussi pour les motiver à venir avec des idées ou nous accompagner lors de projets à haute valeur ajoutée. Je leur vends cette capacité que nous avons de nous remettre en cause, de renouveler, le sur mesure.** » (G1).

Ainsi, par l'implémentation de cette politique, les services Achats et par extension les organisations peuvent ainsi améliorer leurs capacités d'innovation avec les fournisseurs (Schiele *et al.*, 2010).

Ce résultat concernant la réputation et l'attractivité de l'acheteur renvoie au constat établi par Calvi (2010). La seconde idée est que chaque entreprise, de par son histoire, possède un capital relationnel de départ : il constitue une « ressource » sur laquelle le directeur des achats pourra bâtir sa stratégie. Par exemple, une réputation de partenaire fiable et éthique facilitera les investissements spécifiques des fournisseurs, ce dont un directeur des achats pourra tirer bénéfice pour accompagner la stratégie de développement de son entreprise.

Implication de l'acheteur dans les réseaux. Tous les répondants de nos cas (Alpha, Bêta, Gamma, Delta, Epsilon) et la majorité des experts, l'acheteur est engagé dans des réseaux professionnelles larges (associations professionnelles achats ou techniques, concurrents indirects, fournisseurs, centres de recherche...).

De nombreux verbatims indiquent l'appartenance de l'acheteur aux réseaux de fournisseurs et aux réseaux d'industriels ce qui permet le développement de nouvelles formes de partenariats.

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

La capacité de l'acheteur à construire et développer son réseau est essentielle dans le contexte de l'innovation. Nous confirmons et complétons les travaux de Mulder (2005) sur les compétences de l'acheteur. Deux cas mettent en exergue l'importance de la création et gestion de son réseau externe et interne. Cet aspect devra être développé dans des recherches ultérieures.

Qualité des RIO. Dans l'ensemble de nos cas, les répondants sont unanimes pour considérer que les services Achats gèrent les relations fournisseurs, et que la nature de cette collaboration a une influence sur la qualité de l'implication des Achats dans le processus d'innovation. Nos résultats confortent les travaux de Clauß (2012), (Sjoerdsma et van Weele, 2015), pour qui une bonne relation acheteur-fournisseur mène à son tour à davantage d'innovations, à plus de transfert de connaissances entre les partenaires ainsi qu'à l'augmentation de la qualité du produit ou la réduction du délai de commercialisation.

De plus, l'acheteur doit avoir la capacité à développer cette confiance avec le ou les fournisseurs stratégiques innovants.

Dans les années à venir, la relation client-fournisseur devrait être amenée à devenir un **véritable catalyseur d'innovations** sachant qu'un grand nombre de compétences et de ressources pour l'innovation se trouve justement hors des murs d'une entreprise (Kanda et Deshmukh, 2008).

Gestion fournisseur particulièrement poussée. Au-delà des compétences relationnelles des achats (Paulraj *et al.*, 2008), d'autres auteurs ont montré l'importance de s'appuyer sur sa **légitimité externe** (Tchokogué *et al.*, 2014). En effet, selon ces mêmes auteurs, les Achats peuvent « *davantage développer des relations de collaboration fructueuses en termes de qualité, coûts, et d'innovation* » lorsque leur légitimité externe est élevée.

Réciprocité et congruence. La notion de réciprocité a été abordé plus particulièrement dans les cas Alpha, Bêta, Delta et Epsilon. L'engagement réciproque, la congruence des paroles et des actes semblent également développer l'attractivité de l'acheteur (vu précédemment) et la qualité des RIO.

« *Les achats, il faut aussi faire envie aux fournisseurs de venir travailler avec nous, et quand on donne envie et quand on montre que l'on a un potentiel et que derrière ce potentiel se réalise, c'est un cercle vertueux, lui nous accompagne, il voit que l'engagement pris est respecté et l'année d'après il a confiance et ça se construit comme ça et on avance avec le fournisseur.* » (B2)

« *Ma société et Epsilon peuvent toujours compter l'un sur l'autre pour faire ce que nous disons que nous ferons.* » Données secondaires Epsilon.

« *...le retour des fournisseurs a été très positif, c'est important pour les relations long termes. C'est également important de s'assurer d'un accord équitable.* » (A5)

La réciprocité peut être une approche gagnant-gagnant pour chaque partie prenante du côté clients et fournisseur.

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

Ces résultats confirment l'intérêt de la mise en place d'une activité réciproque entre les entreprises qui participent à un projet d'innovation (Huizingh, 2011). Par ailleurs, Fehr et Gächter (2000) considèrent que l'efficacité d'une relation collaborative passe par la réciprocité, c'est-à-dire que l'un des partenaires doit ouvrir les portes de ses connaissances à l'autre afin de pouvoir, lui aussi, accéder parallèlement à celles de ce dernier. Les auteurs montrent que, sans réciprocité, l'échange des connaissances ne peut avoir lieu. *La cause peut être un manque de confiance entre les parties qui les empêchera d'innover.*

Synthèse des facteurs d'influence inter-organisationnels issus de la littérature et du terrain

Il est commun de dire que la valeur ajoutée des fournisseurs est supérieure lorsque la relation client-fournisseur est basée sur collaboration. Henke et Zhang (2010) montrent également comment les fournisseurs sont plus enclins à investir et à partager de nouvelles idées lorsque les relations avec leurs clients reposent sur la franchise et la confiance.

L'importance des dépenses de R&D et le partage de données et la concertation des partenaires sont deux éléments de définition qui ne sont pas cités par les répondants, bien que la concertation des partenaires, dans certains cas soit évidente. Peut-être est-ce pour cette raison que le répondant n'y a pas fait référence. La Figure 62 rassemble à la fois les éléments issus de la littérature et les éléments récoltés sur le terrain.

Les facteurs encadrés (verts spécifiques aux Achats, gris généraux) sont les facteurs inter-organisationnels issus de la littérature **et** présents sur le terrain. Les facteurs **en gras et surlignés en jaune** sont les facteurs qui ont émergés du terrain.

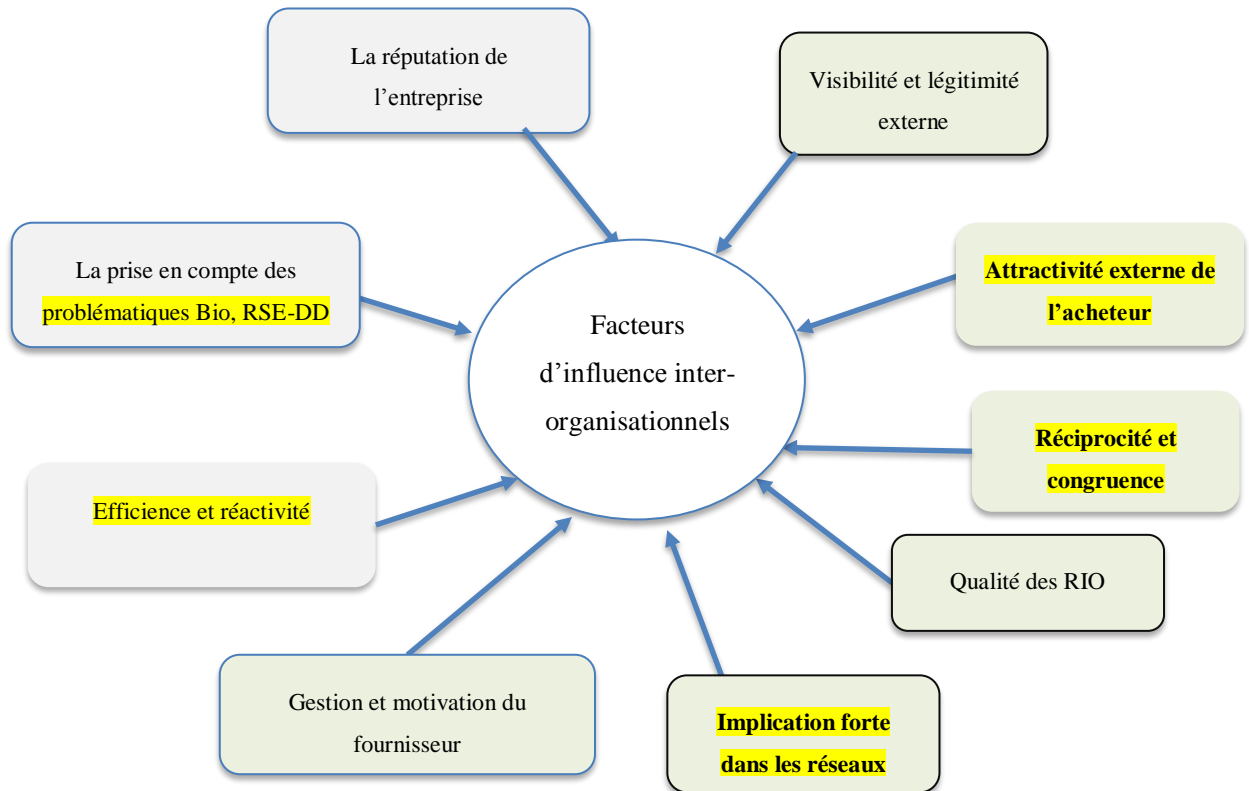


Figure 66. Facteurs d'influence inter-organisationnels (littérature et terrain) Elaboration personnelle

2. Les rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation

Nous synthétisons et discutons à présent des rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation. Pour ce faire, nous allons caractériser les différents rôles tenus par l'acheteur par type d'innovation (développement de nouveau produit, l'innovation de processus et l'innovation organisationnelle).

Cette section nous permet de répondre à aux questions de recherche.

Q2. Quels sont les rôles des acheteurs lors du processus d'innovation ?

Q3. Quelle est la nature de la contribution des services Achats dans le processus d'innovation ?

L'analyse des cas met en évidence quatre rôles de l'acheteur : le pragmatique / réaliste, le facilitateur, le leader / chef de projet et l'initiateur que nous proposons de caractériser.

2.1. Le pragmatique / réaliste

L'acheteur inclus dans les phases de sélection des idées, de définition de concepts et du DPN peut apporter un **éclairage pragmatique** sur la faisabilité technique et économique, sur le marché et son avis influence la faisabilité du projet.

« L'acheteur dans chaque réunion d'innovation, il est le « godfather », on l'écoute il a une influence importante ! » (E1)

L'acheteur exerce « un droit de veto » si le projet n'est pas réalisable d'un point de vue financier et également en termes de capacité du fournisseur.

« On étudie systématiquement la faisabilité du produit pour voir si on peut le vendre à un prix défini, donc bien sûr les Achats ont un rôle à jouer sur cet aspect-là également car ils se positionnent en donnant le go/ no go. » (G3)

Ce rôle de l'acheteur pragmatique est relativement fréquent dans nos cas puisque que ce sont les leviers classiques de la fonction Achats qui sont activés (Qualité, coûts, délais). Ceci étant,

le rôle est relativement important car il a la capacité de stopper la poursuite du processus d'innovation dès la phase de FFE.

La couleur verte correspond à des activités citées fréquemment par les répondants.

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Pragmatique / réaliste	<ul style="list-style-type: none"> -Prévient les pénuries de matières premières -Améliore la qualité -Apporte son expertise technique -Conseille et aide au sourcing pour proposer de nouvelles matières premières/ingrédients ou emballages -Sélectionne et intègre les fournisseurs -Stoppe le projet s'il y a un risque en termes de qualité, capacité fournisseur - Veille à la viabilité commerciale de l'entreprise, aide à réaliser des bénéfices en termes de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> -Partage son expertise technique -Conseille dans le choix des matières premières, emballages -Vérifie la faisabilité technique en interne (capacité de production) -Demande l'arrêt du projet s'il n'est pas réalisable (C/Q/D) - Veille à la viabilité commerciale de l'entreprise, aide à réaliser des bénéfices en termes de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Participe activement à la mise en place du comité de pilotage de l'innovation Participe au projet en partageant la réalité du marché fournisseur (expertise technique) Participe à la sélection fournisseur

Tableau 31. Rôle pragmatique / réaliste de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation

Pour qu'une idée devienne une innovation, il faut que cette idée rencontre un marché donc que l'innovation soit viable financièrement. L'axe financier est donc important, c'est pourquoi le service Achats dont une des missions premières est l'optimisation des coûts a toute sa place dans ce rôle de « gestion d'activités économiques ». Les apports de l'acheteur en termes de viabilité commerciale, et d'optimisation de coûts ont été largement démontré dans la littérature (Schiele, 2010), (Homfelt, 2017), (Tracy et Neuhaus, 2013).

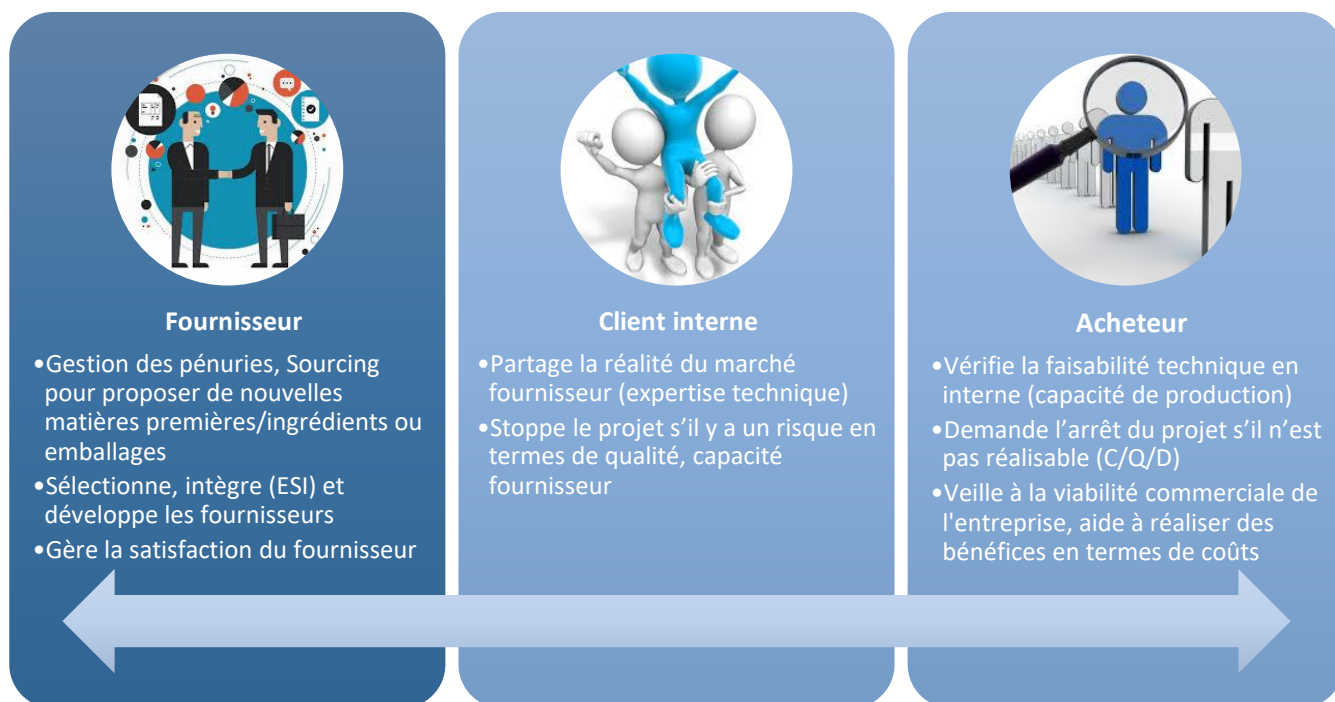


Figure 67. Caractéristiques du rôle de **pragmatique / réaliste** et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

2.2. Le facilitateur

L'acheteur aide au développement d'une manière plus active que dans le rôle de pragmatique/réaliste. En effet, il co-développe en trouvant des solutions avec le fournisseur. A chaque phase du processus apporte un éclairage pragmatique sur la faisabilité technique et économique, sur le marché et son avis influence la faisabilité du projet.

Par exemple, dans le cas d'Alpha, le directeur Achats a fortement contribué au co-développement d'un nouvel outil « la roue des épices » dédié au processus d'innovation aussi bien en interne, qu'en externe. Les épices sont le cœur de métier historique d'Alpha. La directrice Innovation R&D a décidé de caractériser les épices et de créer avec les Achats la roue des épices. Cet outil grâce au champ des odeurs permet d'aller plus vite dans le processus d'innovation, d'être plus qualitatif dans le développement en interne ou en co-développement avec les clients.

« Pour le développement de la roue des épices, on a tous fait une formation organoleptique, au champ des odeurs avec les commerciaux, l'acheteur épices et notre équipe R&D. A3 (l'acheteur) nous a aidé à choisir les épices, valider la justesse. (ie : l'ail de chine c'est super important que tu le mettes ou alors l'ail de Garonne...) il nous apporte les connaissances marché et produits. C'est les Achats qui trient ce que l'on doit mettre là-dedans. (A2)

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Facilitateur	<p>Activités internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participe au Co-développement fournisseur -Apporte les connaissances marché et produits -Organise des formations avec la R&D et les fournisseurs innovants de matières premières - Organise la veille marché, apporte des idées -Apporte son expertise technique, capacités fournisseurs -Sélectionne et intègre les fournisseurs -Facilite l'ESI, motive et accompagne le fournisseur <p>Activités externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Communique les objectifs d'innovation aux fournisseurs -Participe au maintien de la bonne réputation de son entreprise -Est le lien privilégié avec le fournisseur -Veille à la satisfaction du fournisseur impliqué dans l'innovation 	<p>Activités internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Communique sur la qualité des matières premières -Expertise technique : Apporte les connaissances marché et produits -Aide dans le choix des matières premières, de la machine ... -Co-développe les nouveaux outils (ou processus) (pour les clients finaux) <p>Activités externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Accompagne et motive le fournisseur -Participe au maintien de la bonne réputation de son entreprise -Est le lien privilégié avec le fournisseur -Veille à la satisfaction du fournisseur impliqué dans l'innovation 	<p>Activités internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participe au changement -Apporte son avis et contribue en tant qu'acteur permanent et expert -Facilite la mise en place de l'innovation organisationnelle

Tableau 32. Rôle de facilitateur de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation

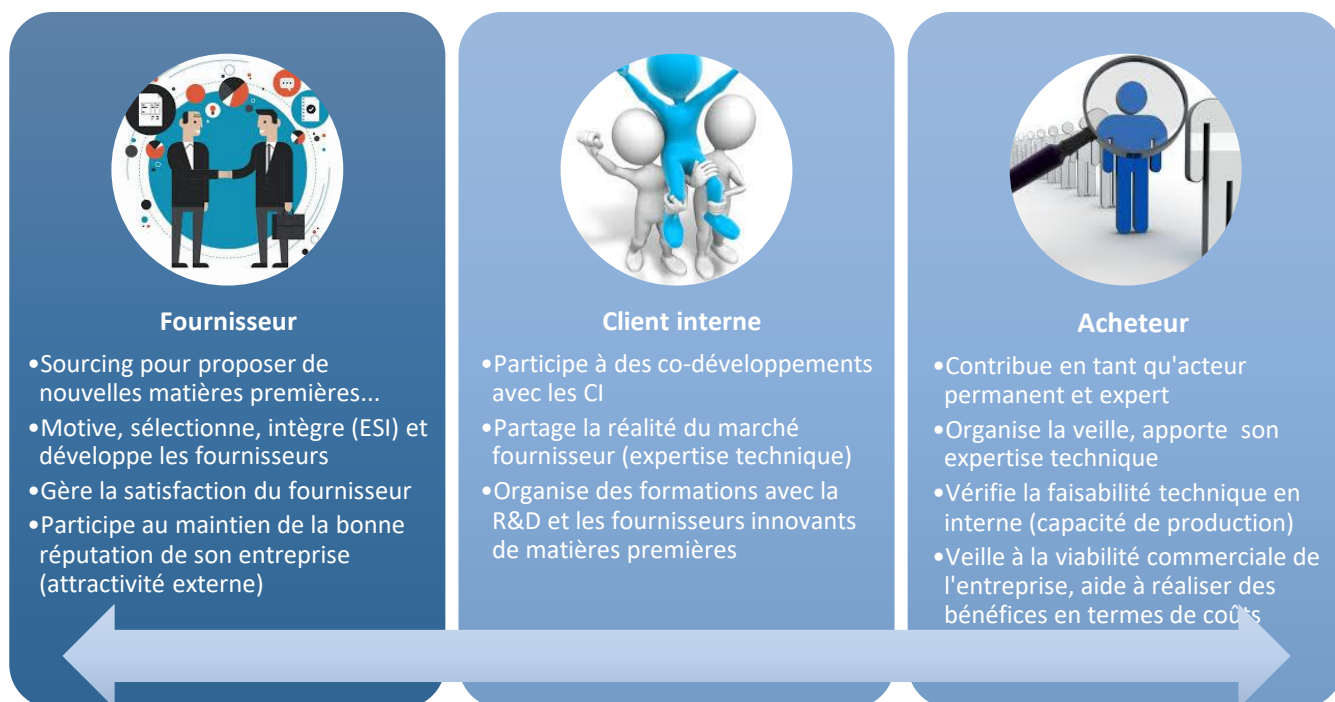


Figure 68. Caractéristiques du rôle de **facilitateur** et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

2.3. Le chef de projet / leader

La gestion de projet est une forme de gestion du changement et considéré comme une « démarche volontaire de transformation de l'organisation par les projets » (Allard-Poesi et Perret, 2005). Nous rappelons le rôle d'un chef de projet selon Lee-Kelley (2002) « un effort d'organiser des ressources humaines, financières et matérielles afin d'entreprendre un travail défini et unique, au sein d'un cadre contraint de coût et de temps en vue de parvenir à un changement positif défini par des critères quantitatifs et qualitatifs ».

L'acheteur gère le projet et est reconnu comme tel au sein de son organisation. Ce rôle a été cité plus occasionnellement dans l'ensemble de nos cas. La couleur orange clair correspond à des activités citées occasionnellement, en orange foncé lorsque nous n'avons pas relevé d'activité du service Achats.

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Leader / Chef de projet	Occasionnellement -L'acheteur gère le projet d'innovation et accompagne le changement en interne (exemple Gamma refonte matière première) -Accompagne le fournisseur dans la refonte de ses processus de fabrication pour proposer un nouveau produit -Veille à la satisfaction du fournisseur impliqué dans l'innovation	Occasionnellement -Motive le fournisseur à innover (dans ses processus) -Partage des bonnes pratiques -Accompagne le fournisseur dans le changement du processus -Lance le processus de mutualisation -Veille à la satisfaction du fournisseur impliqué dans l'innovation	Occasionnellement -Dans le cadre d'amélioration continue, gère le projet (exemples : mutualisation des achats logistiques Alpha, Bêta, Epsilon) -Communique les avantages aux parties prenantes internes -Forme et éduque les clients internes au changement organisationnel -Préside l'association Européenne des épices, augmente la notoriété d'Alpha en tant qu'expert auprès des clients potentiels

Tableau 33. Rôle de chef de projet de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation

Le rôle de chef de projet à part entière, est plus souvent observé lors des innovations de processus ou organisationnelle.

Nous notons à l'instar de Calvi (2000), que dans les projets orientés coûts et qualité, l'acheteur joue un rôle plus important. Ceci est particulièrement vrai lors des projets typiquement « Achats » comme la mutualisation logistique, la création et mise en place d'outil de gestion qualité fournisseurs. Cependant, nous avons observé que pour le changement de recette de matière première (Gamma, Epsilon), le service Achats travaille avec la R&D sur le produit directement et gère complètement le projet. Ce rôle du service Achats n'a pas été encore relevé dans la littérature.

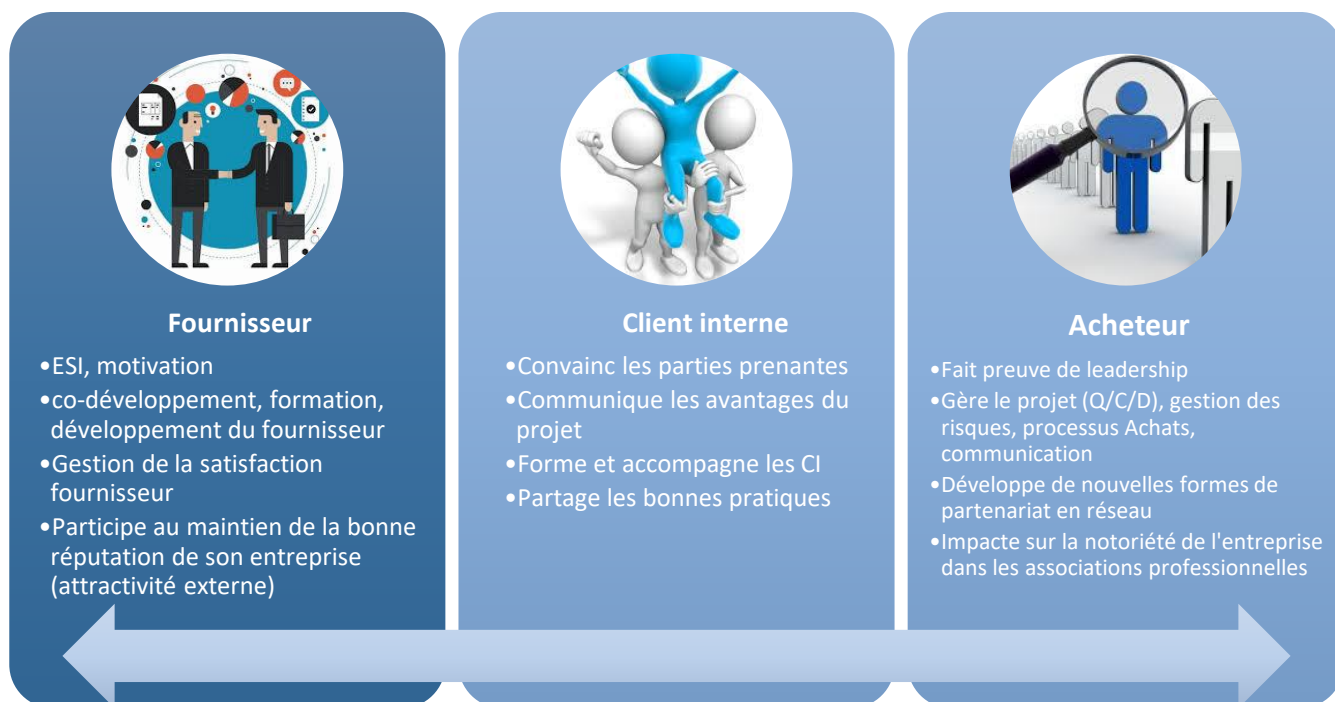


Figure 69. Caractéristiques du rôle de **chef de projet** d'innovation et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

2.4. L'initiateur / explorateur

Ce rôle a émergé de nos données et a été confirmé par les parties prenantes du processus d'innovation. Cependant, il est à noter, que ce rôle que nous qualifions d'initiateur / explorateur a été observé plus sporadiquement cependant nous avons trouvé quelques exemples dans l'ensemble de nos cas (Alpha, Bêta, Gamma, Delta et Epsilon).

Lors de l'innovation de produit nouveau, ce rôle s'apparente aux activités de la fonction R&D en ce sens où l'acheteur collabore directement et quotidiennement avec ce service et propose des nouvelles idées et matières premières aux équipes innovations R&D. En externe, l'acheteur entretient des relations très fréquentes avec les fournisseurs stratégiques et les motive pour partager les dernières tendances et innovations à venir, que cela soit du côté du fournisseur ou du côté des acteurs clés du marché (associations professionnelles, concurrent indirect, contact professionnel de son réseau...). Parfois, l'acheteur accompagne et co-

développe la solution technique avec le fournisseur, ou même parfois dans les locaux du fournisseur.

L'acheteur a une connaissance du marché très fine et a su développer un réseau (interne et externe) qui lui permet d'obtenir des informations cruciales en amont.

Nous notons de fortes influences mutuelles entre les innovations de processus et de nouveaux produits. En effet, un nouveau processus amène à une innovation de produit (chocolat caramel, innovation dans l'emballage, nouvelle recette de chocolat noir...). Ces résultats renvoient à la définition de Le Loarne et Blanco (2012) : « *L'innovation de procédé renvoie, quant à elle, à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant.* », ainsi qu'aux résultats de Loilier et Tellier (2013) qui indiquent qu'il n'est pas rare qu'une innovation de procédé ou processus se cache derrière un nouveau produit.

Dans certains cas, l'acheteur a une compétence technique du produit, ou de la matière telle qu'il mène de bout en bout le processus d'innovation.

« Dans l'exemple du « tomahawk de porc » un projet particulièrement innovant, la genèse du projet vient de la réflexion de notre Acheteur viande qui, à partir de ses connaissances sur le bœuf, s'est inspiré de la découpe du « tomahawk de bœuf » pour la transposer sur le porc. Cette idée nous a donc servi de base pour travailler avec nos fournisseurs. » (D4) R&D

Dans ce cas Delta, le marketing, la R&D ont été convaincu par cette idée venue de l'acheteur. La faisabilité technique est également gérée par les achats avec les fournisseurs. Les connaissances du marché et les compétences techniques particulières de l'acheteur permet d'apporter de la valeur très tôt en amont du processus créatif. En aval, le fournisseur doit être capable de développer le produit sous le contrôle des achats et de la R&D. Ainsi, l'acheteur intervient également dans l'innovation de processus qui mènera au nouveau produit.

La couleur orange clair correspond à des activités citées occasionnellement, en orange foncé lorsque l'activité du service Achats est plus rarement citée.

Rôle de la fonction Achats par type d'innovation	L'innovation de nouveau produit	L'innovation de processus / procédé	L'innovation organisationnelle
Explorateur / Initiateur	Occasionnellement Activités internes : -Est à l'origine d'une idée, puis d'un concept et « gère » l'industrialisation du nouveau produit -Travaille en collaboration avec la R&D sur des activités de recherche (Rôle proche de la R&D interne) -Apporte des nouvelles idées de nouveaux produits ou de nouveaux emballages Activités externes : -Motive les fournisseurs à partager des informations sur les tendances, ses propres innovations en cours et à venir -Pratique la sérendipité (qui conduit au succès d'un produit)	Occasionnellement -Initie les changements de recettes de matières premières stratégiques et l'emballage (Essentiellement pour l'optimisation des coûts) Alpha, Bêta, Gamma, Delta et Epsilon -Motive les parties prenantes internes et externes -Initie et met en place un nouvel outil collaboratif inter-sites qui change le processus de développement fournisseur (Epsilon) -Co-développe un nouveau processus de fabrication avec le fournisseur (Delta) -Propose de nouvelles idées de recettes (chocolat caramel avec le fournisseur – Gamma)	Rarement -Initie et gère le projet de mutualisation logistique (Bêta) -Initie et met en place un nouvel outil collaboratif inter-sites qui change et améliore les relations avec les CI, entre les CI et surtout entre l'entreprise et les fournisseurs clés. (Epsilon)

Tableau 34. Rôle d'explorateur / initiateur de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation



Figure 70. Caractéristiques du rôle d'explorateur / initiateur et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

La créativité individuelle joue un rôle important dans les activités de l'acheteur explorateur /initiateur. Lerch *et al.*, (2015) insistent également sur l'importance du rôle de la créativité dans la phase de Fuzzy Front End.

3. Démarche de contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation

Nous synthétisons la démarche de contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation. Pour ce faire, nous allons positionner les rôles des acheteurs durant le processus d'innovation en suivant le processus d'innovation défini par Koen *et al.*, (2002).

3.1. Synthèse des rôles durant le processus d'innovation

En raison de l'état actuel de nos connaissances, nous n'avons pas élaboré de processus spécifiques à l'innovation de processus et organisationnelle. Ceci étant, partant du postulat qu'une idée est à l'origine de toute innovation (Chapitre 1.), nous adaptons la proposition de Koen *et al.*, (2002).

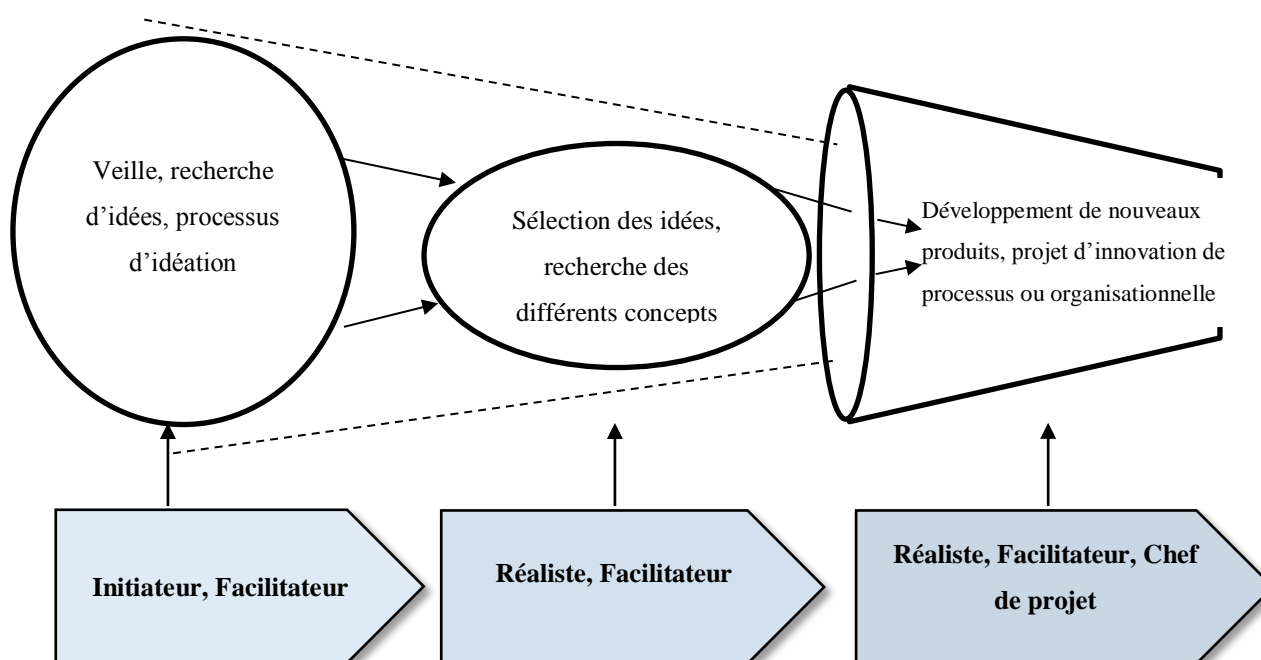


Figure 71. Rôle de la fonction Achats dans le processus d'innovation adapté de Koen *et al.*, (2002).

Dans la phase FFE, l'acheteur « créatif » contribue à l'effort d'innovation dans son rôle d'initiateur par des activités de veille et de participation à la recherche d'idée, voire parfois de proposition d'idée, mais également en tant que Facilitateur, puisqu'il va donner un avis

éclairant aux parties prenantes lors des échanges d'idées. Lors de la phase de sélection d'idées, l'acheteur endosse le rôle de Pragmatique (lié aux notions de Q/C/D) mais également de Facilitateur car il accompagne les clients internes dans la sélection de ces idées.

Enfin, dans la phase de développement de projet d'innovation, l'acheteur en plus des rôles Pragmatique et Facilitateur, endosse parfois le rôle de chef de projet de l'innovation, dont il a le leadership, ce qui est assez rare.

3.2. Synthèse de la contribution de la fonction Achats réussie dans le processus d'innovation

La figure ci-dessous (Figure 72) représente la contribution de la fonction Achats réussie telle que nos cas nous l'ont fait apparaître. Elle est composée de trois étapes : (1) les composantes de la fonction Achats dite « innovante » (2) la perception externe de l'acheteur, la visibilité et légitimité externe, (3) les activités d'intégration des idées, des connaissances et des fournisseurs.

Dans l'étape 1, la fonction Achats se construit en interne afin d'avoir la capacité d'être reconnue et stratégique dans le processus d'innovation. Dans l'étape 2, la fonction Achats se construit en externe, elle développe la capacité à trouver les bons partenaires pour innover et se voit proposer des opportunités (idées, projets, techniques, relations...). Dans l'étape 3, l'acheteur sélectionne et intègre les opportunités tout en s'engageant de manière efficiente et réciproque avec son partenaire.

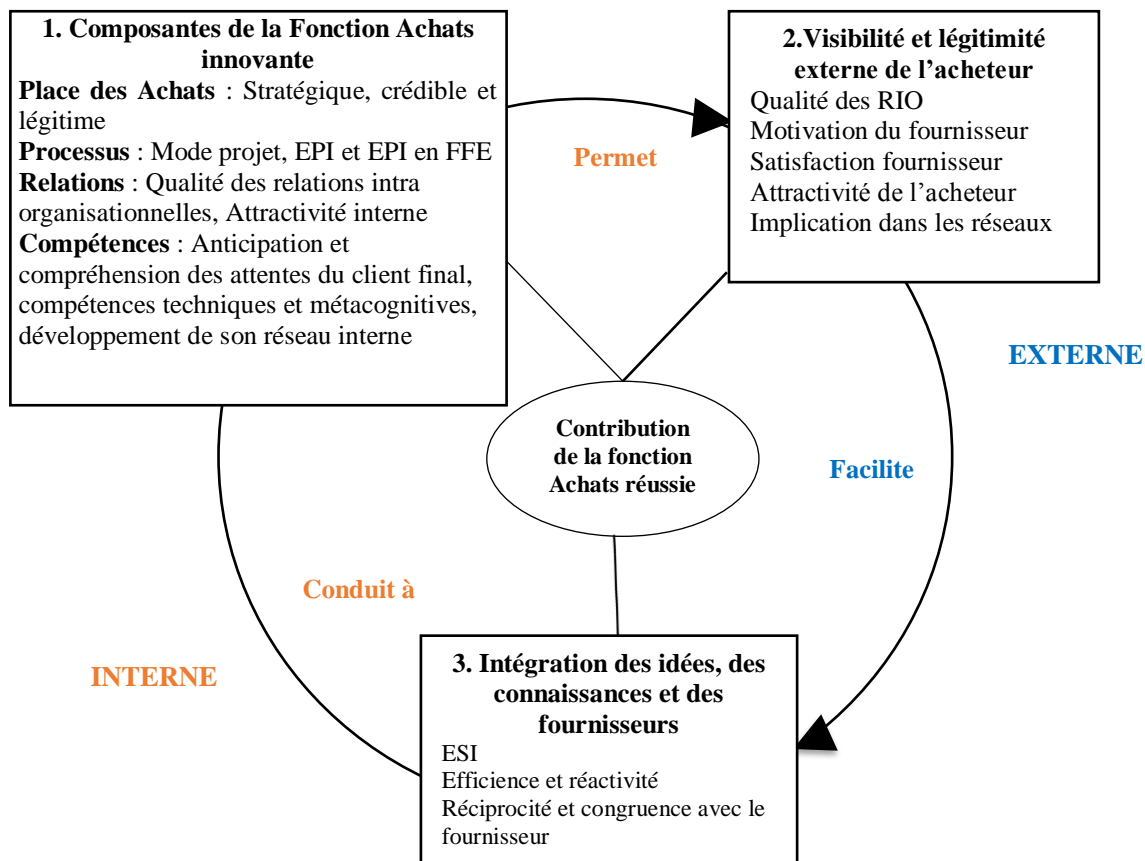


Figure 72. Le cercle vertueux d'une fonction Achats impliquée dans le processus d'innovation (élaboration personnelle)

4. Préconisations pour améliorer la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation

Les professionnels en Achats sont confrontés à la difficulté d'apporter davantage de valeur au sein des organisations qui s'engagent dans les stratégies d'innovation, et d'être pleinement considérés comme des acteurs légitimes. Les synthèses et les analyses présentées dans les sections précédentes nous permettent de formuler plusieurs préconisations managériales pour permettre et améliorer le succès de la contribution des acheteurs dans le processus d'innovation. Plusieurs profils peuvent être intéressés par ces préconisations. Les directeurs et managers Achats pour aider leur équipe à apporter davantage de valeur dans lors du processus d'innovation au sein de leur organisation. Les acheteurs, pour qu'ils développent leurs compétences, leur impact en interne et leur crédibilité en externe. Ces différentes préconisations sont complémentaires les unes par rapport aux autres. Ces résultats peuvent être vus comme des "bonnes pratiques" pour améliorer la mise en œuvre d'une politique Achats active sur l'axe stratégique de l'innovation.

Une des réponses que nous suggérons à l'issue de cette recherche complète et décale le point de vue courant axé sur l'intégration amont fournisseur et la gestion collaborative fournisseur. En ce sens, nous pensons que nos résultats font écho aux travaux sur l'innovation de Midler *et al.* (2012) et rappellent le poids de la gestion des activités intra-organisationnelles.

« C'est en réglant les problèmes chez soi que l'on se rend crédible et lisible pour d'éventuelles coopérations innovantes. ». (Midler *et al.*, 2011)

Nous proposons une présentation des préconisations sur quatre axes : l'organisation, les compétences des acheteurs, le processus d'innovation et la gestion fournisseurs.

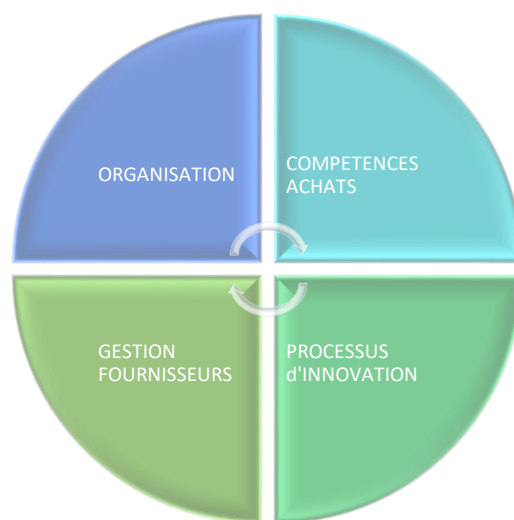


Figure 73. Les quatre axes interdépendants des préconisations managériales

4.1. Axe : Organisation / Place de la fonction Achats

Préconisation 1 : aligner les organisations, les objectifs et intégrer les acheteurs aux équipes des clients internes

La reconnaissance stratégique de la fonction Achats peut permettre un alignement des objectifs entre les services. Nous préconisons que les acteurs du service Achats soient considérés comme des « membres à part entière » des équipes du client interne. Ainsi, l'alignement des objectifs entre ces départements serait plus naturel. La contribution des services Achats est largement facilitée lorsque les Achats sont présents au comité de direction.

Préconisation 2 : privilégier une légitimité interne forte

Pour pouvoir créer de la valeur tout au long de la chaîne, les services Achats doivent être intégrés, reconnus et avoir la possibilité d'être écoutés et suivis dans leurs préconisations. Or ceci n'est pas possible si l'acheteur n'est pas reconnu, légitime et crédible. Il est alors nécessaire de préparer en amont un plan d'action pour arriver à un **statut d'acheteur légitime**.

4.2. Axe : Compétences des acheteurs

Préconisation 3 : développer une approche holistique et prospective du marché en prenant compte de l'ensemble des parties prenantes

Nous recommandons au directeur Achats d'avoir une vision holistique et d'intégrer des profils d'acheteurs ayant la capacité développer sa « *compréhension des clients finaux / consommateurs* » et sa créativité. De plus, les acheteurs impliqués dans le processus d'innovation développent une curiosité naturelle sur les développements en cours et doivent avoir la capacité à se projeter, voire d'anticiper les tendances à venir sur leur domaine d'achat. Ainsi, l'acheteur serait perçu comme un « Intrapreneur » ou acheteur innovateur.

Préconisation 4 : inclure les activités de veille et de recherche d'idées dans les missions des acheteurs

Nous avons mis en évidence durant l'état de l'art l'intérêt croissant des chercheurs sur le savoir-être, les soft skills, ainsi que les compétences métacognitives liées à la notion de créativité. Pour se développer dans un contexte économique de plus en plus incertain, il est essentiel d'anticiper et de rechercher des informations via la veille permanente pour fournir des réflexions et solutions aux dirigeants (Audet, 2003). Les acheteurs doivent trouver le plus rapidement et efficacement possible des solutions lors de demandes de la R&D ou du marketing ou bien lorsqu'ils sentent une tendance non explorée au sein de l'organisation, l'acheteur devrait être proactif. Cela implique de la part des acheteurs une capacité à développer des activités de « business intelligence ».

Préconisation 5 : développer son attractivité et réseau interne / externe

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

4.3. Axe : Processus d'innovation

Préconisation 6 : Impliquer les services Achats en amont et lors de la phase de Fuzzy Front End

L'implication des services Achats en phase très amont (lors de la recherche des idées) du processus d'innovation « devrait » être une habitude dans le fonctionnement des équipes internes. La contribution des acheteurs est ainsi plus qualitative car les informations qu'ils possèdent sont stratégiques (veille, tendances, projets des fournisseurs et acteurs du marché, technique). Cette implication est largement facilitée lorsque les Achats sont présents au comité de direction.

4.4. Axe : Gestion et relation fournisseurs

Préconisation 7 : construire et garder sa légitimité externe

La capacité des acheteurs à développer leur légitimité permet le développement des relations fournisseurs et des parties prenantes en termes de qualité, cout, délais et innovation. Cet axe doit rappeler la vigilance des équipes d'achats engagées dans le processus d'innovation pour garder cette légitimité.

Préconisation 8 : développer la réciprocité des pratiques dans les relations fournisseurs

Les acheteurs et les fournisseurs s'engagent réciproquement pour s'accompagner mutuellement lors des innovations, que cela soit de produits ou de processus. Cette réciprocité est incluse dans le cercle vertueux qui se construit entre le client-fournisseur.

Cela touche aussi bien l'évaluation de la performance et qualité fournisseur par l'acheteur et l'évaluation de la qualité de la relation de l'acheteur par le fournisseur (avec un outil simplifié à 360° comme proposé par Epsilon). Ainsi, en ayant une maturité dans les relations fournisseurs lors du processus d'innovation, la capacité de connectivité de l'acheteur entre les acteurs externes puis internes sera décuplée.

Conclusion du Chapitre 5

Ce chapitre nous a permis de synthétiser et de discuter les différents résultats de notre recherche. Il nous permet de répondre aux trois questions de recherche initiales.

Q1. Quels facteurs expliquent et influencent la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation ?

Ces facteurs sont d'ordre interne comme la culture d'innovation de l'entreprise, la qualité des relations intra-organisationnelles, les équipes projets plurifonctionnelles, la stabilité des experts et dans une moindre mesure l'usage d'outils collaboratifs. Du côté de la fonction Achats, les facteurs comme la place des Achats, l'implication amont dans la phase de Fuzzy Front End, l'attractivité interne, le management proactif de la demande, les compétences méta-cognitives et techniques sont autant de facteurs concomitants nécessaires.

Des facteurs inter-organisationnels ont également une influence comme la légitimité externe, la qualité des RIO, la capacité de l'acheteur à être attractif, une gestion et développement fournisseur et la réciprocité. Dans une moindre mesure, la prise en compte des attentes des consommateurs sur les problématiques liées au développement durable pourrait également influencer la contribution des services Achats.

Q2. Quels sont les rôles des acheteurs lors du processus d'innovation ?

Nous avons identifié quatre rôles principaux tenus par les acheteurs : un rôle d'initiateur / explorateur, un rôle de facilitateur, un rôle de pragmatique-réaliste et un rôle de chef de projet.

Q3. Quelle est la nature de la contribution des services Achats dans le processus d'innovation ?

Pour chaque rôle et également selon les différentes typologies d'innovation, nous avons détaillé une liste d'activités et d'apports des acheteurs durant le processus.

Nous proposons une démarche pour une contribution de la fonction Achats « réussie » et présentons des préconisations à destination des praticiens sur quatre axes : l'organisation, les compétences des acheteurs, le processus d'innovation et la gestion fournisseurs.

Sur la base de nos résultats, la contribution réussie de la fonction Achats dans le processus d'innovation n'est pas l'affaire d'une performance particulière des facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels mais plutôt le fruit d'une performance équilibrée sur l'ensemble de composantes.

Enfin, ces résultats font écho aux travaux de Tidd *et al* (2005) sur la caractérisation de l'entreprise innovante, et dont les composantes principales sont la stratégie volontariste d'innovation, l'implication intensive des équipes à l'effort d'innovation, l'équipe projet efficace, la mise en réseaux intensive et externe, et apprentissage intra et inter organisationnel.

Conclusion Générale

Sommaire de la Conclusion Générale

1. Les contributions de la recherche.....	349
1.1. Les apports théoriques et conceptuels.....	349
1.2. Les apports managériaux.....	350
1.3. Les apports méthodologiques.....	350
2. Les limites de la recherche.....	352
2.1. Les limites concernant la méthodologie de recherche.....	352
2.2. Les limites concernant le terrain de recherche.....	353
3. Les perspectives de la recherche.....	355
3.1. Les PME comme objet d'analyse.....	355
3.2. L'étude de secteurs émergents.....	355
3.3. Les contributions à l'innovation organisationnelle – Adoption des nouvelles pratiques issues des achats responsables dans les industries agroalimentaires.....	356
3.4. L'organisation des services Achats dans la gestion des activités d'exploitation et d'exploration des industries agroalimentaires.....	357

Notre travail de recherche a suivi un processus de construction « tâtonnante » et d'allers retours réguliers entre la littérature et le terrain. Après avoir rappelé les objectifs initiaux de ce travail doctoral, nous reviendrons dans cette conclusion sur les éléments de réponse apportés aux questions de recherche qui visaient à mieux comprendre l'implication et les contributions de la fonction Achats durant le processus d'innovation.

Nous nous attacherons à exposer les principaux apports de ce travail doctoral, tant d'un point de vue théorique, méthodologique que managérial. Nous identifierons les principales limites des résultats en les classifiant en fonction des avancées de cette recherche. Enfin, nous proposerons quelques pistes de réflexion sur les perspectives possibles.

1. Les contributions de la recherche

Cette recherche à caractère exploratoire a tenté de pénétrer dans la boîte noire du processus d'innovation des organisations des IAA et plus particulièrement, mis en lumière certaines contributions des services Achats en amont du processus.

Très classiquement, les apports de notre travail de recherche sont à la fois théoriques, méthodologiques et managériaux.

1.1. Les apports théoriques et conceptuels

Alors que le champ de recherche sur l'implication amont de la fonction Achats (EPI) revêt toujours un caractère exploratoire, nous avons apporté des éléments de réflexion au travers d'une revue de la littérature ciblée et la mobilisation conjointe de différentes théories sur les champs de la gestion de l'innovation, du management des Achats, et également en mobilisant l'approche par les ressources (RBV).

Cette recherche contribue à combler quelques manques identifiés dans la littérature, entre d'une part, la contribution de la fonction Achats vue par l'ensemble des parties prenantes internes, la contribution selon les différentes typologies d'innovation, et d'autre part les rôles tenus par les acheteurs durant le processus, notamment dans l'étape de Fuzzy Front End. Ce

travail permet de justifier l'intérêt de poursuivre des travaux de recherche sur l'implication amont de la fonction Achats (EPI) dans le processus d'innovation.

Un deuxième apport est relatif à la compréhension de facteurs d'influences intra- et inter-organisationnels de l'EPI. Nous avons construit une synthèse structurée de ces facteurs à partir de la littérature puis nous avons alimenté ce travail par des thèmes émergeant du terrain, comme par exemple, l'attractivité interne de l'acheteur, les compétences métacognitives et techniques, la construction et l'implication dans les réseaux interne et externe. Ces résultats peuvent servir de base pour les chercheurs qui souhaitent avancer sur les caractéristiques de ces facteurs, construire des échelles de mesure pour l'élaboration de recherches quantitatives.

Enfin, nous explorons les processus d'innovation, tant dans la dimension produit que sur le plan de l'organisation. Nous confirmons par notre recherche l'intérêt de l'implication amont de la fonction Achats, du rôle de l'acheteur et surtout son impact dans la capacité qu'ont les organisations à innover.

1.2. Les apports méthodologiques

Nous nous sommes attachés à justifier l'intérêt de cette recherche en procédant en trois temps et en alliant les méthodologies du focus group, des entretiens d'experts et de l'étude de cas. Nous avons triangulé également les données en interrogeant au moins trois acteurs de services différents (Marketing, R&D, Achats, Direction générale).

Nous suivons les recommandations de Gavard-Perret *et al.* (2012), qui soulignent l'intérêt d'avoir recours à plusieurs méthodes et types d'entretiens car cela renforce la validité de la recherche.

1.3. Les apports managériaux

Notre travail propose une réflexion sur la place des services Achats au sein des organisations dans le contexte de l'innovation. Il éclaire les différentes contributions possibles et le rôle de la fonction Achats. Il précise le moment de contribution le plus fertile dans le processus d'innovation. Il offre une meilleure vision des compétences nécessaires de l'acheteur et enfin, s'intéresse aux leviers intra-organisationnels et inter-organisationnels.

Au terme de ce travail de recherche, huit préconisations à destination des directions et des managers Achats peuvent être formulées (Figure 74). Présentées conjointement avec les contributions et apports des activités des services Achats, ces préconisations peuvent également intéresser les services Marketing, R&D et Innovation puisqu'elles permettent d'accroître les capacités d'innovation de l'organisation.

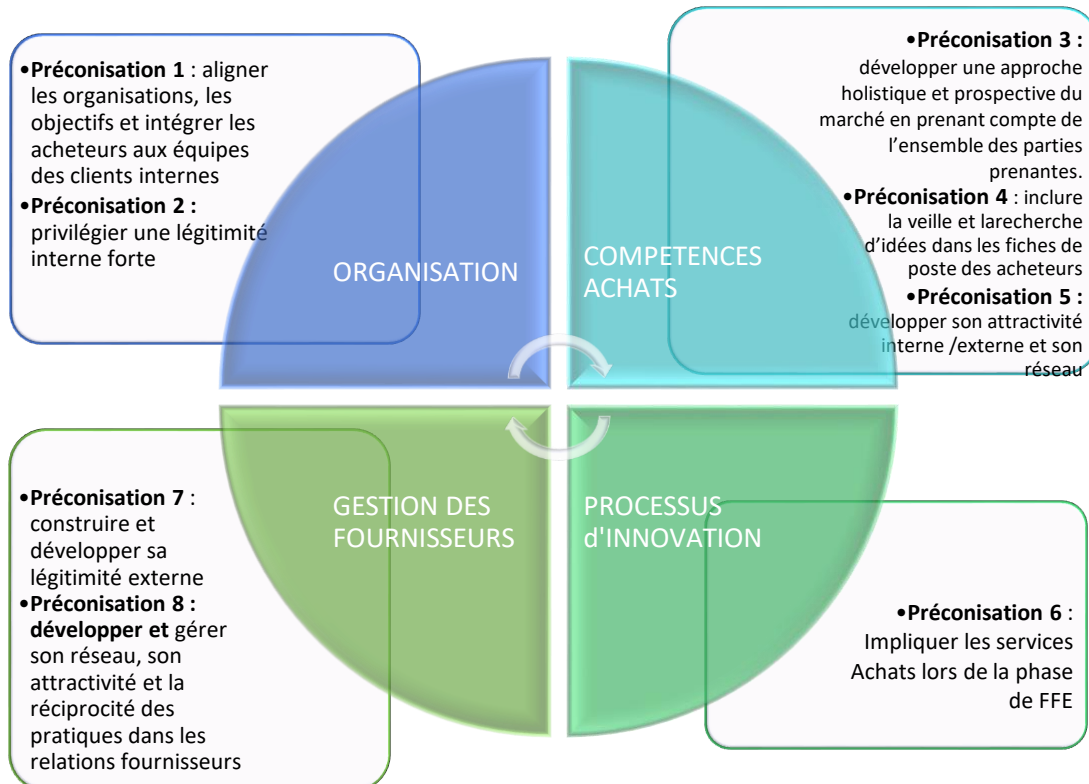


Figure 74. Préconisations managériales à destination des directions achats

2. Les limites de la recherche

Nous exposons à présent plusieurs limites de notre recherche sans volonté d'exhaustivité.

2.1. Les limites concernant la méthodologie de recherche

Malgré le fait que nous avons essayé de réduire le risque de biais de notre étude et de limiter les erreurs par une triangulation des données, notre méthodologie poursuivie présente certaines limites.

Nous avons traité les cinq études de cas dans une logique descriptive, explicative et rétroactive. Nous avons reconstruit les données. Dans le cadre d'études à venir, il conviendrait, pour apporter davantage de précisions, de réaliser une étude longitudinale, d'observer, sur plusieurs années l'émergence d'un projet d'innovation et « *l'histoire de la contribution de la fonction Achats* » dans ce contexte. En effet, l'étude longitudinale de cas enchâssés est un design approprié pour mener une recherche processuelle, « *c'est à dire lorsque l'on cherche à comprendre et expliquer des processus organisationnels complexes à partir de comparaisons détaillées d'éléments du contexte réel dans lequel ils sont ancrés* » (Musca, 2006). Ce même auteur propose d'utiliser cette approche méthodologique adaptée aux phénomènes comme « *l'innovation, l'apprentissage, la dynamique des compétences dans l'organisation* » (Musca, 2006).

Notre objectif est d'apporter des connaissances supplémentaires sur les contributions des acteurs du service Achats lors des projets d'innovation, c'est-à-dire sur l'acheteur. Nous avons sélectionné des organisations où le service Achats est un service professionnalisé, dans lequel la fonction est représentée par un ou plusieurs acheteur(s) professionnel(s). Ainsi, les organisations comportant des acteurs ayant le rôle « double ou complémentaire » acheteur et un autre rôle fonctionnel ont été écartées, puisque l'acteur endosse un des rôles de l'acheteur, sans pour autant être acheteur lui-même. Nous suivons la recommandation de Becker (1998, p. 21) « *pour définir un groupe social, de considérer l'appellation donnée par les personnes elles-mêmes concernant leur groupe d'appartenance* ». Le fait de nous intéresser à ceux qui portent, dans les organisations, le nom d'acheteur (par extension, responsable achats, directeur

achats) représente une limite quant à notre objet de recherche, puisque certains postes, pourtant proches, peuvent être nommés de façon différente.

2.2. Les limites concernant le terrain de recherche

Même si nous avons pu nous entretenir avec la majorité des acteurs considérés comme étant pertinents (car recommandés par les experts) en lien avec les services Achats lors du ou des projets d'innovation, certaines personnes n'ont pas pu être interrogées pour des raisons diverses. Soit parce qu'elles avaient quitté l'organisation, soit parce qu'elles ne souhaitent pas s'entretenir avec nous, essentiellement pour des raisons de confidentialité de par l'aspect stratégique de l'objet de recherche et de l'innovation. Cependant, ces situations n'ont pas été nombreuses car nous avons écarté les cas où il n'était pas possible d'interroger la majorité des acteurs clés impliqués dans le processus d'innovation. Il nous semble néanmoins important de le mentionner.

Notre recherche porte sur « la contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation », nous avons fait le choix d'étudier notre objet vu par les parties prenantes internes, en excluant la dyade client-fournisseur. Ceci ne nous permet pas d'évaluer et de confronter les points de vue des fournisseurs, même si les acheteurs ont partagé avec nous leur ressenti. Or, le processus d'innovation peut être un processus ouvert (Chesbrough, 2003) s'étendant au-delà des frontières de l'organisation où les fournisseurs sont acteurs importants lors de ces innovations (Wynstra, 2003). Ainsi, il pourrait être intéressant de compléter notre objet en rajoutant le point de vue du fournisseur. Nous avons en partie commencé à répondre à cette limite en contribuant lors de la conférence internationale Ipsera (Viale *et al.*, 2015)⁵³.

Une autre limite est de nature géographique. Les entreprises de nos cas sont situées en France et pour beaucoup dans la région Grand Est. Même si ce choix est justifié dans le Chapitre 3, par le témoignage de l'expert (la directrice de l'ARIA), cela constitue une limite.

De plus, le cas de la grande entreprise multinationale Epsilon met en lumière le caractère international des activités d'innovation les plus stratégiques pour les organisations. Dans ce cas, certaines activités d'innovation (notamment de développement de nouveaux produits)

⁵³ When reciprocity between suppliers and buyers conducts to radical co-innovation. Ipsera conference, Amsterdam (Viale, Zouari, Samuel, 2015)

sont conduites sur des sites regroupant les salariés experts et internationaux dits « *corporate* ». Nous avons eu accès à seulement trois acteurs travaillant pour ces organisations centralisées.

Nous proposons à présent d'explorer les perspectives de la recherche.

3. Les perspectives de la recherche

Bien qu'empreinte de limites, ce travail doctoral à caractère exploratoire permet d'identifier de nombreuses pistes de recherches. Nous présentons ci-après, sans volonté d'exhaustivité, les différentes perspectives qui nous semblent les pertinentes d'explorer.

3.1. Les PME comme objet de recherche

« Our understanding of SMEs is crucial in today's business climate as they are a major source of innovation and an important catalyst in today's for economic development. »

Pressey (2009)

Dans l'IAA, les PME représentent une source essentielle de croissance économique dû à l'écrasante majorité de leur nombre dans cette industrie. Les PME jouent un rôle croissant dans l'innovation (Chesbrough, Vanhaverbeke et West 2006), et PME s'engagent de manière délibérée dans des stratégies de recherche d'innovation et cherchent des idées provenant de différents partenaires d'innovation externes dont les fournisseurs, les consommateurs et autres partenaires externes (Brunswick et Vanhaverbeke, 2011).

Pourtant, les petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent écartées du débat dans littérature sur l'innovation collaborative. Dans ce contexte, la littérature sur le rôle de la fonction Achats est encore relativement peu explorée.

3.2. L'étude de secteurs émergents

Au-delà du contexte de l'IAA, il pourrait être judicieux de confronter ces résultats à d'autres industries, ou bien travailler en mode multisectoriel proche ou émergent.

En effet, comme nous l'avons vu en Chapitre 3., l'IAA s'attache à développer de plus en plus de produits prônant des bénéfices sur la santé. L'exemple de la société Nestlé qui s'efforce de devenir un chef de file dans le domaine émergent de la nutrition personnalisée, entre industrie agroalimentaire et pharmaceutique, est très représentatif de cette nouvelle industrie en devenir. Or cette industrie des aliments fonctionnels dits « nutraceutiques » est fortement réglementée et nourrie par des enjeux qualités et l'innovation, très proche **de l'industrie pharmaceutique**. Bröring (2013) conclue sa recherche en affirmant que ces deux industries

ayant des tendances fortes à converger dans le contexte de l'innovation ouverte, seront en recherche de nouvelles compétences lors des collaborations inter-organisationnelles. Ainsi, une étude plus approfondie sur ces deux industries semble être appropriée pour réfléchir aux compétences des acheteurs de demain.

3.3. Les contributions à l'innovation organisationnelle – Adoption des nouvelles pratiques issues des achats responsables dans les industries agroalimentaires

Alors que la population mondiale poursuit sa croissance constante (augmentation de 30% au cours des deux dernières décennies, World Bank 2015⁵⁴), la superficie des terres agricoles disponibles⁵⁵ diminuent rendant ainsi les ressources naturelles des agriculteurs de plus en plus limitées. Ces tendances signifient que la demande de consommation de produits alimentaires continuerait de croître. Dans ce contexte tendu, comment l'industrie agro-alimentaire va-t-elle satisfaire les demandes croissantes si les ressources naturelles des agriculteurs sont évidemment limitées ?

Ces faits indiquent l'importance et l'urgence de prêter attention aux stratégies d'achats durables et responsables de l'industrie agro-alimentaire. Or très souvent les critères des achats traditionnels basés sur le tryptique Q/C/D (qualité, coûts, délais) sont souvent opposés voir considérés comme incompatibles avec les composants des achats responsables (Carter et Jennings, 2000). Ces composants sont par exemple, la prise en compte globale de la protection des ressources naturelles, pollution, réductions des déchets, préservation de la biodiversité, englobent également l'économie circulaire, la sous-traitance de proximité.

Comme nous avons vu lors de l'analyse des cas, les innovations liées aux problématiques environnementales sont considérables sur deux entreprises, que cela porte sur l'emballage, les matières premières du produit lui-même, le processus de production, l'optimisation de son environnement. Or l'adoption de ces nouvelles pratiques d'achats responsables peut être assimilée à un processus d'innovation organisationnelle (Robert, 2016).

⁵⁴ Données ouvertes de la Banque mondiale, population totale mondiale (1995, 2015)

⁵⁵ L'Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)

Ainsi, des recherches sur le lien entre l'intégration de ces pratiques d'achats responsables comme générateur d'innovation pourraient éclairer sur les rôles possibles des services Achats lors de la phase de FFE et lors de l'idéation.

3.4. L'organisation des services Achats dans la gestion des activités d'exploitation et d'exploration

Cousins (2006) et Luzzini *et al.*, (2011) proposent différentes typologies d'organisations des services Achats lors du développement de nouveaux produits dans des secteurs comme l'IT, l'automobile, l'aérospatial. De plus, les études sur l'intégration de capacités organisationnelles pour l'innovation radicale (ou innovation exploration) dans le secteur aéronautique (Arnoux, 2013) s'intensifient.

Servajean-Hilst et Calvi (2018) contribuent à la littérature sur l'open-innovation en présentant une nouvelle organisation Achats spécifique (dans le secteur automobile) pour accompagner l'innovation dès la phase d'idéation du processus grâce à des activités d'identification sur le marché de nouvelles technologies / innovations proposées par les fournisseurs existants ou nouveaux. Ainsi, cette nouvelle fonction Innovation-Achats permet de capturer l'innovation sur le marché des fournisseurs.

D'autres auteurs considèrent que l'un des défis pour le service Achats est de pouvoir dans le même temps gérer les activités liées à différentes typologies d'innovation et la réalisation des objectifs plus traditionnels (comme la gestion des coûts et les économies) où le conflit d'objectifs peut apparaître (Homfeldt, 2017). Ces mêmes auteurs insistent sur l'importance de développer des approches plus flexibles et rapides pour gérer les start-up par exemple.

Gibson et Birkinshaw (2004) suggèrent que cette ambidextrie doit faire partie de chaque individu de l'organisation. Pour Brion *et al.* (2008) la capacité à combiner ces activités d'exploitation et exploration, c'est à dire être ambidextres, dépend des modes de management mis en place (systèmes, incitations et processus managériaux) « *qui déterminent les comportements individuels* ».

A notre connaissance, les recherches sur la contribution des services Achats des organisations ambidextres sont à un stade embryonnaire.

Bibliographie

A

Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.

Abidi-Barthe A. & S. Kaabachi (2010). La co-création d'expériences de consommation par le Web2.0, *Journal of Internet Banking and Commerce*, August 2010, vol. 15, no.2

Adams, Richard, John Bessant, and Robert Phelps. 2006. "Innovation Management Measurement: A Review." *International Journal of Management Reviews* 8(1): 21–47.

Ageron, B., & Spalanzani, A. (2010). Perceptions et réalités du développement durable dans les entreprises françaises. *Revue française de gestion*, (6), 157-171.

Aggeri, F., « Le développement durable comme champ d'innovation. Sc narisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue française de gestion* 2011/6 (N  215),
p. 87-106.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. In *Gérer et comprendre. Annales des mines* (No. 11 & 12, pp. 4-17).

Allal-Chérif O., 2013. Vers des indicateurs de performance achats plus collaboratifs et plus durables, *Excellence HA*, vol n 2, p. 28-33.

Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de r les du responsable projet. *Revue française de gestion*, no 154,(1), 193-209. doi:10.3166/rfg.154.193-209.

Alter, N., (2003), *L'innovation ordinaire*, Presses universitaires de France, Paris, 270 p.

Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research.

Amable, B. (1996). Croissance et cycles endogènes induits par les innovations radicales et incrémentales. *Annales d'Economie et de Statistique*, 91-110.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?. *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.

Anderson Strachan, P. (1996), *Managing transformational change: the learning organization and teamworking*. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (2), 32-40.

Anderson J. C., Narus J. A., "Partnering as a focused market strategy", *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 95-111.

Angué K. (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, vol. 28, n°2, pp. 65-94.

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 23-29.

Arnoux, F. (2013). *Modéliser et organiser la conception innovante: le cas de l'innovation radicale dans les systèmes d'énergie aéronautiques* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris).

Audet J. (2003), « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons intersites », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 16, n° 2, pp.105-130

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? *Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.

Avenier, M., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.

Axelsson B., Hakansson H. (1990), « The Development Role of Purchasing in an Internationally-Oriented Company », in D.Ford, *Understanding Business Markets*, Academic Press, p. 317-333.

Ayerbe, C. (2006). *Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes: complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion*. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(1), 9-34.

B

Babour, R., & Kitzinger, J. (1999). *Developing focus group research : Politics, theory and practice*. Londres : Sage.

- Baier, C., Hartmann, E., & Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 36-52.
- Bals, L., Hartmann, E & Ritter, T (2009). 'Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement', *Industrial Marketing Management*, VOL. 38, pp. 892-902.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133-148.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barratt M., A. Oke (2007), Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective, *Journal of Operations Management*, vol. 25, 1217-1233.
- Barreyre P-Y. et Lentrein D. (1988) - La participation des services à l'innovation dans les entreprises industrielles : analyse d'une trentaine de cas, cahier de recherche n° 88-02, 1988, ESA de Grenoble : CERAG
- Barreyre P-Y. et Lentrein D. (1990) - La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : une enquête auprès de trente-six grandes entreprises industrielles, cahier de recherche n° 90-06, 1990, ESA de Grenoble : CERAG
- Barreyre, PY (2010), « Les chemins d'un changement organisationnel. La professionnalisation de la fonction achats », *Revue française de gestion* 2010/6 (n° 205), p. 187-190.
- Barriol, N. (1998). Le marketing achat (conception et état des pratiques dans les entreprises industrielles françaises en 1997).
- Bartczak, S. E., Clark, S. W., Holt, D. T., et Trent, M. R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research et Practice*, 5(2), 75-92.
- Basberg, B. L. (1987). Patents and the measurement of technological change: a survey of the literature. *Research policy*, 16(2), 131-141.
- Basi, D 2015 'How does Early Supplier Involvement (ESI) timing affect development costs', 5° IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences, Enschede, The Netherlands, pp. 1-7. Available from: University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.
- Barreyre, P. Y. (1976). La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise. Institut d'Administration des entreprises.

- Becker H. S. (1998), *Tricks of the trade*, Chicago, IL, USA, The University of Chicago Press, trad. franç. *Les ficelles du métier*, Paris, La découverte, 2002, 353 p.
- Benner M. et Tushman M. (2003), "Exploitation, exploration and process management : the productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, Vol.28, n°2, pp. 238-256.
- Benyahia-Taibi G., « Complémentarité ou adversité des stratégies d'innovation et d'imitation dans le secteur agroalimentaire français ? », *La Revue des Sciences de Gestion* 2011/1 (n°247-248), p. 81-91.
- Ben Zaied, R., Affes, H. & Hikkerova, L. (2015). Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle. *Gestion* 2000, volume 32,(5), 81-98. doi:10.3917/g2000.325.0081.
- Berthinier Poncet, A. (2012). *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : une approche par les pratiques institutionnelles* (Doctoral dissertation, Grenoble).
- Bichon Arnaud, Merminod Nathalie, Kamann Dirk-Jan, « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue française de gestion* 6/2010 (n° 205) , p. 139-155
- Bidault, F., Despres, C. & Butler, C., 1998. *Leveraged Innovation: Unlocking the Innovation Potential of Strategic Supply*, London: MacMillan Business.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Blaikie N. (2010), *Designing social research*, Cambridge, UK, Polity Press.
- Bonaccorsi, A., & Lipparini, A. (1994). Strategic partnerships in new product development: an Italian case study. *Journal of product innovation management*, 11(2), 134-145.
- Bournois, F., Romani, P. J., & Pierret, C. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*.
- Bouverot, J. 2004. Les Achats de la SNCF. *Revue internationale de l'Achat. Les Ateliers de l'achat* 2004, pages 23-26. 2004.
- Brem, A., & Tidd, J. (2012). *Perspectives on Supplier Innovation: Theories, Concepts and Empirical Insights on Open Innovation and the Integration of Suppliers* (Vol. 18). World Scientific.
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2008). L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. *Revue française de gestion*, (7), 177-194.
- Brokaw, A. J., & Davisson, C. N. (1978). "Positioning" a Company as a Preferred Customer. *Journal of Supply Chain Management*, 14(1), 9-11.

Bröring S. (2013). The role of open innovation in the industry convergence between foods and pharmaceuticals. *Open Innovation in the Food and Beverage Industry*, , pp. 39-62.

Bruel, Olivier. *Management des Achats- Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*. 1ère Ed. Paris : Economica, 2007, 652 p

Brulhart, F. (2015). Antécédents de la performance inter et intra-organisationnelle : au croisement des visions structurelle, relationnelle et fondée sur les ressources et compétences (Doctoral dissertation, Aix-Marseille Université).

Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2011). *Beyond Open Innovation in Large Enterprises: How Do Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Open Up to External Innovation Sources?*.

Burrows, D., & Kendall, S. (1997). Focus groups: what are they and how can they be used in nursing and health care research?. *Social Sciences in Health*, 3, 244-253.

Burt, D. N., & Pinkerton, R. L. (1996). *A purchasing manager's guide to strategic proactive procurement* (pp. 229-311). New York: Amacom.

Burt, D. N., & Soukup, W. R. (1985). Purchasing role in new product development. *Harvard Business Review*, 63(5), 90-97.

C

Calvi, R. (2000). Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle. *Finance contrôle stratégie*, 3(2), 31-55.

Calvi, R., Paché, G., & Jarniat, P. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique. *Revue française de gestion*, (6), 119-138.

Calvi R., Paché G. (2010). « Management des achats : Renouvellements managériaux et théoriques », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 91-95.

Calvi, R, Johnsen, TE & Phillips (2011). 'Purchasing and supplier involvement in discontinuous innovation; a literature review', *Proceedings of the 20h Annual IPSERA Conference March 2011*, pp. 932-941. WP

Capitiano, F., Coppola, A., & Pascucci, S. (2009). Indications for drivers of innovation in the food sector. *British Food Journal*, 111(8), 820-838.

Carr, A. S., and Pearson, J. N., (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032-1053.

- Carr, A.S., Smeltzer, L.R., (1997). An empirical based operational definition of strategic purchasing, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol 3, n°4, pp.199-207.
- Carter, C.R. et Jennings, M.M. (2000). Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain, Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS), Tempe.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is purchasing really strategic?. *International journal of purchasing and materials management*, 32(4), 20-28.
- Castaldi, C., Ten Kate, C., & Den Braber, R. (2011). Strategic purchasing and innovation: a relational view. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(9), 983-1000.
- Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(2), 75-83.
- Chalus-Sauvannet, M. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise: Quels enjeux pour l'innovation ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218,(2), 31-43. doi:10.3917/rsg.218.0031.
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet. *M@ n@ gement*, 3(1), 1-30.
- Chanal, V., (2004), *Gestion des connaissances et management de l'innovation*, Cahiers Français, N° 323- Croissance et innovation, pp. 85-89
- Charreire Petit, S. et Durieux, F.(2007), "Explorer et tester: les deux voies de la recherche", Thietart, RA et al. *Méthodes de recherche en management*.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505-523.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W., W. Vanhaverbeke, and J. West (Eds.) (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an "interesting" customer: Procurement strategies for buyers without leverage. *International Journal of Logistics*, 5(2), 177-195.
- Clark, K.B., Fujimoto, T., 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Boston, MA

- Clauß, T. (2012). The influence of the type of relationship on the generation of innovations in buyer–supplier collaborations. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 388-411.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990). “Absorptive Capacity : A New Perspective On Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Cohendet, P., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Éditions EMS.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of product innovation management*, 12(5), 374-391.
- Coppin, O. (2002). Le milieu innovateur : une approche par le système. *Innovations*, (2), 29-50.
- Cousins P, Lawson B, Squire B (2006) An empirical taxonomy of purchasing functions. *Int J Oper Prod Manage* 26:775–794
- CROCHEMORE, S. (2005). Méthode Delphi. *Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle*, (AG1050).

D

-
- Dahlander L, Gann D. 2010. How open is innovation? *Research Policy* 39(6): 699–709.
- Damanpour, F. 2010. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management* 21: 996–1010.
- David, A. (1999, May). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (pp. 1-23).
- De Boer L., Labro E., & Morlacchi P., 2001. A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 75–89.
- Dekker H.C., 2008. Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organization and Society*, 33(7), 915–941.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Den Hertog P. (2000). “Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, p. 491-528.

- Denzin, N., K., Lincoln, Y., S. (1994), Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin N K & Y. S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 1- 17. London: Sage Publications Ltd.
- De Paoli, T.M. "Re-engineering Purchasing and Supply." In J.L. Cavinato and R.G. Kauffman (Eds.), *The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional*, McGraw-Hill, New York, NY, 1999, pp. 311-329.
- De Ramecourt, M., Pons, F.-M. (2002). *L'innovation à tous les étages*, Editions d'Organisation, France.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Domergue *et al.*, « La radicalité de l'innovation et ses déterminants. Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon », *Innovations* 2014/1 (n° 43), p. 187-221.
- Dowlatsahi, S. (1998) "Implementing early supplier involvement: a conceptual framework", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 Iss: 2, pp.143 - 167
- Dowling, G. (2002), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press.
- Dubuisson, S, Kabla, I. (1999). *Innovations et compétences : compte rendu d'une réflexion collective*. Dans D. Foray et J. Mairesse (eds), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Paris, Editions de l'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 1999.
- Dubuisson-Quellier, S. (2009). *La consommation engagée (Vol. 5)*. Sciences Po, les Presses.
- Dumez, H. (2013). *Méthode de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive*.
- Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. Kilman & L. Pondy (eds.). *The Management of Organizational Design*. New York: North Holland, 176-188.
- Durand, B., & de Faultrier, B. (2007). L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats. *Logistique & Management*, 15(2), 55-70.
- Durand, J. P. (2000, December). *LESENJEUX DE LA LOGIQUE COMPÉTENCE*. In *Annales des mines*.
- Dyer J. H. & Ouchi W. G. (1993), Japanese-style partnerships: giving companies a competitive hedge, *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 51-63.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

E

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Ellram, L. and A. Carr (1994). 'Strategic purchasing: a history and review of the literature', *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), pp. 10–22.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2000) et (2003), « Market : Etudes et Recherches en Marketing », Dunod, Paris Chapitre 9, p.304-340

F

Fabbe-Costes N. (2004), Le gouvernement des chaînes d'offre, in Dumez H. (éd.), *Gouverner les organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 389-428.

Fabbe-Costes Nathalie, Lancini Agnès, « Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis », *Management & Avenir* 4/2009 (n° 24) , p. 123-145

Faes, W., Knight, L., & Matthyssens, P. (2001). Buyer profiles: an empirical investigation of changing organizational requirements. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(3), 197-208.

Fehr E, Gächter S (2000) Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 159–181

Feisel, E., Hartmann, E., & Schober, H. (2008). *Purchasing skills–Developing the purchasing professional of the future*. Östlich Winkel: Supply Management Institute/European Business School, 1-20.

Feisel *et al.*, 2011. The importance of the human aspect in the supply function: Strategies for developing PSM proficiency. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17, p.54-67

Fenneteau, H. (1992). Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont. *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 45-68.

Fernez-Walch, S., Romon, F., COUSIN, V., & RONDE, T. (2013). Management de l'innovation. De la stratégie aux projets. Ed. 3

Ferrandi, Lichtlé (2014). Marketing Dunod.

Fischler C. (2001), La peur est dans l'assiette, *Revue Française du Marketing*, n°183/184, 7- 10.

Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2011). When local interaction does not suffice: sources of firm innovation in urban Norway

Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6), 645-672.

Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, (5), 17-31.

Foucher, L. (2014). La réponse d'une direction des achats pour intégrer et suivre les projets tout au long d'un cycle de développement (Doctoral dissertation, Bordeaux).

Frayret, J-M., D'Amours, F. et D'Amours, S (2003), « Collaboration et outils collaboratifs pour la PME Manufacturière », Rapport du projet CEFRIO, 88 p.

Freeman, Chris and Soete, Luc (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, 3. ed. London, Washington.

Fryman, C.A.D. et Haile, C.K.A. (2011), *Assessing the State of Procurement Knowledge Production: Implications for the Federal Government*.

Fynes, B., De Burca, S., & Mangan, J. (2008). The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance. *International Journal of Production Economics*, 111(1), 56-69.

G

Gaglio G. (2011), « Sociologie de l'innovation », Ed. PUF, Coll. Que Sais-je, Cairn.info, pp.1-128

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.

Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008) et (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 11-62.

Gonzalez-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901-917.

Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of product innovation management*, 13(6), 478-496.

Giordano, Y. (2003). Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative (No. halshs-00440011).

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de la Recherche en Management*.

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.

Guellec, D (2003). Mesurer l'innovation : quelques leçons de l'expérience de l'OCDE. 8e séminaire de la Direction des Statistiques d'Entreprises, Innovation : de l'idée à la performance Insee Méthodes n°105.

Guilhon, B. (1992), « Technologie, organisation et performances, le cas de la firme- réseau », *Revue d'Economie Politique*, 102, n°4, Juillet-Août, pp.58-87.

H

Hakansson H . (1990), « Product Development in Networks », in D.Ford, *Understanding Business Markets*, Academic Press, p. 487- 507.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.

Hamel Gary, C. P. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Havard Business Review*, pp82-84.

Hammer, M., Champy, J., & Le Seac'h, M. (1993). *Le reengineering* (Vol. 93). Dunod.

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

Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.

- Hartmann, E, D Kerkfeld and M Henke (2012). Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, 18(1), 22–34.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, Vuibert–FNEGE, 7-43.
- Hayes R.H., Abernathy W.J., 1980, Managing our way to economic decline, *Harvard Business Review*, vol.58, n°4, pp. 78-86.
- Hauschildt J., Salomo S. (2011). *Innovationsmanagement*, 5th edition, Vahlen, München.
- Hausman, A., & Stock, J. R. (2003). Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, 56(8), 681-686.
- Held, T., 2015. Supplier involvement in product development: A literature review covering three decades of research. In 24th International IPSERA Conference. Amsterdam, Netherlands.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hillebrand, B., & Biemans, W. G. (2004). Links between internal and external cooperation in product development: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 110-122.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La Méthode des Cas*. Editions De Boeck Université.
- Hlady Rispal, M. (2009). LA CONDUITE D'ETUDES DE CAS ENCASTRES : Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35).
- Hobbs, J., E., (2004), Information asymmetry and the role of traceability systems, *Agribusiness*, Vol. 20, Nn° 4, pp. 397–415.
- Holt, D. T., Bartczak, S. E., Clark, S. W., & Trent, M. R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 75-92.
- Homfeldt, F., Rese, A., Brenner, H., Baier, D., & Schäfer, T. F. (2017). Identification and Generation of Innovative Ideas in the Procurement of the Automotive Industry: The Case of AUDI AG. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750053.
- Huizingh, E.K. (2011), Open innovation: State of the art and future perspectives, *Technovation*, 31, 2-9.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Giunipero, L. C., & Nichols, E. L. (2000). Organizational learning in global purchasing: A model and test of internal users and corporate buyers. *Decision sciences*, 31(2), 293-325.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Nichols, E. L. (2003). Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*, 21(5), 541-556.

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.

J

Jakobiak F. (1991), *Pratique de la veille technologique*, Paris Editions d'organisation, 232 p, p35

Jayaratra, N., & Wood, B. (2008). Every innovation is a new thing but not every new thing is an innovation. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 13-25.

Jehan, I. (2012). *Comment caractériser des compétences du " bon " acheteur et leurs formes d'apprentissage* (Doctoral dissertation, Pau).

Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 187-197.

Johnsen, T., Calvi, R. and Phillips, W. (2012) *Discontinuous innovation: A challenge for purchasing*. Under consideration for publication in *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education.

K

Kacioui-Maurin, E. (2011). *Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: le cas des prestataires de services logistiques* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).

Karamanos, A. (2006) *Construire son développement grâce aux alliances*, in *L'art de l'innovation: Broché*, Paris.

Katz D., Kahn R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 498 p.

Katz, R. & Allen, T.J., 1982. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12, pp.7–19.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front–end in new product development. *R&D Management*, 32(4), 269-279.

Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., ... & Karol, R. (2001). Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. *Research-Technology Management*, 44(2), 46-55.

Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., ... & D'Amoe, R. (2002). Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques. *The PDMA toolbox*, 1, 5-35.

Koufteros, X., Vonderembse, M. and Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: The contingency effect of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences* 36(1), 97-133.

Koufteros, X.A., Rawski, G.E. and Rupak, R. (2010). Organizational Integration for Product Development: The Effects on Glitches, On-Time Execution of Engineering Change Orders, and Market Success. *Decision Sciences* 41(1), 49-80.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.

Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago.

Kühne, B., Vanhonacker, F., Gellynck, X., & Verbeke, W. (2010). Innovation in traditional food products in Europe: Do sector innovation activities match consumers' acceptance?. *Food Quality and Preference*, 21(6), 629-638.

Kuzel, A. J. (1992). « Sampling in qualitative inquiry ».

L

Lamming, R., 1994. Editorial. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 1 (1), 3–4.

Lakemond, N. (2001). *Managing across organisations: Intra-and interorganisational aspects of supplier involvement in product development projects* (Doctoral dissertation, Linköpings universitet).

- Lakemond, N., Berggren, C. and van Weele, A. (2006). Coordinating supplier involvement in product development projects: a differentiated coordination typology. *R & D Management* 36(1), 55-66.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent?. *Technological forecasting and social change*, 69(7), 681-701.
- Larrasquet J.M. (2002). Préface de la XIIème journée de Projectique " Intégration des connaissances et des compétences à la pratique. " Edité par l'Institut de Cognitique de Bordeaux 2, p 7.
- Leclercq X. (1999). Les contrats commerciaux business to business : accédez aux techniques les plus élaborées des acheteurs. Top Editions. 205 p
- Le Dain, M.-A., Calvi, R. & Cheriti, S., 2010. Developing an approach for Design-or-Buy-Design decision- making. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(2), pp.77-87.
- Le Dain, M. A. (2015). Développement de produit nouveau avec les fournisseurs : les didascalies d'une collaboration performante (Doctoral dissertation, Université de Grenoble Alpes).
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, (5), 205-227.
- Lee-Kelley, L. (2002). Situational leadership: Managing the virtual project team. *Journal of Management Development*, 21(6), 461-476.
- Leenders M. R. & Blenkhorn D. L. (1988), *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*, New York: The Free Press.
- Legenvre, H., & Gualandris, J. (2018). Innovation sourcing excellence: Three purchasing capabilities for success. *Business Horizons*, 61(1), 95-106.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.
- Lehmann-Ortega L. Thèse de doctorat 2006. L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes.
- Lehyani, Zouari. Etude de l'impact de la gestion des connaissances sur la performance de la chaîne logistique. Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Dec 2015, Tanger, Maroc.
- Leire, C. et Mont, O. (2010). The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1): 27-39.
- Le Loarne et Blanco (2012, p. 38), *Management de l'innovation* 2eme édition Pearson.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Hermes science publ.

- Le Moigne, J L., (1990), La modélisation des systèmes complexes, Paris, Dunod, 178 p.
- Le Nagard-Assayag, E., & Manceau, D. (2011). Marketing de l'innovation: de la création au lancement de nouveaux produits. Dunod. Ed 2.
- Lerch, C., Thai, M. T. T., Puhakka, V., & Burger-Helmchen, T. (2015). La créativité entrepreneuriale: le sens pratique pour concrétiser les idées originales. *Innovations*, (3), 5-11.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs: méthodes et applications. Lavoisier.
- Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. In G. E. Swanson, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.) *Readings in social psychology*.
- Livolsi, L. (2009, June). le supply chain Management: synthèse et propositions. In Actes de la XVIIIème Conférence Internationale Management Stratégique AIMS, Grenoble (pp. 2-5).
- Loilier et Tellier (1999), *Gestion de l'innovation, Management & Société*, Paris : EMS, 214 p
- Loilier, T. et Tellier, A. (2007). *Les grands auteurs en stratégie*. EMS.
- Loilier et Tellier (2013). *Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter*. 2e édition. France, Éditions Management & Société, 527 p.
- Lonsdale, C., and Watson, G. (2005). The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(4), 159–171.
- Lopez, F. (2012), *Présence des marques dans les communautés virtuelles de consommation : rôles et impact sur la relation à la marque* thèse soutenue le 12 décembre 2012, École doctorale des sciences économiques et gestion, sciences de l'information et de la communication (Paris Assas).
- Loussaïef, L., & Moigno, E. (2012). La perception de l'offre responsable par le consommateur français. Une étude exploratoire dans la grande distribution alimentaire.
- Luzzini, D., & Ronchi, S. (2011). Organizing the purchasing department for innovation. *Operations Management Research*, 4(1-2), 14-27.
- Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M., & Ronchi, S. (2015). The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development. *Industrial Marketing Management*, 47, 109-120.

M

- Mahmoud-Jouini, B., Charue-Duboc, F., & Midler, C. (2015). *Management de l'innovation et Globalisation: Enjeux et pratiques*. Dunod.
- Maniak, R. (2009). *Les processus de co-innovation-Caractérisation, Evaluation et Management: le cas de l'industrie automobile* (Doctoral dissertation, Ecole Polytechnique X).
- Marciniak, R. (2009). *Systèmes d'information, dynamique et organisation* (No. halshs-00766414).
- March, J.G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science* vol.2, n°1, 1991, p.71-87.
- Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets* (Vol. 325). John Wiley & Sons.
- Mars, M. C., Menvielle, L., Minvielle, N., et Alavanja, A. (2014). *Un packaging qui se mange? Comprendre les réactions des consommateurs face aux emballages comestibles pour les produits alimentaires An eatable packaging ? Understanding consumer reactions to edible packaging for food products*.
- Martinet A-C. (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », dans Martinet A-C (coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris : Économica, 254 p
- Martinet A-C (2002), « James March, un fondateur de la pensée stratégique ? », *Revue française de gestion* 2002/3 (n 139), p. 161-172.
- McGinnis, M. A., & Vallopra, R. M. (1999). *Purchasing and supplier involvement: issues and insights regarding new product success*. *Journal of Supply Chain Management*, 35(2), 4-15.
- McMillan, G.S., Joshi, M.P., «Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n° 1-2, 1997, p. 81-85.
- McIvor, R. T., Humphreys, P. K., & McAleer, W. E. (1997). *A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision*. *Management Decision*, 35(2), 169-178.
- McIvor, R & Humphreys, P 2004, 'Early supplier involvement in the design process: lessons from the electronics industry', *Omega The International Journal of Management Science*, vol. 32, no. 3, pp.179-199.
- Melander (2014). *Supplier Involvement in New Product Development under Technological Uncertainty*. Phd.
- Melander, L., & Lakemond, N. (2014). *Variation of purchasing's involvement: case studies of supplier collaborations in new product development*. *International Journal of Procurement Management*, 7(1), 103-118.

- Merminod, N. (2005). Le métier d'acheteur de production : une typologie. *Management & Avenir*, (4), 85-103.
- Merminod, N., & Bichon, A. (2008). Prospective du métier des Acheteurs: Quels profils pour les acheteurs de demain?.
- Merminod, N., Nollet, J., & Rebolledo, C. (2017). Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas. *Logistique & Management*, 1-11.
- Métais, E. (1997). Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel: enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Métais, E. (2002). Vers la notion de polyvalence stratégique. *Revue française de gestion*, (138), 33-48.
- Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique*. Paris: Economica.
- Michon, V. (2014). Le rôle du prestataire de services logistiques dans l'émergence des cas de mutualisation logistique concertée: application à la relation industrie-grande distribution alimentaire en France (Doctoral dissertation, Aix Marseille Université).
- Midler, C., Beaume, R., & Maniak, R. (2012). *Réenchanter l'industrie par l'innovation : L'expérience des constructeurs automobiles*. Dunod.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Millier, P. (2005). Modèle synthétique des conditions de succès d'un projet d'innovation. *Cahiers de recherche*.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L., Director, A., & Shirley, S. J. (2009). *Sourcing and Supply Chain Management*, 4. Aufl., Cengage Learning, 10-02.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- Morin E. (1977). *La Méthode 1 : la Nature de la Nature*. Seuil. 399 p.
- Mulder M., Wesselink R. and Bruijstens H.C.Jr (2005). Job profile research for the purchasing profession. *International Journal of Training and Development*, pp 185-204.
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *Management*, 9(3), 153-176.

Myers, M., D., Newman, D. (2007), The qualitative interview in IS research: Examining the craft, *Information and Organization*, Vol. 17, pp. 2–26

N

Nogatchewsky, S., & Nogatchewsky, G. (2009). Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance. *L'état des entreprises en management*, 18-27.

Nonaka, I. (1991), « The knowledge-creating company », *Harvard Business Review*, Vol. 69, N° 6, pp. 96-104.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Neumann, M. (2013), *Processus d'idéation de référence pour la phase amont de l'innovation*, thèse soutenue publiquement le 28 janvier 2013, Spécialité Génie Industriel, Université de Grenoble.

Nguyen, N., & Lakhal, S. H. M. (2004). *Le renforcement de la réputation de l'entreprise*.

Nicolas, F. et Hy, M. (2000). Apprentissage technologique et innovation en agro-alimentaire In: *Économie rurale*. N°257, 2000. pp. 27-41.

O

O'Neal, Ch. (1993), 'Concurrent Engineering with Early Supplier Involvement: A Cross-functional

Challenge', *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1993, pp. 3-9.

O'Reilly III, C.A. et Tushman, M.L. "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, avril 2004, p.74-81"

P

- Paché, G. (2002). L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants: coopération ou simple coordination?. *GESTION 2000*, (1), 109-124.
- Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). *L'entreprise en réseau : approches inter et intraorganisationnelles*. Les Editions de l'ADREG.
- Pagano S., Neubert G., & Derrouiche R., 2013. Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité. *Excellence HA*, 2, 4-16.
- 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.
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), 45-64.
- Penrose, E.T., (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- Perret V. et Seville M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- Perrotin R. (1999). *Acheter avec profit*. Editions d'Organisation. 215 p
- Petersen, KJ, Handfield, RB & Ragatz, GL (2005). 'Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design', *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 3, pp. 371-388.
- Petroni.A et Panciroli.B. 2002. Innovation as a determinant of suppliers' roles and performances: an empirical study in the food machinery industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8, 135-149. 2002.
- Pham, L. L. N. (2014). *The role of early purchasing involvement in innovative projects at public research institutes* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Piaget J., (éd)(1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard - *Encyclopédie de la pléiade*.
- Pluvinage, J. (2012). *Évolution de la consommation : vers une meilleure qualification des biens alimentaires*.

Poissonnier, H., Philippart, M., & Kourim, N. (2012). Les achats collaboratifs : pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs. De Boeck.

Porter, Michael E. 1991. "Toward a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal* 12:93-117.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). The core competence of the corporation. In *Strategic learning in a knowledge economy* (pp. 3-22).

Pras, B., & Le Nagard-Assayag, E. (2003). Innovation et marketing stratégique. *Encyclopédie de l'innovation, Economica*, 255-280.

Pressey A. *et al.*, 2009. Purchasing practices in SME : An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities, *Journal of purchasing & Supply Management* 15, p. 214-226.

Prévoit, F. (2005), *Le transfert inter-organisationnel de compétences – Applications aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil - Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de la Méditerranée.*

R

Redgwell, R. (2011), *View from the top*, *World of Food ingredients*, 4/5. 66.

Robert, L. (2016). *Les leviers et obstacles à l'adoption réussie des Achats responsables : une démarche processuelle.*

Rollin, F., Kennedy, J., & Wills, J. (2011). Consumers and new food technologies. *Trends in Food Science & Technology*, 22(2), 99-111.

Rogers E., (1962) « *Diffusion of Innovations* », 5th édition, Simon & Schuster, 2003, 576 p

Romão, M., Leonardi, S., & Frederick, B. (2012). *10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional.* Elsevier Brasil.

Royer I. et Zarlowski P. (1999), « *Le design de la recherche* », dans Thiétart R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 139-168.

Rozemeijer, F. A., Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating corporate advantage through purchasing: toward a contingency model. *Journal of Supply Chain Management*, 39(4), 4-13.

S

Salladarré, F., Guillotreau, P., Lesage, C. M., & Ollivier, P. (2013). Les préférences des consommateurs pour un écolabel. Le cas des produits de la mer en France. *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 94(03), 339-363.

Salerno, M. S., de Vasconcelos Gomes, L. A., da Silva, D. O., Bagno, R. B., & Freitas, S. L. T. U. (2015). Innovation processes: Which process for which project?. *Technovation*, 35, 59-70.

Samuel, K. E. (2007). L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique: passé, présent et futurs (No. halshs-00258219).

Sanchez, R., & Heene, A. (2000). A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In *Strategic Learning in a Knowledge Economy* (pp. 23-35).

SANTI M. (1974) - La mercatique achat, *Le management*, mars 1974, p. 41-45

Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*, 99-111.

Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 925-935.

Schiele, H. (2010). Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. *R&d Management*, 40(2), 138-153.

Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2011). Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15(01), 1-27.

Schiele, H., & Vos, F. G. (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 (AMJ)*, 23(2), 139-147.

Schilling, M. A., & Thérin, F. (2006). *Gestion de l'innovation technologique*. Maxima L. du Mesnil.

Schumpeter, J. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*.

Schwandt, T. A. (1994). *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*.

Sheth, JN, Sharma, A & Iyer, GR 2009, 'Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial', *Industrial Marketing Management*, vol. 38, no. 8, pp. 865-871.

Servajean-Hilst, R., & Calvi, R. (2018). Shades of the Innovation-Purchasing function - the missing link of Open Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22(1).

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.

Simon-Lee, F. (2011). La mobilisation des réseaux sociaux lors du développement d'idées créatives : études de cas au sein d'un centre de R&D d'un fabricant de semi-conducteurs (Doctoral dissertation, Caen).

Simon, F. & Tellier, A. (2008). Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre. *Revue française de gestion*, 187,(7), 145-159. doi:10.3166/rfg.187.145-159.

Sjoerdsma, M., & van Weele, A. J. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192-203.

Smith W. et Tushman M. (2005), "Managing Strategic Contradictions : a Top Management Model for Managing Innovation Streams", *Organization Science* , vol. 16, n°5, p.522-536 (Figure p. 524).

Spekman, R.E, Kamauff, J.W et Salmond, D.J. 1994. At last Purchasing becomes strategic. *Long range Planning* 27 (2), pages 76-85. 1994.

Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2013). Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1202-1212.

Stanley, L., and Wisner, J., 2001. Service quality along the supply chain: implications for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(3), 287-306.

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 and Supply Management*, 14(1), 3-14.

T

Takeishi, A. (1998). Strategic management of supplier involvement in automobile product development (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal* 22(5), 403-433.

Takeuchi, H., Nonaka, I., 1986. The new product development game. *Harvard Business Review*, 137–146 (January/February).

- Tanskanen, K., & Aminoff, A. (2015). Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship—A dyadic multiple-case study. *Industrial Marketing Management*, 50, 128-141.
- Tanskanen, K., Ahola, T., Aminoff, A., Bragge, J., Kaipia, R., & Kauppi, K. (2017). Towards evidence-based management of external resources: Developing design propositions and future research avenues through research synthesis. *Research Policy*, 46(6), 1087-1105.
- Tarondeau, J. C. (1979). *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*. Les Ed. d'organisation.
- ISO 690
- Tchokogué, A., Nollet, J., & Chiurciu, R. M. (2014). Misez aussi sur la légitimité externe de la fonction achats!. *Revue française de gestion*, (2), 143-156.
- Romão, M., Leonardi, S., & Frederick, B. (2012). *10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional*. Elsevier Brasil.
- Thiéart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thiéart, R. A., & Xuereb, J. M. (2005). *Stratégies. Concepts-Méthodes-Mise en œuvre*, Dunod éditeur.
- Thom N. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovations managements*, 2nd edition, Peter Hanstein Verlag, Königstein/Taunus.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.
- Touré (2010). Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité. *Recherches qualitatives – Vol. 29(1)*, 2010, pp. 5-27.
- Touzard, J. M., & Temple, L. (2012). Sécurisation alimentaire et innovations dans l'agriculture et l'agroalimentaire : vers un nouvel agenda de recherche ? Une revue de la littérature. *Cahiers Agricultures*, 21(5), 293-301.
- Torrès-Blay, O. (2000). *Economie d'entreprise : organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*. Economica.
- Trehan, N. (2014). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management & Avenir*, (4), 153-170.
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 2-11.
- Trent, R. J. (2005). Why relationships matter. *Supply chain management review*, v. 9, no. 8 (Nov. 2005), p. 53-59: ill.
- Trent R., *Strategic supply management : creating the next source of competitive advantage*,

Ross Publishing, Fort Lauderdale (FL), 2007.

Trimbach, T. (1999). *Fonction Achats : La communication au service de la performance*. Editions d'organisation.

U

Ulaga W., Eggert A., "Relationship value in business markets: The construct and its dimensions", *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 12, n° 1, 2005, p. 73-99.

Un, C. A., & Asakawa, K. (2015). Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 138-153.

Urvoy, J. J., Sanchez-Poussineau, S., & Le Nan, E. (2012). *Packaging : toutes les étapes du concept au consommateur*. Editions Eyrolles.

V

Vallette, Thomas. *Research of a conceptual framework of assistance for innovating collective design by the usage: proposal of the tool "Glocal" for the hand tools design and the work equipment design*. Humanities and Social Sciences. Arts et Métiers ParisTech, 2005.

Van Echtelt, F. E. A., & Wynstra, F. (2001). *Managing supplier integration into product development: a literature review and conceptual model*. The Future of Innovation Studies.

Van Echtelt, F. (2004). *New product development: shifting suppliers into gear*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.

Van Echtelt, F. E. A., Wynstra, F., Van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). *Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180–201.

Van Weele, A. J. (2009). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning EMEA.

Vera, M., Le Blanc, P. M., Taris, T. W., & Salanova, M. (2014). Patterns of engagement: the relationship between efficacy beliefs and task engagement at the individual versus collective level. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 133-144.

Verworn, B., Herstatt, C., & Nagahira, A. (2008). The fuzzy front end of Japanese new product development projects: impact on success and differences between incremental and radical projects. *R&d Management*, 38(1), 1-19.

Vives X. (2008). Innovation and Competitive Pressure. In : *The Journal of Industrial Economics*, Vol.56, Iss.3, pp.419-469.

Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research policy*, 5(3), 212-239.

Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA, MIT Press.

W

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.

Wagner, LG 2014, Effects of early supplier involvement on the utilization of suppliers' knowledge. Using the example of field development projects in the Norwegian petroleum industry. Master's thesis, Norwegian University of Science and Technology.

Wang, C., & Han, Y. (2011). Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 802-819.

Wathieu, L., Brenner L., Carmon Z., Chattopadhyay A., Wertenbroch K., Drolet A., Gourville J., Muthukrishnan A. V., Novemsky N., Ratner, R. K. & G. Wu (2002), Consumer Control and Empowerment: A Primer, *Marketing Letters*, 13 (3), 295-303.

Watts, C. A., Kim, K. Y., & Hahn, C. K. (1995). Linking purchasing to corporate competitive strategy. *Journal of Supply Chain Management*, 31(2), 2.

Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wynstra, F., Van Weele, A., & Axelsson, B. (1998). The role of purchasing in product development: a summary of four years research. In *Seventh International IPSERA Conference*, London (p. 545).

Wynstra, F., van Weele, A., and Axelsson, B., (1999). Purchasing involvement in product development: a framework. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(3-4), 129-141.

Wynstra, F, Weggeman, M, & van Weele, A (2003). 'Exploring purchasing integration in product development', *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no. 1, pp. 69-83.

Wynstra, F. (2010). What did we do, who did it and did it matter? A review of fifteen volumes of the (European) *Journal of Purchasing and Supply Management*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 279-292.

Y

Yin, R. (2003). K.(2003). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications, Inc, 5, 11.

Normes

Afnor, Norme NF X 50-128 « Lignes directrices pour les achats et les approvisionnements » (AFNOR 1990).

Revue professionnelle

Agreste, 2012, dossiers en ligne issus de la statistique, de l'évaluation et de la prospective agricole du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire.

ANIA (Association Nationale des Industries), Semaine de l'industrie, dossier de presse ANIA 17 Mars 2017. http://www.ania.net/wp-content/uploads/2017/03/DP_Semaine_industrie_2017-BD.pdf

ANIA C. Chapalain, Les industries agroalimentaires, un secteur dynamique.

http://www.agrofinance.fr/images/stories/agrofinance2014/AgroFinance_ANIA.pdf (2014).

Association Futuribles, Etude Vigie alimentation (2015). L'étude Vigie alimentation est un tableau de bord des grandes tendances du système alimentaire, de l'amont agricole à la consommation en passant par la transformation et la distribution.

AT Kearney, CAPS Research, Institute for Supply Management, 2007.

CGI – Business Consulting, La maturité des fonctions Achats dans le pilotage de l'entreprise étendue - Enquête annuelle, 2012.

Décisions Achats : Comment capter l'innovation au niveau des achats ? Publié le 14/04/2015 par Charlotte Marchalant

Décisions Marketing, 77-79. François J., Mourre ML. (2011), L'industrie agro-alimentaire et une question nutritionnelle. Pourquoi Nestlé a opté pour la diversité alimentaire et l'éducation des consommateurs.

KPMG, FUTUREBUY: The Future of Procurement: Delivering procurement value in a complex world, (2013).

KPMG Innovation : où en est l'industrie agroalimentaire ? (2014).

Process Alimentaire - PET 100 % bio-sourcé : Danone et Nestlé Waters détaillent leur alliance

Karine Ermenier 6 Mars 2017

La Tribune : Les achats peuvent aussi contribuer à l'innovation. Publié le 26/01/2016 par Roland Stasia La Tribune édition - janvier 2016

Annexe 1

-Courriel pour la demande d'entretien aux cinq entreprises de l'IAA

-Le guide d'entretien utilisé pour mener les entretiens des services Achats

-Le guide d'entretien utilisé pour mener les entretiens des autres services (R&D, Marketing, Directions industrielles, Direction générale)

Annexe 1 : Guide d'entretien

Quels sont les rôles et contributions des services Achats dans l'innovation ?

Bonjour,

Je mène un projet de recherche académique au sein du laboratoire CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion) dans le secteur agroalimentaire sur les rôles des services Achats lors du processus d'innovation (sur les matières premières, les emballages, les processus liés, les nouveaux systèmes/outils).

Dans ce contexte, j'aimerais m'entretenir avec vous environ une heure sur les thèmes suivants : -Place de votre service Achats dans votre entreprise, Définition de l'innovation, l'organisation et processus d'innovation, la Contribution de la fonction Achats à l'innovation et leurs rôles et les facteurs d'influence.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, nous cherchons seulement à récolter vos opinions sincères sur le sujet. Nos échanges seront strictement confidentiels. Toutes données seront exclusivement utilisées pour l'élaboration de cette recherche, ainsi que tous documents annexes pertinents pour le sujet.

Je vous remercie par avance pour votre disponibilité et votre participation. Pour toutes questions complémentaires, vous pouvez me joindre à l'adresse mail suivante : laurence.viale@em-strasbourg.eu

Bien Cordialement

Laurence Viale

Annexe 1 : Les guides d'entretien administrés

<p>Guide d'entretien destiné aux services Achats</p>

1. Phase de présentation de la recherche

Date et Lieu :

Heure de début de l'entretien et Heure de fin de l'entretien :

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien (définition des termes) et de son déroulement

2. Phase de description de l'identité de l'entreprise et du répondant

Nom de l'entreprise et Activité(s) principale(s) :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

3. Organisation des Achats : La place des achats dans l'entreprise

Parlez-nous des Achats au sein de votre entreprise ? Depuis quand la fonction achats existe-t-elle au sein de votre entreprise ?

- a) Est-ce que votre fonction siège au comité de direction ?
- b) Comment les acheteurs sont organisés dans l'équipe achats (catégorie, pays, région, produit, DAS, projets, autres) ?
- c) Quelles sont les fonctions principales des achats / acheteurs dans votre entreprise ?
- d) Considérez-vous que votre service prenne part à la stratégie de l'entreprise ?
- e) Comment les achats prennent-ils part aux décisions stratégiques de l'entreprise ?
- f) Ont-ils le soutien de la direction en général ? et des clients internes ?

4. L'entreprise et l'innovation : Caractérisation

1) Comment définiriez-vous l'innovation ?

2) Dans quelles catégories pensez-vous que votre entreprise est innovante ?

Produits, Processus, Gestion des clients, Organisation interne, Autres

3) Sur quoi ont porté les dernières innovations de votre entreprise ?

-Sur l'emballage, les matières premières, la mise en place d'un nouveau processus de production, d'une nouvelle méthode ou organisation ?

- 4) Quelle était la nature/type de ces innovations ?
 - a) S'agissait-il d'améliorations des produits ou offres existant(e)s (lié à l'emballage ou/matières premières) ?
 - b) ou s'agissait-il d'un produit ou offre complètement nouveau/différent pour votre entreprise (lié à l'emballage ou/matières premières)? ou sur le marché ?

5. L'entreprise et l'innovation : Organisation, processus

- 1) Quid du projet ? est-ce que l'innovation suit obligatoirement un processus formalisé ? Si oui, Comment le processus d'innovation est-il formalisé dans votre entreprise ?
- 2) Quels sont les services/départements impliqués, et jouant un rôle lors d'innovation ou dans le processus d'innovation ?
- 3) Selon vous, quelle est l'étape la plus cruciale / déterminante du processus d'innovation ?
- 4) Comment êtes-vous organisés pour gérer le développement de ces innovations (équipes dédiées, équipes projets ?)

6. Rôles et contributions des Achats lors de l'innovation

- 1) Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand on vous dit « innovation avec les Achats ». Pouvez-vous nous donner une définition ?
- 2) Pensez-vous que votre service Achats a une **influence dans le processus d'innovation** ? Si oui, pourquoi ?
- 3) **Quelles sont les contributions spécifiques lors des projets d'innovation au sein de votre entreprise ?**
- 4) Pouvez-vous décrire ou définir cette contribution des services achats ou acheteurs lors des dernières innovations ?
 - a) *Apport d'idées, informations (à préciser marché, technique, tendances ...)*
 - b) *Gestion des risques*
 - c) *Gestion des coûts*
 - d) *Gestion des contrats*
 - e) *Apport sur la méthode / outils*
- 5) Pouvez-vous décrire ou définir le rôle des services Achats lors des dernières innovations, et dans le processus d'innovation ?

Est-elle d'ordre ?

- a) Quantitative (ROI, nombres d'idées, propositions, réduction des délais...)
- b) Qualitative (qualité des idées, insight, connaissances, efficacité du projet...)
- c) Liée aux fournisseurs
- d) Au marché en général
- e) D'ordre technique
- f) Rôle classique lié aux achats (savings, contrats, risques...)
- g) Autre

7. Processus de Contribution de la fonction Achats dans le processus d'innovation

- 1) Reprenons un exemple - En cas de contribution « notable » des Achats à l'innovation, **Comment est-on arrivé à ce résultat ?** Comment cela se traduit-il au niveau de votre entreprise ?
 - a) Est-ce un processus particulier ou formalisé ? si oui, pouvez-vous le décrire ?
 - b) Comment cela se passe-t-il concrètement sous quelle forme (réunions formelles ou informelles, intranet – portail web, email, vidéo conférence, web conférence, réseaux, associations ou réseaux virtuels, ERP ...) ?
 - c) Pouvez-vous nous dire quelles sont les méthodes utilisées ? (brainstorming, Triz...)
 - d) Quels sont les **partenaires/ départements/ services** impliqués en interne ? et comment sont-ils impliqués ?
 - i) Relation avec les partenaires/ départements/ services impliqués (qualité, confiance, partage des idées...)
 - ii) Relation avec d'autres organisations (concurrentes ou non...)
 - e) Quels sont les **partenaires** impliqués en externe ? et comment sont-ils impliqués ?
 - i) **Si fournisseurs** : Relation avec les fournisseurs (qualité, confiance, partage des idées...)
 - ii) Quels liens entretenez-vous avec eux ?
 - iii) Comment sont-ils sélectionnés, selon quels critères ?
 - iv) Sont-ils demandeurs/source d'innovation ?
 - v) **Si « autres »** : Relation avec d'autres organisations (concurrentes ou non...)
 - f) A quelle étape du processus d'innovation, le service achats ou un acheteur professionnel est-il impliqué ?
- 2) Selon vous, y-a-t-il une étape ou un moment particulier où la valeur ajoutée des achats est plus importante ? si oui, laquelle ? donnez des exemples ?
- 3) A votre avis, qu'est-ce qui explique le ou les succès de l'implication de la fonction Achats lors du processus d'innovation ou quels sont les facteurs clés de succès ?
 - a) Des compétences des acheteurs / responsables achats particulières ?
 - i) Expertises : qualité de la connaissance du marché
 - ii) Relationnelles : qualité des relations avec les autres départements, avec les fournisseurs, ou tout autre organisation externe ?
 - iii) Décrivez ces compétences achats particulières ?
 - b) Acquisition et partage des connaissances (apprentissage et outils)
 - c) Une organisation achats / innovation particulière dédiée
 - d) Intégration des achats au sein de l'organisation
 - e) Le statut de « preferred customer »
 - f) L'image positive de l'entreprise
 - g) Une culture d'entreprise particulière ? ou d'innovation ?
 - h) Une capacité d'adaptation, flexibilité, apprentissage ?

Résumé des thèmes abordés

Thèmes importants, ou autres informations que nous n'avons pas abordées

Quels sont les projets ou innovations à venir ?

Remerciements

Guide d'entretien destiné aux services Marketing, R&D, Direction générale et industrielle

1. Phase de présentation de la recherche

Date et Lieu :

Heure de début de l'entretien et Heure de fin de l'entretien :

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien (définition des termes) et de son déroulement

2. Phase de description de l'identité de l'entreprise et du répondant

Nom de l'entreprise et Activité(s) principale(s) :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

3. L'entreprise et l'innovation : Caractérisation

1) Comment définiriez-vous l'innovation ?

2) Dans quelles catégories pensez-vous que votre entreprise est innovante ?

Produits, Processus, Gestion des clients, Organisation interne, Autres

3) Sur quoi ont porté les dernières innovations de votre entreprise ?

-Sur l'emballage, les matières premières, la mise en place d'un nouveau processus de production, d'une nouvelle méthode ou organisation ?

4) Quelle était la nature/type de ces innovations ?

S'agissait-il d'améliorations des produits ou offres existant(e)s (lié à l'emballage ou/matières premières) ?

ou s'agissait-il d'un produit ou offre complètement nouveau/différent pour votre entreprise (lié à l'emballage ou/matières premières)? ou sur le marché ?

4. L'entreprise et l'innovation : Organisation, processus

1) Quid du projet ? est-ce que l'innovation suit obligatoirement un processus formalisé ? Si oui, Comment le processus d'innovation est-il formalisé dans votre entreprise ?

2) Quels sont les services/départements impliqués, et jouant un rôle important lors d'innovation ou dans le processus d'innovation ?

3) Selon vous, quelle est l'étape la plus cruciale / déterminante du processus d'innovation ?

- 4) Comment êtes-vous organisés pour gérer le développement de ces innovations (équipes dédiées, équipes projets ?)

5. Organisation des Achats : La place des achats dans l'entreprise

Parlez-nous des Achats au sein de votre entreprise ?

- Est-ce que cette fonction siège au comité de direction ?
- Selon vous, quelles sont les principales missions des Achats dans votre entreprise ?
- Comment les achats prennent-ils part aux décisions stratégiques de l'entreprise, ont-ils le soutien de la direction ?
- Travaillez-vous régulièrement avec les acheteurs ? sur quels projets ? quelles sont vos relations avec les Achats ?

6. Caractérisation : Rôles et contributions des Achats lors de l'innovation

- Prenons un des exemples d'innovations cités précédemment, pensez-vous que le service Achats a eu une **influence dans le processus d'innovation** ? Si oui, pourquoi ? Pouvez-vous les décrire ?
- Quelles sont les contributions spécifiques des acheteurs lors des projets d'innovation au sein de votre entreprise ?**
- Pouvez-vous décrire la contribution des services achats ou acheteurs lors des dernières innovations, et dans le processus d'innovation ?
 - Apport d'idées, informations (à préciser marché, technique, tendances ...)*
 - Gestion des risques*
 - Gestion des coûts*
 - Gestion des contrats*
 - Apport sur la méthode / outils*
- Pouvez-vous définir le rôle des services Achats lors des dernières innovations, et dans le processus d'innovation ? Donnez-moi un exemple ?

Est-elle d'ordre ?

- Quantitative (ROI, nombres d'idées, propositions, réduction des délais...)
- Qualitative (qualité des idées, insight, connaissances, efficacité du projet...)
- Liée aux fournisseurs
- Au marché en général
- D'ordre technique / expert
- Rôle classique lié aux achats (savings, contrats, risques...)
- Autre ?

7. Processus de Contribution de la fonction Achats à l'innovation

- En cas de contribution « notable » des Achats à l'innovation, **Comment est-on arrivé à ce résultat** ? Comment cela se traduit-il au niveau de votre entreprise ?
 - Savez-vous si c'est un processus particulier ou formalisé ? si oui, pouvez-vous le décrire ?
 - Comment cela se passe-t-il concrètement sous quelle forme (réunions formelles ou informelles, intranet – portail web, email, vidéo conférence, web conférence, réseaux, associations ou réseaux virtuels, ERP ...) ?

-
- c) Pouvez-vous nous dire quelles sont les méthodes utilisées ? (brainstorming, Triz...)
 - d) Avec quels **partenaires/ départements/ services** les Achats sont-ils impliqués en interne ? et comment sont-ils impliqués ?
 - i) Relation avec les partenaires/ départements/ services impliqués (qualité, confiance, partage des idées...)
 - ii) Relation avec d'autres organisations (concurrentes ou non...)
 - e) Quels sont les **partenaires** impliqués en externe ? et comment sont-ils impliqués ?
 - i) **Fournisseurs** : Relation avec les fournisseurs (qualité, confiance, partage des idées...)
 - ii) Savez-vous comment les fournisseurs sont sélectionnés, selon quels critères ?
Sont-ils demandeurs/source d'innovation ?
 - f) A quelle étape du processus d'innovation, le service achats ou un acheteur professionnel est-il impliqué ?
- 2) Selon vous, y-a-t-il une étape particulière où la valeur ajoutée des achats est plus importante ? si oui, laquelle ?
- 3) A votre avis, qu'est-ce qui explique le ou les succès de la contribution de la fonction Achats lors du processus d'innovation ou quels sont les facteurs clés de succès ?
- a) Des compétences des acheteurs / responsables achats particulières ?
 - i) Expertises : qualité de la connaissance du marché
 - ii) Relationnelles : qualité des relations avec les autres départements, avec les fournisseurs, ou tout autre organisation externe ?
 - iii) Décrivez ces compétences achats particulières ?
 - b) Acquisition et partage des connaissances (apprentissage et outils)
 - c) Une organisation achats / innovation particulière dédiée
 - d) Intégration des achats au sein de l'organisation
 - e) Le statut de « preferred customer »
 - f) L'image positive de l'entreprise
 - g) Une culture d'entreprise particulière ? ou d'innovation ?
 - h) Une capacité d'adaptation, flexibilité, apprentissage ?

Résumé des thèmes abordés

Thèmes importants, ou autres informations que nous n'avons pas abordées

Quelles sont les projets ou innovations à venir ? Qui dois-je contacter dans votre organisation pour avoir des informations complémentaires ?

Remerciements

Annexe 2

-Liste des codes extraits de Nvivo (nœuds)

Thèmes	Sous thèmes	Code	Définition
Typologie de l'innovation	ST1_Type d'innovation : ST1_Produit ST1_Procédés ST1_Organisationnelle	INNO_ST1 INNO_ST1_prod INNO_ST1_proc INNO_ST1_organ	Cet axe renvoie aux différents types d'innovation : produit, processus ou procédés, organisationnel
Organisation de l'innovation	ST1_Organisation	ORGI_ST1 ORGI_ST1_cult ORGI_ST1_team ORGI_ST1_prj ORGI_ST1_silo	Culture innovation Composition des équipes Mode projet Mode Silo
	ST2_Processus d'innovation :	ORGI_ST2 ORGI_ST2_FFF ORGI_ST2_DNP ORGI_ST2_struct	FFF DNP Formalisation du processus d'innovation
Fonction Achats	ST1_Statut_Place Importance (implication stratégique)	FAchat_ST1 FAchat_ST1_imp FAchat_ST1_codir FAchat_ST1_topm FAchat_ST1_legitintern FAchat_ST1_effi	Selon Paulraj (2005) Importance (valeur) Codir Reconnaissance du top management Visibilité & légitimité de la fonction (interne) Efficience des achats
	ST2_Integration EPI	FAchat_ST2 FAchat_ST2_EPI FAchat_ST2_align FAchat_ST2_qualitéRIntra FAchat_ST2_attract	Implication amont Alignement organisationnel (intégration des achats) Qualité des relations intra organisationnelles Attractivité de la fonction Achats (émergé du terrain)
Acheteur	ST1_Impact (missions) :	RAchat_ST1_Q RAchat_ST1_C RAchat_ST1_D RAchat_ST1_DD_RSO RAchat_ST1_SRM RAchat_ST1_Motiv	Impact sur la qualité Les coûts (mieux) Les délais (agile) RSO et devt durable Gestion des relations fournisseurs Motivation des fournisseurs
	ST2_Compétences : Techniques Comportementaux Métacognitifs Marketing-Vente	CAchat_ST2 CAchat_ST2_tech CAchat_ST2_comp CAchat_ST2_meta CAchat_ST2_mktV	Selon la classification de Mulder (2005) et Jehan (2012) Techniques Comportementaux Métacognitifs Spécifique au Marketing et à la vente (émergé du terrain-compréhension du client final)
Fournisseurs	ST1_Relation	Frn_ST1_Qualité de la relation Frn_ST2_Légitimité_extern Frn_ST2_Satis	Qualité des relations inter organisationnelles Légitimité Satisfaction

	ST2_GestionFournisseurs	Frn_ST2_attract Frn_ST3_ESI Frn_ST4_MOT	Attractivité (émergé du terrain) Implication amont des fournisseurs Motivation des fournisseurs (émergé)
Contributions et facteurs	ST1_Contrib_Achats	Contrib_Coût Contrib_Qualité Contrib_Délai Contrib_ESI Contrib_Info Contrib_ID	Coût Qualité Délai ESI Information Idée venue des Achats émergé du terrain Facteurs clés de succès
	ST2_Facteurs	Facteurs_inno Facteurs_place strat_HA Facteurs_stabilité Facteurs_ESI Facteurs_QualitéIntra Facteurs_Prj Facteurs_CompT Facteurs_CompM Facteurs_CompAnticip Facteurs_Attractivité_interne Facteurs_EPI_FFE Facteurs_Réputation Facteurs_QualRIO Facteurs_Attractivité_ext Facteurs_Satisf Facteurs_MOT Facteurs_réseaux Facteurs_récip_congruence Facteurs_Légitimité_Ext Facteurs_BioResp	Innovation priorité stratégique Place stratégique des achats Stabilité experts (émergé) ESI Qualité des relations Equipe projet pluri-fonctionnelle Compétences achats technique Compétences achats métacognitives (émergé) Anticipation de la demande (émergé) Attractivité interne de l'acheteur (émergé) Implication dans FFE (émergé) Réputation de l'entreprise Qualité des RIO Attractivité externe de l'acheteur Satisfaction fournisseur (émergé) Motivation fournisseur Implication réseaux (émergé) Réciprocité et congruence (émergé) Légitimité externe Prise en compte du DD/RSE/Bio (émergé)
	ST3_RôlesInno	RInno_Prj RInno_ID RInno_Fac RInno_Prag	Rôle de gestion de projet émergé Rôle d'apports d'idées/créatif émergé Rôle de facilitateur / aide Rôle pragmatique (Q/C/D)

Liste des Figures

Figure 1 : Structure de la thèse.....	20
Figure 2. « Image des relations entre le brevet, l'invention et l'innovation. » (Basberg, 1987).....	33
Figure 3. Composantes du business Model (Demil et Lecocq, 2010).....	40
Figure 4. Les différentes typologies de l'innovation selon Markides et Geroski, (2004).	40
Figure 5. Innovation Map (Smith et Tushman, 2005) dans Gestion de l'innovation (Loilier et Tellier, 2013)	41
Figure 6. Modèle selon Nguyen et Lakhil (2004)	42
Figure 7. Typologie de l'innovation, destinataire de l'innovation et différenciation recherchée (Le Loarne, Blanco, 2012).	44
Figure 8. Paradigme d'innovation fermée et nouveau paradigme de l'innovation ouverte,	47
Figure 9. Facteurs d'influence sur l'innovation en Norvège. Fitjar et Rodríguez-Pose (2011).....	50
Figure 10. Ambidextrie organisationnelle et réussite de l'innovation de rupture (Le Loarne et Blanco, 2012).	54
Figure 11. Composante et caractéristique d'une entreprise innovante (Tidd, Bessant et Pavitt, 2005) .	56
Figure 12. Les dix dimensions de la gestion de l'innovation : une approche de la transformation organisationnelle. (Romão et al., 2012)	59
Figure 13. La maison de l'innovation ATKearney (présenté dans Management de l'innovation Le Loarne et Blanco, 2012).	60
Figure 14. Le processus d'innovation divisé en trois parties Fuzzy Front End (FFE), Développement de produits nouveaux (DPN) et commercialisation (Koen et al., 2002).	61
Figure 15. Etapes principales du processus d'innovation en marketing (Le Nagard-Assayag, Manceau, 2011).	62
Figure 16. Le processus de création d'une rente soutenable selon Barney (1991)	77
Figure 17. Les typologies compétences adapté de Prévot (2005) et Michon (2014)	78
Figure 18. Les niveaux des compétences Prévot (2005)	79
Figure 19. Caractérisation des achats stratégiques, adapté de (Paulraj & al, 2006).....	85
Figure 20. Matrice de Kraljic, citée par Jehan (2012).....	87

Figure 21. Stratégie Achat intégrée à la stratégie générale de l'entreprise (Bruel, 2007)	91
Figure 22. Les différentes compétences des acheteurs (Mulder, 2005)	94
Figure 23. Positionnement du marketing achat (Santi, 1974, p.43)	100
Figure 24. Evolution des achats vers un rôle de « Supplier coach » (KPMG, 2013).....	103
Figure 25. Quels sont les différents degrés d'implication fournisseur dans le DPN ? (Petersen et al., 2005)	111
Figure 26. Typologie de collaboration avec les fournisseurs en DPN (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2010)	112
Figure 27. Moment d'intégration du fournisseur dans le DPN (Handfield et al., 1999) traduit par Foucher (2014, p. 64)	112
Figure 28. Les étapes d'implémentation de l'implication amont des fournisseurs (Bidault, Despres, et Butler, 1998).	115
Figure 29. Liste des facteurs affectant le succès de l'implication amont des fournisseurs (Johnsen, 2009).	116
Figure 30. Processus clés dans l'implication des Achats dans le DPN, adapté de Wynstra et al. (1998)	120
Figure 31. Impact de l'implication de la fonction Achats sur la performance de l'innovation (Luzzini et al. 2015).....	124
Figure 32. Synthèse des facteurs favorisant le succès de l'implication du service Achats dans le processus d'innovation (Elaboration personnelle)	125
Figure 33. Synthèse des moteurs de l'attractivité de l'acheteur adaptée de Tanskanen et al. (2015) ...	128
Figure 34. Le cercle Vertueux du client privilégié (Schiele et al., 2011)	129
Figure 35. Démarche générale de la recherche (Elaboration personnelle)	143
Figure 36. Le design de la recherche dans (Giordano, 2003) p.186 adapté de Demers, 1990.	144
Figure 37. Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative (Thiétart, 2007)...	147
Figure 38 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Thiétart, 2007).	150
Figure 39. Démarche générale de la recherche (Elaboration personnelle)	156
Figure 40. Ancrages épistémologiques et visées sous-jacentes à l'usage des focus group (Touré, 2010)	159
Figure 41. Guide d'entretien du focus group (élaboration personnelle).....	161

Figure 42. Les entreprises innovantes entre 2010 et 2012 (en %)	172
Figure 43. Nature des attentes des consommateurs, Terlet (2014).	174
Figure 44. Publicité d'un produit de la marque Bonne Maman « un doux parfum d'antan »	174
Figure 45. Impact du digital dans l'entreprise. Paul Willmot McKinsey (2013).....	180
Figure 46. Exemple de WikiCells (Greenweez magazine, 2013).	182
Figure 47. Nouvel emballage Nesquik (Urvoy, Sanchez-Poussineau et Le Nan, 2012).	183
Figure 48. Pompe Aptar pour le sirop Teisseire (Emballage magazine, 2014).	183
Figure 49. Recherche et développement et Innovation dans les industries agroalimentaires. Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2016.	184
Figure 50. Les différents thèmes du guide d'entretien.....	190
Figure 51. L'analyse de contenu (Bardin, 2001)	195
Figure 52. Le design de la recherche dans (Giordano, 2003) p.186 adapté de Demers, 1990.	202
Figure 53. Synthèse des rôles et exemples de contributions de la fonction Achats observés au sein d'Alpha.....	223
Figure 54. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Bêta	240
Figure 55. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Gamma	257
Figure 56. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein de Delta	268
Figure 57. Processus d'innovation produit ou emballage au sein d'Epsilon (source interne Epsilon) .	279
Figure 58. Synthèse des rôles et exemples de contributions des Achats observés au sein d'Epsilon. .	286
Figure 59. Comparatif selon la revue de la littérature et le terrain des facteurs intra-organisationnels favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	302
Figure 60. Les facteurs intra-organisationnels de l'entreprise (élaboration personnelle)	303
Figure 61. Les facteurs intra-organisationnels de la fonction Achats dans le processus d'innovation (élaboration personnelle).....	307
Figure 62. Facteurs d'influence intra-organisationnels (littérature et terrain) Elaboration personnelle	315
Figure 63. Comparatif selon la revue de la littérature et le terrain des facteurs inter-organisationnels favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats lors du processus d'innovation.....	316
Figure 64. Les facteurs inter-organisationnels de l'entreprise (élaboration personnelle)	317

Figure 65. Les facteurs inter-organisationnels de la fonction Achats (élaboration personnelle).....	320
Figure 66. Facteurs d'influence inter-organisationnels (littérature et terrain) Elaboration personnelle	325
Figure 67. Caractéristiques du rôle de pragmatique / réaliste et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats).....	328
Figure 68. Caractéristiques du rôle de facilitateur et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats).....	330
Figure 69. Caractéristiques du rôle de chef de projet d'innovation et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats).....	332
Figure 70. Caractéristiques du rôle de d'explorateur / initiateur et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats).....	335
Figure 71. Rôle de la fonction Achats dans le processus d'innovation adapté de Koen et al., (2002).	336
Figure 72. Le cercle vertueux d'une fonction Achats impliquée dans le processus d'innovation (élaboration personnelle).....	338
Figure 73. Les quatre axes interdépendants des préconisations managériales.....	340
Figure 74. Préconisations managériales à destination des directions achats.....	351

Liste des Tableaux

Tableau 1. Différences entre l'innovation de produit et l'innovation de processus (Un et Asakawa, 2015)	37
Tableau 2. Principes de l'innovation fermée et de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) Elaboration personnelle (Traduction).....	48
Tableau 3. Différences entre le FFE et DPN (Koen et al., 2002).	61
Tableau 4. Les phases du processus d'innovation (Thom, 1980). Adaptation personnelle/traduction. .	62
Tableau 5. Les facteurs clés de succès de l'idéation (Adapté et traduit de Neumann, 2013).....	65
Tableau 6. Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs (Merminod, 2005)	92
Tableau 7. Résumé des aspects des compétences nécessaires à l'acheteur (Jehan, 2012, p.339).....	95
Tableau 8. Indicateurs de la création de valeur au sein des RIO (Lefaix-Durand et al., 2006)	99
Tableau 9. Objectifs de la communication promotionnelle des Acheteurs ver les Fournisseurs	100
Tableau 10. Bénéfices tangibles de l'implication amont des fournisseurs (ESI) lors des projets d'innovation. (Elaboration personnelle).....	113
Tableau 11. Les trois paradigmes de recherche d'après Giordano (2003) adapté de Girod-Séville, M., et Perret, V. (1999).....	146
Tableau 12. Illustration des modes de raisonnement (Peirce) dans David (1999).....	148
Tableau 13. Méthodologie qualitative d'après Hlady Rispal (2002).....	152
Tableau 14. Liste des experts interrogés (Elaboration personnelle)	167
Tableau 15. Profils de répondants à interroger	170
Tableau 16. Les principales tendances agroalimentaires et leurs effets (Benyahia-Taibi, 2011)	185
Tableau 17. Liste des personnes rencontrées et des entretiens réalisés	192
Tableau 18. Les sources documentaires et données secondaires collectées.	194
Tableau 19. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Alpha (élaboration personnelle)	208
Tableau 20. Synthèse du cas Alpha (élaboration personnelle)	228
Tableau 21. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Beta (élaboration personnelle).....	229

Tableau 22. Synthèse du cas Bêta (élaboration personnelle)	246
Tableau 23. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Gamma (élaboration personnelle)	247
Tableau 24. Synthèse du cas Gamma (élaboration personnelle).....	259
Tableau 25. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Delta.....	260
Tableau 26. Synthèse du cas Delta (élaboration personnelle).....	275
Tableau 27. Liste des personnes rencontrées dans l'entreprise Epsilon (élaboration personnelle)	276
Tableau 28. Questionnaire Relation fournisseurs et engagement (Données secondaires Epsilon) Traduction personnelle des données secondaires récoltées. Indice d'engagement du fournisseur. ..	291
Tableau 29. Synthèse du cas Epsilon (élaboration personnelle)	293
Tableau 30. Synthèse de la place de la fonction Achats du terrain (Elaboration personnelle)	309
Tableau 31. Rôle pragmatique / réaliste de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation	327
Tableau 32. Rôle de facilitateur de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation....	329
Tableau 33. Rôle de chef de projet de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation	331
Tableau 34. Rôle d'explorateur / initiateur de l'acheteur et les contributions dans le processus d'innovation	334

Table des matières

Remerciements	v
Sommaire.....	ix
Table des Abréviations	xv
Chapitre introductif	1
Sommaire du Chapitre Introductif.....	3
1. Contexte et cadre théorique de la recherche.....	5
1.1. L'innovation.....	6
1.1.1. Les enjeux de l'innovation.....	6
1.1.2. Les définitions et typologies de l'innovation.....	6
1.1.3. Les processus d'innovation.....	8
1.2. L'approche par les ressources, un cadre pertinent pour le management des Achats ...	9
1.3. Une fonction Achats plus stratégique	10
1.4. Le rôle de la fonction Achats dans l'innovation	10
2. Questions de recherche.....	11
3. Méthodologie de la recherche	12
3.1. Positionnement épistémologique.....	12
3.2. Mode de raisonnement	14
3.3. La recherche qualitative en management des Achats.....	15
La spécificité des industries Agro-alimentaires	17
4. Structure de la recherche	18
Chapitre 1	23
Les concepts d'innovation et de processus d'innovation	23
Sommaire du Chapitre 1.....	27
1. Les typologies et enjeux de l'innovation.....	32
1.1. Définitions et dimensions de l'innovation	32
1.1.1. Le concept protéiforme de l'innovation : les approches « économistes » et « sociologiques ».....	32
1.1.2. Différences entre l'innovation produit et de processus.....	36
1.2. Les typologies par les effets de l'innovation.....	37
1.3. Les typologies par la nature de l'innovation	42
1.3.1. L'innovation de produit ou service	42
1.3.2. L'innovation de procédé ou de processus	43
1.3.3. L'innovation organisationnelle	45
2. Organisation et processus d'innovation	46
2.1. Open Innovation.....	46
2.1.1. Les concepts d'innovation fermée et d'innovation ouverte	46
2.1.2. Les étapes de l'innovation ouverte.....	49

2.2. Co-Innovation	51
2.3. L'organisation ambidextre	53
2.4. L'entreprise innovante	55
3. Le processus d'innovation.....	57
3.1. Panorama de quelques processus d'innovation.....	59
3.2. L'innovation en mode projet.....	63
3.3. L'importance stratégique de la phase amont du processus d'innovation.....	64
Conclusion du Chapitre 1.....	66
Chapitre 2	69
Le lien entre la fonction Achats et l'innovation	69
Sommaire du Chapitre 2.....	71
1. La fonction Achats, une fonction à maturité grandissante	74
1.1. L'acquisition des ressources externes	76
1.1.1. L'approche par les ressources	76
1.1.2. L'approche par les compétences	78
1.1.3. L'approche des ressources et des compétences dans la capacité d'innovation de l'entreprise.....	79
1.1.4. L'approche des ressources et des compétences, un cadre pertinent pour le management des Achats	79
1.2. Evolution du rôle de la fonction Achats.....	81
1.2.1. Du rôle traditionnel de la fonction Achats	81
1.2.2. Au rôle proactif et stratégique de la fonction Achats.....	85
1.3. Impact intra-organisationnel des Achats	89
1.3.1. Alignement organisationnel de la fonction Achats	89
1.3.2. Evolution des compétences des acheteurs dans un contexte stratégique	92
1.3.3. Qualité des relations intra-organisationnelles	96
1.4. Impact inter-organisationnel des Achats	97
1.4.1. Les relations inter-organisationnelles comme source d'avantage concurrentiel.....	97
1.4.2. La communication externe des Achats entre communication interpersonnelle et institutionnelle.....	99
1.4.3. Le « marketing achat » et l'attractivité en tant que client : des concepts pivots dans l'impact stratégique de la fonction Achats.....	100
1.4.4. Les futuribles de la fonction Achats au niveau inter-organisationnel.....	101
2. L'apport de la fonction Achats à la capacité d'innovation de l'entreprise.....	105
2.1. Les effets de la collaboration fournisseurs sur l'innovation	107
2.1.1. Définition de la collaboration fournisseur.....	107
2.1.2. L'implication amont des fournisseurs - une forme de collaboration particulière lors de l'innovation	109
2.1.3. Les bénéfices et limites de l'implication amont des fournisseurs.....	113
2.1.4. Les étapes de l'implication amont des fournisseurs et les facteurs clés de succès ..	114
2.1.5. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont des fournisseurs	116
2.2. L'implication du service Achats dans les processus d'innovation.....	117
2.2.1. L'implication du service Achats dans le développement de nouveaux produits	118
2.2.2. La contribution de la fonction Achats dans les projets d'innovation.....	121
2.2.3. Les bénéfices de l'implication amont de la fonction Achats à l'innovation	122

2.2.4. Les facteurs favorisant le succès de l'implication de la fonction Achats	124
2.2.5. Le statut de client privilégié	126
2.3. Identification des pistes de recherche à partir de la revue de la littérature sur l'implication amont du service Achats	130
Conclusion du Chapitre 2	133
Synthèse de la Partie 1	135
Chapitre 3	137
Méthodologie de la recherche	137
Sommaire du Chapitre 3	139
1. Positionnement épistémologique et mode de raisonnement	145
1.1. Les paradigmes épistémologiques	145
1.2. Le choix du mode de raisonnement	148
1.3. Méthodologie qualitative pour répondre à la recherche	150
2. Méthodologie de la recherche en trois temps	155
2.1. Origine de la recherche	156
2.2. Focus group pour affiner notre objet de recherche	158
2.3. Méthodologie pour répondre à l'objet de recherche : le contexte de l'agroalimentaire 164	
2.3.1. Les entretiens d'experts pour sélectionner un terrain de recherche pertinent	164
2.3.2. La méthode Delphi ou « la méthode des jugements d'experts »	164
2.3.3. La sélection des experts issus de l'industrie agroalimentaire	166
2.4. Les enjeux de l'innovation - Spécificité de l'industrie agroalimentaire	171
2.4.1. Des innovations tirées par les consommateurs / le marché	173
2.4.2. Des innovations poussées par la technologie	180
2.4.3. Des innovations issues de l'agriculture – résumé des tendances	184
2.5. Etude de cas multi-cas – choix du terrain de recherche	186
3. Protocole de recherche	188
3.1. La collecte de données	188
3.2. Le guide d'entretien	189
3.3. La liste des entretiens	191
3.4. Les données secondaires	193
3.5. L'analyse des données et le codage	194
3.6. La validité de la recherche	196
4. Présentation du terrain de recherche – Cinq études de cas	197
4.1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices	197
4.2. Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars	198
4.3. Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme	198
4.4. Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande	199
4.5. Cas Epsilon : Une GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale	199
5. Synthèse du Chapitre 3	201
Chapitre 4	203
Résultats et Analyse intra-cas	203

Sommaire du Chapitre 4.....	205
1. Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices	208
A. Présentation générale de l'entreprise.....	208
B. Caractérisation de l'innovation et du processus d'innovation.....	211
C. Présentation de la place de la fonction Achats au sein de l'organisation	213
D. Contribution de la fonction Achats durant le processus d'innovation	216
2. Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars	229
3. Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme	247
4. Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande.....	260
5. Cas Epsilon : GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale.....	276
Conclusion du Chapitre 4.....	294
Chapitre 5	295
Discussion des résultats.....	295
de la recherche.....	295
Sommaire du Chapitre 5.....	297
1. Analyse des facteurs favorisant la contribution des services Achats lors du processus d'innovation.....	300
1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels	301
1.1.1. Facteurs d'influence intra-organisationnels liés à l'entreprise.....	303
1.1.2. Facteurs d'influence intra-organisationnels spécifique à la fonction Achats.....	307
1.2. Facteurs d'influence inter -organisationnels	316
1.2.1. Facteurs d'influence inter-organisationnels liés à l'entreprise.....	317
1.2.2. Facteurs d'influence inter-organisationnels spécifiques Achats	320
2. Les rôles de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	326
2.1. Le pragmatique / réaliste	326
2.2. Le facilitateur	328
2.3. Le chef de projet / leader.....	330
2.4. L'initiateur / explorateur	332
3. Démarche d'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	336
3.1. Synthèse des rôles durant le processus d'innovation	336
3.2. Synthèse de l'implication de la fonction Achats réussie dans le processus d'innovation	337
4. Préconisations pour améliorer l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation.....	339
4.1. Axe : Organisation / Place de la fonction Achats	340
4.2. Axe : Compétences des acheteurs	341
4.3. Axe : Processus d'innovation.....	342
4.4. Axe : Gestion et relation fournisseurs	342
Conclusion du Chapitre 5	343

Conclusion Générale	345
Sommaire de la Conclusion Générale	347
1. Les contributions de la recherche.....	349
1.1. Les apports théoriques et conceptuels	349
1.2. Les apports méthodologiques.....	350
1.3. Les apports managériaux.....	350
2. Les limites de la recherche	352
2.1. Les limites concernant la méthodologie de recherche	352
2.2. Les limites concernant le terrain de recherche	353
3. Les perspectives de la recherche	355
3.1. Les PME comme objet de recherche.....	355
3.2. L'étude de secteurs émergents	355
3.3. Les contributions à l'innovation organisationnelle – Adoption des nouvelles pratiques issues des achats responsables dans les industries agroalimentaires	356
3.4. L'organisation des services Achats dans la gestion des activités d'exploitation et d'exploration des industries agroalimentaires.....	357
Bibliographie.....	359
Annexe 1.....	389
Annexe 2.....	397
Liste des Figures.....	400
Liste des Tableaux.....	405
Table des matières	407