



HAL
open science

La fonction achats et le développement des nouveaux produits : cas des entreprises du Grand Ouest

Oussama El Khalil Houssaini, Nicolas Jullien, Thierry Sauvage

► To cite this version:

Oussama El Khalil Houssaini, Nicolas Jullien, Thierry Sauvage. La fonction achats et le développement des nouveaux produits : cas des entreprises du Grand Ouest. *Logistique & Management*, 2024, 32 (4), pp.253-269. 10.1080/12507970.2024.2424238 . hal-04887578

HAL Id: hal-04887578

<https://imt-atlantique.hal.science/hal-04887578v1>

Submitted on 22 Jan 2025

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

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



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

The purchasing function and new product development: the case of companies in the West of France

La fonction achats et le développement des nouveaux produits : cas des entreprises du Grand Ouest

Oussama El Khalil HOUSSAINI

Affiliation : IMT Atlantique / École Supérieure de Logistique Industrielle, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest / LEGO

E-mail : Oussamah93@gmail.com

Nicolas JULLIEN

Affiliation : IMT Atlantique, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest / LEGO

E-mail : nicolas.jullien@imt-atlantique.fr

Thierry SAUVAGE

Affiliation : École Supérieure de Logistique Industrielle, CNAM / LISRA

E-mail : Tsauvage@gip-cei.om

Abstract

The Purchasing function has evolved into a vital strategic role, influencing supplier selection and the development of new products (NPD). This article examines the impact of Purchasing function characteristics on the performance of new product development projects. Statistical analyses are based on a sample of 135 companies located in the Brittany and Pays de la Loire regions. The study's results highlight the recommended skills for buyers involved in NPD projects. It also identified and characterized the essential roles of buyers at each stage of the NPD process. These insights provide a solid framework for professionals, enabling better integration of the Purchasing function into the NPD processes.

Key words: Purchasing function, Supplier collaboration, NPD, Buyer-Supplier relationship

Résumé

La fonction Achats a évolué en une fonction stratégique vitale, influençant la sélection des fournisseurs et le développement de nouveaux produits (DNP). Cet article étudie l'impact des caractéristiques de la fonction Achats sur la performance des projets de développement de nouveaux produits. Les analyses statistiques s'appuient sur un échantillon de 135 entreprises situées dans les régions de Bretagne et des Pays de la Loire. Les résultats de l'étude mettent en évidence les compétences recommandées aux acheteurs impliqués dans les projets de DNP. Elle a également permis d'identifier et de caractériser les différents rôles essentiels des acheteurs à chacune des étapes du processus de DNP. Ainsi, ces éclairages offrent un cadre solide pour les professionnels, permettant une meilleure intégration de la fonction Achats dans les processus de DNP.

Mots Clés : Fonction Achats, Collaboration avec les fournisseurs, DNP, Relation acheteur-fournisseur

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, la fonction Achats est passée d'un rôle secondaire, principalement axé sur la conclusion de contrats, à un rôle stratégique central dans la gestion de la Supply Chain et l'innovation au sein des entreprises. Cette transformation, largement documentée par la littérature professionnelle et scientifique, souligne l'importance croissante de la fonction Achats pour la performance et l'innovation des entreprises (Bouquin et Chanut-Guieu, 2019 ; Picaud-Bello, et al, 2024).

Malgré ces avancées, plusieurs caractéristiques spécifiques de la fonction Achats restent sous-explorées dans la littérature. Par exemple, Luzzini et al, (2015) soulignent l'importance de l'implication des fournisseurs dans les projets de DNP, mais n'approfondissent pas suffisamment l'étude des compétences spécifiques que les acheteurs doivent posséder pour optimiser ces collaborations. Ces compétences jouent pourtant un rôle crucial dans la gestion des relations inter-organisationnelles, un aspect souvent négligé dans les analyses centrées sur les processus. De plus, Johnsen et al, (2022) s'intéressent aux relations interfonctionnelles entre les achats et d'autres départements, mais n'explorent pas de manière approfondie l'impact du statut interne des achats sur leur capacité à influencer les décisions stratégiques. Le manque de reconnaissance du statut des Achats, qu'elle soit formelle ou informelle, entrave souvent leur rôle stratégique au sein des organisations (Eslami et Lakemond, 2016). En parallèle, l'implication précoce du service des Achats (IPA) constitue une approche stratégique de plus en plus adoptée, où les achats sont intégrés dès les premières phases des projets de DNP. Plusieurs auteurs montrent que l'IPA améliore la performance des projets de DNP (Vallopra et McGinnis, 2001 ; Viale, 2018). Cependant, ces travaux négligent souvent d'analyser en profondeur l'impact direct de cette implication sur la dynamique d'innovation (Schiele, 2010). Ces caractéristiques, incluant les compétences des acheteurs, leur statut interne, leur rôle stratégique et leur implication précoce, sont pourtant des leviers essentiels pour accroître la performance des projets d'innovation, mais restent insuffisamment abordés dans la littérature actuelle.

L'innovation dans la fonction Achats découle principalement de la collaboration stratégique avec les fournisseurs, permettant aux entreprises d'accéder à des ressources technologiques externes et de mieux gérer les incertitudes (Chen et Paulraj, 2021). Les plateformes d'e-design facilitent cette collaboration en optimisant l'échange de données dès les premières étapes de la chaîne d'approvisionnement (Benzidia, 2013), renforçant ainsi la capacité d'innovation et la performance des projets de DNP. Les théories telles que la Resource-Based View (RBV), la Compétence Based View (CBV), la Vision Relationnelle (RV), la théorie des Capacités Dynamiques (DCV), et celle de l'échange social, permettent de mieux comprendre et expliquer l'impact des caractéristiques spécifiques de la fonction Achats sur la performance des projets de DNP, en montrant comment les ressources internes, notamment les compétences des acheteurs, peuvent conférer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

Cette recherche vise à comprendre comment les caractéristiques de la fonction Achats influencent la performance des projets de DNP, avec un focus sur le rôle médiateur de la collaboration avec les fournisseurs. Basée sur un échantillon de 135 entreprises françaises, cette étude fournit des preuves empiriques de l'impact de cinq caractéristiques des Achats sur la performance des projets de DNP et explore les mécanismes par lesquels la fonction Achats contribue à l'innovation. Les implications théoriques et pratiques sont significatives pour les chercheurs et gestionnaires d'achats.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit les théories de la RBV et de la DCV en démontrant que les compétences des Achats peuvent être des catalyseurs de l'innovation, tout en renforçant la CBV en insistant sur l'importance des compétences relationnelles et techniques des acheteurs. Méthodologiquement, elle propose une approche quantitative pour évaluer ces relations, ouvrant ainsi des perspectives pour de futures recherches empiriques.

Nous commençons par une revue de la littérature sur le DNP en tant que processus collaboratif, examinant le lien entre innovation et DNP, puis l'évolution de la fonction Achats et sa relation avec le DNP. Cette revue guide la formulation de nos hypothèses de la recherche. Ensuite, nous décrivons la méthodologie et l'enquête, analysons les résultats, et discutons des implications théoriques, méthodologiques et pratiques.

I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous débuterons par une revue de la littérature qui examinera le concept d'innovation, suivie d'une analyse du DNP, incluant sa définition et le rôle des fournisseurs. Ensuite, nous aborderons la fonction achats et son impact sur le DNP, pour finalement présenter les hypothèses de la recherche.

1.1. INNOVATION, DNP : DÉFINITION ET RÔLE DES FOURNISSEURS

L'innovation est un moteur clé de la transformation industrielle. Schumpeter (1942) la décrit comme une "destruction créatrice", moteur de la croissance économique. L'OCDE a repris cette définition dans le manuel d'Oslo (Viale, 2018), précisant que l'innovation est un produit ou processus nouveau ou amélioré, sensiblement différent des précédents (OECD/Eurostat, 2019). Cependant, cette définition ne couvre pas toutes les facettes de l'innovation, qui se divise en deux types principaux : incrémentale et radicale. Pour survivre, les entreprises doivent exceller à la fois dans les innovations d'exploitation (incrémentales) et d'exploration (radicales) (Constant et al, 2020). Les innovations incrémentales apportent des améliorations progressives (Markides et Geroski, 2004), tandis que les innovations radicales transforment les marchés ou technologies (Tidd et Bessant, 2020).

Le DNP est une composante essentielle de l'innovation, impliquant la conception de nouvelles offres répondant aux besoins du marché (Knudsen et al, 2023). Pour comprendre comment le DNP, en tant que levier

d'innovation, contribue à l'acquisition d'avantage compétitif, il est essentiel d'analyser les théories qui expliquent la manière dont les entreprises peuvent exploiter efficacement leurs ressources.

Les entreprises ont besoin de l'innovation pour toujours garder une longueur d'avance sur la concurrence. Pour comprendre et expliquer comment acquérir cet avantage compétitif, plusieurs théories convergent, notamment la RBV et ses déclinaisons mais aussi la théorie de l'échange sociale. La RBV soutient que les ressources VRIN (valeur, rare, inimitable, non-substituable) fournissent un avantage compétitif durable (Barney, 1991), y compris les innovations issues des partenaires externes. La CBV met l'accent sur les compétences internes nécessaires pour gérer les relations stratégiques, notamment la négociation et la gestion à long terme des relations fournisseurs (Prahalad et Hamel, 1990). En parallèle, la DCV insiste sur la reconfiguration des ressources pour maintenir la compétitivité (Teece et al, 1997), nécessitant que les entreprises intègrent rapidement les innovations des fournisseurs dans leurs projets. Ces précédente vision théorique mettent l'accent sur l'environnement interne de l'entreprise. Cependant, il est indispensable de considérer le rôle des relations inter-organisationnelles dans cette dynamique.

La RV montre que les relations inter-organisationnelles peuvent générer une rente relationnelle grâce à la co-création de valeur avec les partenaires (Dyer et Singh, 1998). La théorie de l'échange social renforce cette perspective en expliquant que la réussite de ces relations repose sur des dynamismes relationnels tels que la confiance, la réciprocité et la coopération. Selon Morgan et Hunt (1994), une relation basée sur la confiance et l'engagement mutuel favorise un échange ouvert et productif, ce qui permet aux partenaires de partager des informations critiques et de s'engager pleinement dans les projets de DNP.

1.2. FONCTION ACHATS ET DNP

La fonction Achats joue un rôle stratégique dans le DNP, en orchestrant les ressources et les relations externes (Viale, 2018). Chargée de fournir les ressources nécessaires à la production (Barreyre, 1976 ; Kraljic, 1983), elle agit comme interface entre les prescripteurs internes et l'écosystème externe (Calvi et al, 2010). La DCV (Teece et al, 1997) considère les Achats comme un vecteur d'innovation, capable d'ajuster les ressources face aux environnements changeants. Les Achats, intégrés dès la phase de conception, améliorent la performance du DNP et réduisent les délais de commercialisation (Wynstra et al, 2003).

Dans l'industrie 4.0, les acheteurs collaborent avec les fournisseurs via des technologies comme l'intelligence artificielle pour identifier des opportunités et adapter les fournisseurs aux besoins du projet (Wu et al, 2019 ; Gottge et al, 2020). L'utilisation de la blockchain renforce l'innovation dans le DNP (Benzidia et al, 2021). Une collaboration à long terme, associée à une implication stratégique dès le début du projet et une combinaison de compétences techniques et relationnelles, est cruciale pour la réussite du DNP (Daudigeos et al, 2017). Les Achats interviennent à différents niveaux : d'abord ponctuellement pour des besoins spécifiques, puis

partiellement au début des projets pour faciliter la communication technique, et enfin par une intégration complète, optimisant ainsi la synergie et la performance du DNP (Lakemond et al, 2001). Cette approche progressive permet de mieux coordonner les ressources, renforçant l'innovation et l'efficacité du DNP.

Dans ce contexte, le leadership transformationnel prend une importance capitale. En effet, pour réussir à exploiter pleinement ces technologies et collaborations complexes, les équipes Achats doivent être guidées par un leadership capable de promouvoir le partage des connaissances et l'adoption des outils numériques. Ce type de leadership, soutenu par les technologies de l'information, facilite les échanges inter-organisationnels et optimise les collaborations entre partenaires (Benzidia et al, 2020). En encourageant l'innovation et l'engagement des équipes, le leadership transformationnel contribue à améliorer l'efficacité du DNP, en particulier dans un environnement de plus en plus digitalisé.

Nous avons identifié cinq caractéristiques clés de la fonction Achats (Cousins et al, 2006 ; Vallopra et Maccginnis, 1999) : La vision à long terme, alignée avec la RBV, privilégie des relations durables avec les fournisseurs (Carter et al, 2015). L'implication interne du service des Achats, reflétant la DCV, garantit que la ressource Achats participe à la collaboration interfonctionnelle (Daudigeos et al, 2017). La visibilité et le statut de la fonction Achats, soutenus par la théorie de l'échange social, facilitent la collaboration interfonctionnelle (Carr et Smeltzer, 1997 ; Paulraj et al, 2006). De plus, la combinaison des compétences relationnelles et techniques, en accord avec la RV et la CBV, est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques et renforcer la collaboration avec les fournisseurs (Lapointe et Vandaele, 2017). L'implication précoce du service des Achats, soutenue par la RV et la CBV, renforce les relations stratégiques dès les premières phases des projets de DNP, contribuant à une meilleure efficacité (Vallopra et McGinnis, 1999 ; Teece et al, 2018).

1.3. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

L'implication précoce du service des Achats (IPA) dans les projets de DNP améliore leur performance (Vallopra et McGinnis, 1999). Ahi et Searcy (2018) montrent une corrélation positive entre l'IPA et la performance dans les projets de DNP. Vallopra et McGinnis (2001) et Kim et Kwon (2020) confirment son rôle dans la création de valeur et la gestion des risques. Cependant, certaines études (Wynstra et al, 2003 ; Handfield et al, 1999) montrent que ce lien varie selon des facteurs comme la qualité des relations fournisseurs et le soutien organisationnel. Notre étude comble cette lacune en analysant l'IPA dans les projets DNP en France. Théoriquement, l'IPA s'appuie sur la RV et la CBV, renforçant la gestion des relations fournisseurs et les compétences nécessaires pour améliorer l'innovation et la performance.

H1 : L'implication précoce du service des Achats impacte positivement la performance des projets de nouveaux produits.

La planification stratégique du service des achats (PS), qui concerne la mise en place de stratégies à long terme visant à optimiser les relations avec les fournisseurs et se réfère principalement aux activités stratégiques (Choi et Krause, 2006), englobe l'élaboration de plans et de politiques pour améliorer l'efficacité des achats et renforcer les partenariats avec les fournisseurs clés. Des études montrent que la PS est un élément crucial pour établir des relations durables basées sur la confiance avec les fournisseurs. Camaro et al, (2020) confirment que la PS favorise la collaboration en s'appuyant sur la confiance et la réciprocité. Notre étude se distingue en appliquant cette approche aux projets de DNP, où la collaboration entre Achats et fournisseurs est particulièrement critique.

Théoriquement, cette hypothèse s'inscrit dans la DCV, qui met en avant la capacité d'adaptation des ressources comme la PS pour répondre aux exigences du marché. En lien avec la RBV, la PS renforce les capacités internes en créant des partenariats fournisseurs, sources d'avantage compétitif et d'innovation dans les projets de DNP.

H2 : La planification stratégique du service des Achats influence positivement la collaboration avec les fournisseurs.

L'implication interne du service des achats (IIA), qui désigne l'engagement actif du service des achats dans les activités de développement et les relations avec les fournisseurs et se réfère donc aux activités opérationnelles et tactiques, inclut la participation du service au processus internes tels que le DNP et la collaboration interfonctionnelle (Carr et Pearson, 1999). Wang et al, (2017) ont montré que l'IIA renforce la coopération avec les fournisseurs en alignant les objectifs et stratégies entre les parties. De plus, Zouaghi et al, (2020) soulignent que l'IIA permet de réduire coûts et délais, notamment dans des projets complexes comme le DNP.

Notre étude se distingue¹ en explorant cette relation dans les projets DNP en France, où l'IIA joue un rôle crucial dans l'innovation collaborative. Sur le plan théorique, la DCV montre que l'IIA permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux besoins des projets, en coordonnant efficacement avec les fournisseurs pour optimiser la performance en termes de coûts et délais.

H3 : L'implication interne du service des Achats influence positivement la collaboration avec les fournisseurs.

Le statut du service des achats (SA), qui se réfère à la reconnaissance stratégique et organisationnelle de son rôle dans l'entreprise (Burt et Soukup, 1985), joue également un rôle crucial. Un SA ayant un statut élevé est mieux positionné pour mobiliser les fournisseurs autour des objectifs stratégiques de l'entreprise, renforçant ainsi la qualité des collaborations (Carr et Smeltzer, 1997). Thomas (2013) souligne que cette reconnaissance stratégique améliore non seulement l'implication des fournisseurs, mais aussi la coordination interne et externe.

¹ Par rapport à la tendance des travaux effectués en France.

Schiele (2010) ajoute que la visibilité interne du SA favorise des relations plus performantes avec les fournisseurs dans les projets DNP.

D'un point de vue théorique, la théorie de l'échange social explique que la reconnaissance du statut des Achats améliore la coopération avec les fournisseurs en développant des relations basées sur la confiance et la réciprocité. Cette théorie soutient que la visibilité stratégique des Achats amplifie la qualité des collaborations. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 : Le statut du service des Achats influence positivement la collaboration avec les fournisseurs.

Les compétences des acheteurs, qu'elles soient techniques (CTA) ou comportementales (CCA), sont des leviers cruciaux pour améliorer la collaboration avec les fournisseurs et la performance des projets de DNP (Giunipero et Percy, 2000 ; Stek et Schiele, 2021). Les compétences comportementales favorisent une gestion relationnelle efficace, renforçant la confiance et la coopération (Carr et Smeltzer, 2000 ; Eltantawy et al, 2009). Elles sont déterminantes pour créer un environnement collaboratif avec les fournisseurs, indispensable dans des projets complexes (Wagner, 2013). En parallèle, les compétences techniques des acheteurs permettent d'aligner les exigences techniques des projets avec les capacités des fournisseurs, facilitant l'adoption de solutions innovantes et la gestion des risques (Kim et Kwon, 2020 ; Chen et Paulraj, 2021).

Cette étude met en lumière l'influence directe des compétences des acheteurs sur la qualité des collaborations et la performance des projets de DNP. Les compétences comportementales, en facilitant la communication et la gestion des relations interpersonnelles, permettent d'établir des partenariats durables basés sur la confiance, ce qui améliore la réactivité et la coopération des fournisseurs (Lapointe et Vandaele, 2017). D'autre part, les compétences techniques renforcent la capacité des acheteurs à comprendre et spécifier les besoins des projets, améliorant ainsi la performance en termes de délais, coûts et qualité des livrables (Schiele, 2010 ; Kim et Kwon, 2020).

Théoriquement, la CBV montre que les compétences des acheteurs, en tant que ressources organisationnelles, doivent être développées pour soutenir les objectifs stratégiques de collaboration et d'innovation (Barney, 1991). La RV renforce cette vision en soulignant que la confiance et la réciprocité, développées via des compétences comportementales, améliorent les relations inter-organisationnelles et, par conséquent, la performance des projets (Dyer et Singh, 1998 ; Lapointe et Vandaele, 2017). Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H5.1 : Les compétences comportementales des acheteurs influencent positivement la collaboration avec les fournisseurs.

H5.2 : Les compétences techniques influencent positivement la collaboration avec les fournisseurs.

H7.1 : Les compétences comportementales améliorent la performance des projets de DNP.

H7.2 : Les compétences techniques influencent positivement la performance des projets de DNP.

La collaboration avec les fournisseurs (CF) se réfère à la coopération étroite entre acheteurs et fournisseurs pour améliorer la performance (Chen et Paulraj, 2004). Schiele (2010) et Luzzini et al, (2015) montrent que cette collaboration est cruciale pour l'innovation, surtout dans les environnements complexes où la co-création de valeur est indispensable pour maintenir un avantage concurrentiel. La CF dépasse les simples relations transactionnelles et devient un levier stratégique pour les projets de DNP.

Des études récentes, comme Huo et al, (2019), confirment que la CF impacte directement la performance des projets, non seulement par une meilleure coordination technique, mais aussi en améliorant la réactivité face aux exigences du marché, ce qui renforce la compétitivité.

Théoriquement, la RBV et la RV sont des cadres adaptés pour analyser cet impact. La RBV considère la CF comme une ressource stratégique permettant d'accéder à des capacités externes, tandis que la RV met en avant que des partenariats basés sur la confiance créent une valeur ajoutée que les entreprises ne pourraient atteindre seules (Dyer et Singh, 1998). Ainsi, nous formulons notre hypothèse :

H6 : La collaboration avec les fournisseurs influence positivement la performance des projets de DNP.

Les caractéristiques des Achats, validées dans des contextes anglo-saxons, doivent être testées en France pour identifier similitudes et différences. Contrairement à la digitalisation, elles influencent directement la capacité des Achats à améliorer la performance des projet de DNP (Cousins et al, 2006).

2. METHODOLOGIE ET INVESTIGATIONS EMPIRIQUES

Nous présentons les étapes de la recherche notamment, l'échantillon, l'administration du questionnaire, l'opérationnalisation des variables, et la présentation et la discussion des résultats.

2.1. ÉCHANTILLON ET ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Le choix du Grand Ouest (Bretagne et Pays de la Loire) s'explique par trois éléments : une concentration croissante d'activités industrielles entre 1975 et 2012 (Gros-Balthazard, 2018), le développement de secteurs comme l'automobile et l'agroalimentaire, dépassant la tendance nationale en termes d'emploi industriel (INSEE, 2019)², et une croissance du PIB plus rapide que la moyenne nationale (CCI Bretagne, 2020).

Nous avons sélectionné les personnes interrogées en ciblant principalement le personnel des Achats des

² Rapport de l'INSEE : bilan économique en pays de la Loire et en Bretagne publié en 2019

entreprises industrielles du Grand Ouest de la France, incluant désormais les acheteurs en raison de l'évolution de leurs compétences (Viale, 2018 ; Picaud-Bello et al, 2024). Seules les entreprises ayant développé au moins un nouveau produit dans les trois dernières années ont été retenues, vérifiées via une question filtre dans le questionnaire.

La base de sondage a été constituée par la participation à des événements nationaux et par la collaboration avec des associations régionales comme le Conseil national des Achats Bretagne et Pays de la Loire et le club HA35. Ces associations ont diffusé le questionnaire via « Lime Survey », aboutissant à 135 réponses exploitables sur 635 entreprises contactées, soit un taux de retour de 21,3%, ce qui est honorable pour une recherche en gestion.

2.2. OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Nous avons mesuré nos variables³ à l'aide d'une échelle de Likert à sept points. L'échelle des CA est issue des travaux de Carr et Smeltzer (2000) et Cousin et al, (2006). L'échelle du STA, est inspiré de Carr et Smeltzer (1997). L'échelle de la PSA s'est fondée sur les travaux de Carter et Narasimhan (1993), Hendrick et Ellram (1993), Cousins et al, (2006). La mesure de l'IIA issue des travaux de Narasimhan et Das (2001) et Cousin et al, (2006). L'échelle de l'IPA est inspirée des travaux de Mcgginnis et Vallopra, (1999), Zacharia et Mentzer, (2007) et Carr et Pearson, (1999). Nous avons procédé à l'adaptation (fragmentation) d'un item CA à la suite de la phase pilote pour faciliter la compréhension des questions. Nous avons exclu un item « les acheteurs participent à la conception des nouveaux produits » à cause de sa redondance avec l'item 5 de la variable IIA. La CF a été opérationnalisée sur la base des travaux de Luzzini et al, (2015) et Luo et al, (2010).

L'opérationnalisation de la PNP repose sur les travaux de Peterson et al, (2005) et Wagner (2012). Leurs échelles permettent d'évaluer des dimensions clés telles que la qualité, l'intégration, la vitesse de développement et le design des composants, toutes liées à la collaboration avec les fournisseurs. Ce choix est pertinent car les professionnels des Achats, directement impliqués dans la gestion des fournisseurs, n'ont pas accès à des indicateurs financiers comme les parts de marché ou le chiffre d'affaires, souvent gérés par d'autres départements. Ainsi, ces mesures capturent l'impact de la fonction Achats sur la performance des projets de DNP via la collaboration stratégique avec les fournisseurs. De plus, la phase pilote a confirmé la clarté et la pertinence des questions issues de ces échelles pour l'étude.

2.3. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Le tableau 1 retrace le panorama des 135 répondants.

Tableau 1 : répartition des répondants par type de poste

³ Veuillez consulter le tableau 7 en annexe pour des détails complets concernant les mesures d'origine sélectionnées dans la littérature.

Type de poste	Nombre de répondants	Percentage
Acheteur (toutes catégories)	104	77 %
Responsable des Achats	15	11 %
Directeur des Achats	16	12 %
Total	135	100 %

La majorité des entreprises qui ont participé à l'étude ont plus de 250 employés (77%), tandis que 14.1% ont entre 100 et 249 employés et seulement 8.9% ont moins de 99 employés comme l'illustre ce tableau.

Tableau 2 : caractéristiques des entreprises répondantes en termes d'effectifs

Effectifs	Nombre de répondants	Pourcentage valide
10-99	12	8,9 %
100-249	19	14,1 %
Plus de 250	104	77,0 %
Total	135	100,0 %

Le tableau 3 classe les entreprises répondantes en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire : marchand (commerce, transport, finance, services, hébergement et restauration, immobilier, information et communication) et non marchand (administration publique, éducation, santé, action sociale).

Tableau 3 : caractéristiques des entreprises répondantes en termes de secteur d'activité (catégorisation de l'INSEE)

Secteur d'activités	Nombre de répondants	Pourcentage valide
Secteur primaire (exploitations naturelles)	11	8,15 %
Secteur secondaire (transformation de matières premières)	82	60,74 %
Secteur tertiaire (marchand et non marchand)	42	31,11 %
Total	135	100,0 %

2.4 ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données quantitatives s'est déroulée en deux étapes. Tout d'abord, une analyse en composantes principales avec rotation varimax (IBM SPSS 26) a été effectuée pour évaluer l'unidimensionnalité des construits. Ensuite, l'analyse factorielle exploratoire (AFE) a permis d'identifier les facteurs principaux en respectant des critères d'acceptation (annexe 1 et 2), pour assurer la cohérence interne des items.

Dans un deuxième temps, nous avons eu recours à la méthode PLS (Partial Least Squares) dû à la nature exploratoire du sujet et à la taille de notre échantillon (n=135) (Hair et al, 2021). Toutes nos variables latentes ont présenté une fiabilité composite et une validité convergente valides, ainsi qu'un alpha de Cronbach supérieur

à 0,7 (annexe 5).

La validité discriminante a été vérifiée par le critère de Fornell-Larcker (annexe 8) et les cross-loadings (annexe 6), où chaque indicateur doit être plus corrélé avec sa variable latente qu'avec les autres. Nous avons estimé le pouvoir prédictif des variables latentes (bootstrapping) en interprétant le R² multiple et le coefficient de redondance Q² (annexe 7). Le modèle a révélé un GOF satisfaisant de 0,57 (compris en 0 et 1). Nous avons ensuite vérifié la validité de nos hypothèses comme le montre le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : résultats du test des hypothèses

Hypothèses	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart- type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	Validation	Valeurs P
CF => PNP	0,219	0,239	0,093	2,344**	Confirmée	0,020
CCA => CF	0,319	0,301	0,103	3,100***	Confirmée	0,002
CCA =>PNP	0,221	0,219	0,102	2,174**	Confirmée	0,031
CTA => CF	0,149	0,163	0,095	1,567	Non validée	0,119
CTA => PNP	0,002	-0,002	0,097	0,016	Non validée	0,987
IIA -> CF	0,114	0,144	0,189	0,604	Non validée	0,546
PS => CF	0,283	0,285	0,119	2,381**	Confirmée	0,018
IPA=> PNP	0,394	0,377	0,097	4,052***	Confirmée	0,000
SA=> CF	-0,084	-0,114	0,141	0,599	Non validée	0,549

** Significatif à 0,05

*** Significatif à 0,01

PNP : Performance des Nouveaux Produits

CF : Collaboration Fournisseurs

CCA : Compétence Comportementales des Acheteurs

CTA : Compétences Techniques des Acheteurs

IIA : Implication Interne des Acheteurs

PS : Planification Stratégique

IPA : Implication précoce des Acheteurs

SA : Statut des Achats

Quant au statut médiateur de la collaboration avec les fournisseurs, nous nous sommes référés à la méthode de Hayes et Preacher (2008 ; 2013). Elle stipule deux conditions sine qua non pour la détermination d'une médiation. La première condition est relative à la significativité de l'effet indirect entre la variable indépendante (à expliquer) et la variable dépendante (explicative). La deuxième condition se réfère à l'intervalle de confiance qui ne doit pas inclure le nombre zéro.

3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'impact du statut sur la collaboration avec les fournisseurs s'est révélé non significatif et négatif. Les

acheteurs et les fournisseurs peuvent être en contact direct, indépendamment de la hiérarchie de l'entreprise, et développer mutuellement des relations de travail efficaces. La fonction Achats peut être considérée comme une fonction de support. Cela ne signifie pas qu'elle n'est pas importante, mais plutôt qu'elle n'influence pas positivement la collaboration avec les fournisseurs. Au niveau interne, le faible statut (stratégique) de la fonction Achats peut induire des résistances aux changements. Par exemple, les clients internes peuvent avoir des relations directes avec plusieurs fournisseurs privilégiés qu'ils connaissent depuis des années. De ce fait, selon leur logique, la fonction Achats n'intervient que pour sceller les contrats quel que soit son statut. Svensson (2002) a souligné que la collaboration avec les fournisseurs dépend souvent de la compétence et de la motivation des collaborateurs que du statut de la fonction Achats. Ces résultats viennent renforcer les conclusions issues des théories de l'approche relationnelle selon lesquelles la qualité de la relation entre les acteurs détermine leurs volontés à collaborer (Morgan et Hunt, 1994).

L'impact de l'implication interne des acheteurs sur la collaboration avec les fournisseurs se révèle non significatif. Les résultats obtenus à l'issue de notre enquête dénotent que l'alignement des objectifs Achats avec les autres domaines fonctionnels n'exerce aucune influence sur l'intégration et le développement des fournisseurs. Ces résultats concordent avec les propos cités au niveau de la discussion de l'hypothèse liée au statut de la fonction Achat. Ceci peut s'expliquer par le fait que la gestion de la collaboration avec les fournisseurs peut être parfois confiée à d'autres services internes (marketing, R&D, direction technique).

L'impact de la planification stratégique des Achats sur la collaboration avec les fournisseurs est significatif et positif. La formalisation d'une stratégie Achats à long terme claire et écrite participe clairement à définir les panels fournisseurs et à pratiquer la veille sur le marché. Cette configuration permet de contrôler le panel et de s'assurer que les fournisseurs définis dans les stratégies soient bien sollicités. Ainsi, la planification permet aux acheteurs de suivre et d'évaluer périodiquement la performance des fournisseurs. Comme pressenti, l'analyse confirme l'impact des compétences comportementales sur la collaboration avec les fournisseurs. Ce résultat, cohérent avec les conclusions de Cousins et al, (2006) et Stek et Schiele (2021), précise la nature des compétences relationnelles nécessaires à la collaboration avec les fournisseurs. Même si la gestion formelle de ces relations peut être confiée à d'autres départements, les compétences relationnelles soulignent la capacité de l'acheteur à communiquer efficacement pour maintenir un niveau d'information clair et développer une relation positive avec les fournisseurs. Faire preuve d'empathie est par ailleurs préconisé en vue de mieux appréhender les besoins des interlocuteurs. Cette compétence relationnelle permet aux acheteurs de comprendre plus profondément les perspectives et motivations des fournisseurs et des prescripteurs internes, favorisant ainsi des communications plus ouvertes et honnêtes. Une étude sur la théorie de l'esprit et l'empathie montre que l'empathie joue un rôle central dans les interactions sociales, en permettant une meilleure compréhension et réponse aux besoins des partenaires (Chari Mefteh, 2021).

Et enfin, avoir la faculté de défier les fournisseurs de manière à mieux satisfaire les prescripteurs. Ainsi, même en l'absence d'une gestion directe des relations fournisseurs, les compétences relationnelles des acheteurs restent essentielles pour assurer une collaboration fluide et efficace. Curieusement, l'impact des compétences techniques sur la collaboration avec les fournisseurs se révèle non significatif. Ceci semble s'expliquer par le fait que la logique transactionnelle (cost killing) omniprésente favorise les compétences relationnelles au détriment des compétences techniques. Ce résultat cadre avec le travail de Calvi et al, (2020) qui affirment que cost killing peut se révéler contradictoires pour une implication efficace des fournisseurs dans le DNP.

L'impact des compétences comportementales sur la performance des projets de DNP est aussi significatif et positif. Ces résultats corroborent les travaux de Viale (2018) et Stek et Schiele (2021) pour lesquelles les compétences représentent un antécédent de la performance de DNP. La proximité relationnelle de l'acheteur lui permet d'apprendre, d'explorer, de convaincre et de nourrir le projet. Cette proximité n'est pas atteignable sans un minimum de soft skills. Donc, les compétences comportementales des acheteurs et leurs habiletés à persuader contribuent à stimuler le changement, à faire prospérer de nouveaux fournisseurs et à formuler de nouvelles préconisations. Les résultats de notre étude mettent en évidence l'effet significatif et positif de la collaboration avec les fournisseurs sur la performance des projets de DNP. Ce résultat corrobore les travaux de Cousin et al, (2006) ; Luzzini et al, (2015) ; Servajean-Hilst, (2017) ; Zhang et al, (2018). L'implication des fournisseurs dans le processus DNP offre une visibilité totale du projet dès la phase de conception leurs permettant d'apporter des propositions d'amélioration des produits et des processus. Néanmoins, l'entreprise acheteuse doit s'assurer que la santé financière des fournisseurs impliqués couvre les besoins impartis au projet. Cela permettrait, d'une part, d'engager les partenaires dans le processus de développement et, d'autre part, de garantir leur pérennité et vivacité au moins à court terme.

L'impact de l'implication précoce des acheteurs sur la performance des projets de DNP se révèle significatif et positif. Ce résultat soutient la proposition stipulant que l'acheteur est un acteur d'interface qui joue un rôle important dans l'identification des fournisseurs nécessaires au processus de DNP (Macginnis et Vallopra, 1999). Un acheteur peut être convié à une équipe de projet pour le DNP. En amont, il collabore sur la base des spécifications techniques du chef du projet. L'analyse suggère que son implication précoce serait subordonnée à leurs compétences techniques. Bien que notre étude montre que les compétences techniques n'ont pas un effet significatif sur la collaboration générale avec les fournisseurs, elles restent essentielles lors des premières phases du DNP. En cas de non-maîtrise, l'acheteur peut s'appuyer sur ses prescripteurs techniques. D'ailleurs, dans des industries très techniques comme la pharmaceutique, la chimie, ou l'électronique, les acheteurs consultent souvent leurs prescripteurs pour toute question technique.

L'hypothèse du statut médiateur de la collaboration avec les fournisseurs n'est pas confirmée. Ce résultat nous a interpellés, car il vient remettre en cause le statut médiateur de la collaboration avec les fournisseurs établi

dans de nombreuses recherches en management des Achats et approvisionnement (PSM) depuis les travaux de Lau, (2014) ; Luzzini et al, (2015). L'entreprise peut lancer un projet de DNP et convier plus tard les fournisseurs afin d'exécuter le cahier de charge. Néanmoins, la collaboration que nous avons mesurée est celle de l'entreprise acheteuse envers son fournisseur. Et non pas celle du fournisseur envers l'entreprise acheteuse. Après réflexion, une nouvelle hypothèse sur le caractère de la collaboration semble émerger. En s'appuyant sur l'exemple du statut de la fonction Achats, l'hypothèse est celle selon laquelle le statut de la fonction Achats permettrait d'accroître la collaboration non pas de l'entreprise vers le fournisseur, mais plutôt celle du fournisseur envers la firme acheteuse. Le statut peut être déterminant par son caractère stratégique qui rend la fonction Achats beaucoup plus attractive et professionnelle pour les fournisseurs particulièrement dans les phases de négociation et de closing. Par conséquent, le statut aurait pour effet *in fine* d'améliorer la qualité ainsi que la vitesse du développement du nouveau produit. Le modèle devient alors :

Caractéristiques de la fonction des achats => collaboration du fournisseur envers l'entreprise acheteuse => performance du projet de DNP comme le montre l'illustration ci-dessous.

Figure 1 : Redéfinition de la collaboration



Cette étude propose une redéfinition de la collaboration, offrant des implications spécifiques au contexte français. Plutôt que de se limiter à l'influence de l'entreprise sur le fournisseur, cette recherche suggère que le statut du service des achats peut orienter et influencer positivement la collaboration du fournisseur envers l'entreprise acheteuse. Cela permet d'éviter une perspective unilatérale centrée sur l'entreprise, soulignant l'importance de l'engagement des fournisseurs dans le processus d'innovation. Cette nuance dévoile des dynamiques particulières, notamment dans le cadre d'appels d'offres, fournissant ainsi une vision plus précise sur l'importance de la perception et de l'engagement du fournisseur dans le processus de DNP. Au-delà des constats déjà établis, cette étude expose deux contributions théoriques.

Notre premier apport théorique souligne la construction d'un nouveau modèle intégrateur destiné à expliquer l'effet des caractéristiques Achats sur la performance des projets de DNP. En effet, il est à noter que relativement peu d'études ont abordé les spécificités du service des achats en relation avec la performance des projets de DNP (Schiele, 2010), en particulier celles mises en lumière dans la section dédiée aux variables explicatives. Effectivement, cette section ne traduit pas uniquement les conclusions d'une étude ou d'un seul

chercheur, mais découle d'une exploration et analyse minutieuse de la littérature existante (Carr et Smeltzer, 1997 ; Vallopra et McGinnis, 1999 ; Carr et al, 2000 ; Narasimhan et Das, 2001 ; Peterson et al, 2005 ; Cousin et al, 2006 ; Luo et al, 2010 ; Wagner, 2012 ; Luzzini et al, 2015). Elle a pour objectif de structurer et centrer la discussion sur les caractéristiques clés qui caractérisent et façonnent la fonction Achats à l'heure actuelle.

Le deuxième apport théorique porte sur les précisions relatives aux compétences des acheteurs dans les projets de DNP. Premièrement, la capacité de l'acheteur à établir et entretenir des relations de proximité avec les prescripteurs et fournisseurs est essentielle pour mieux comprendre leurs besoins et attentes. Deuxièmement, la diplomatie est cruciale pour gérer des situations sensibles et complexes, maintenant ainsi des relations positives avec toutes les parties prenantes. Troisièmement, la capacité de contrôler les relations avec les fournisseurs permet aux acheteurs d'éviter les dépendances et de guider les fournisseurs vers les exigences du projet. Quatrièmement, une vision stratégique holistique permet aux acheteurs d'appréhender le panorama global d'un projet et d'aligner les décisions d'achats avec les ambitions à long terme de l'organisation. Cinquièmement, la pensée critique est nécessaire pour évaluer rigoureusement les options et contribuer à l'amélioration continue du projet. Sixièmement, la résilience et l'agilité permettent aux acheteurs de s'adapter aux imprévus et de transformer les défis en opportunités. Enfin, l'imagination et la créativité sont essentielles pour dépasser les limites établies et introduire des innovations, positionnant ainsi les acheteurs comme des pionniers dans leur domaine.

Concernant les apports managériaux, nous nous sommes inspirés du modèle développé par Koen et al, (2002) qui se scinde en trois étapes (figure 2). La première concerne la génération d'idées et l'exploration de nouvelles opportunités. La deuxième inclut la stratégie marketing, le développement de prototypes et les tests pour s'assurer que le produit répond aux attentes des clients. La troisième étape se concentre sur le plan de lancement, la distribution, la tarification et la communication avec les clients.

Figure 2 : Rôles du service des achats dans le processus de DNP



Ces apports concernent les différents rôles de l'acheteur dans le processus de DNP. En tant qu'explorateurs, les acheteurs connectent les besoins internes avec les opportunités externes, valorisant les relations stratégiques pour accéder à des ressources clés et contribuer à l'innovation. Dans leur rôle d'analystes, les acheteurs alignent les ressources et compétences organisationnelles avec les besoins du projet, assurant une planification stratégique efficace. Agissant comme leaders, les acheteurs guident les équipes à travers les défis avec une vision stratégique et opérationnelle, nécessaire pour s'adapter aux environnements complexes et changeants. En tant que communicateurs persuasifs, ils instaurent la confiance et maintiennent des relations solides avec toutes les parties prenantes. En tant qu'orchestrateurs, ils anticipent les besoins et coordonnent les interactions, alignant les objectifs de tous les acteurs. En tant que facilitateurs, les acheteurs gèrent les interactions et maintiennent l'harmonie, adaptant les processus et assurant une communication claire entre les équipes et parties prenantes. Enfin, en tant que gestionnaires d'incertitudes, ils développent des stratégies flexibles pour minimiser les risques et aligner le projet avec les attentes du marché.

CONCLUSION

La présente étude examine l'impact des caractéristiques de la fonction Achats sur la collaboration avec les fournisseurs et la performance des projets de DNP, tout en évaluant l'effet médiateur de la collaboration avec les fournisseurs. Nos résultats interrogent la conception courante en Supply Chain qui considère la fonction Achats comme une simple fonction d'appui. Ils soulignent les nouvelles responsabilités et rôles de la fonction Achats dans le DNP, tels qu'observés dans le contexte français.

Notre démarche repose sur une enquête empirique diffusée auprès de 135 entreprises du Grand Ouest français. La construction d'un nouveau modèle intégrateur destiné à expliquer l'effet des caractéristiques Achats sur la performance des projets de DNP a été un apport théorique majeur. Cette démarche inclut une analyse minutieuse de la littérature existante pour identifier les caractéristiques clés de la fonction Achats (Vallopra et McGinnis, 1999 ; Peterson et al, 2005 ; Cousin et al, 2006 ; Luo et al, 2010 ; Wagner, 2012 ; Luzzini et al, 2015).

Les résultats de l'étude mettent en évidence les compétences recommandées aux acheteurs impliqués dans les projets de DNP. Nous avons identifié et caractérisé leurs rôles essentiels à chaque étape du processus de DNP, démontrant leur capacité à établir et entretenir des relations de proximité avec les prescripteurs et fournisseurs. Cette dynamique met en lumière le rôle stratégique des acheteurs dans le cadre du DNP, en les positionnant comme des médiateurs clés entre les opportunités extérieures et les exigences des clients internes. Ces compétences incluent la gestion des relations sensibles et complexes, le contrôle des relations fournisseurs, une vision stratégique holistique, la pensée critique, la résilience, l'agilité, et la créativité. Ces qualités alignent la

fonction Achats avec les dynamiques de la RBV et des Capacités Dynamiques, renforçant ainsi leur importance stratégique.

Notre étude présente des limites, notamment en raison de son échantillon limité à la région Grand Ouest qui inclut les départements de Bretagne et des pays de la Loire. Pour approfondir ces résultats, il serait pertinent de procéder à une étude de cas multiple en interrogeant également les fournisseurs. Une enquête nationale serait appréciable pour dégager d'autres tendances. De plus, cette recherche ne s'est pas nécessairement intéressée aux PME, et les futures recherches pourraient explorer le potentiel des caractéristiques Achats dans ce type d'entreprise. Ces perspectives de recherche pourraient offrir des éclairages précieux pour la gestion stratégique des Achats et leur contribution à l'innovation et au DNP.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ahi, P., & Searcy, C. (2018). An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 204, 1049-1061.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barreyre, P. Y. (1976). *La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise*. Edition Institut d'Administration des entreprises. France.

Benzidia, S. (2013, January). E-Design: Toward a new collaborative exchange of upstream e-supply chain. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, 14(4), 4-9. Taylor & Francis.

Benzidia, S., Garidi, S., & Husson, J. (2020). Le leadership transformationnel et les technologies de l'information comme facteurs clés dans le partage des connaissances : étude de cas d'une organisation sanitaire et médico-sociale multisites. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, (5), 336-357.

Benzidia, S., Makaoui, N., & Subramanian, N. (2021). Impact of ambidexterity of blockchain technology and social factors on new product development: A supply chain and Industry 4.0 perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120819.

Bouquin, S., & Chanut-Guieu, V. (2019). La fonction achats comme pilote du développement de nouveaux produits : le cas d'un groupe industriel. *Logistique & Management*, (3), 193-205.

Burt, D. N., & Soukup, W. R. (1985). Purchasing role in new product development. *Harvard Business Review*, 63(5), 90-97.

Calvi, R., Pihlajamaa, M., & Servajean-Hilst, R. (2020). Innovation scouting: a new challenge for the purchasing function. *The nature of purchasing: Insights from research and practice*, 295-313.

Camaro, et al, (2020). The impact of advanced Purchasing strategic planning on supplier collaboration: Evidence from the Spanish automotive sector. *International Journal of Automotive Management*, 4(2), 153-165.

Carr, A. S, & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199-207.

- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2000). An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. *Journal of supply chain management*, 36(2), 40-54.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497-519.
- Carter, C. R., Meschnig, G., & Kaufmann, L. (2015). Moving to the next level: Why our discipline needs more multilevel theorization. *Journal of supply chain management*, 51(4), 94-102.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1993). Purchasing and materials management's role in total quality management and customer satisfaction. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(02), 2-13.
- Chai, et al, (2018). Exploring the relationship between Purchasing internal involvement and supplier collaboration: Evidence from 114 Malaysian firms. *International Journal of Production Economics*, 203, 78-86.
- Chen, I. J, Paulraj, A, & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505-523.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2021). Supplier relationship, buyer competence and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 95, 101-110.
- Cousins, P. D, Lawson, B, & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 775-794.
- Daudigeos, T, Boutinot, A, et Le Masson, P. (2017). Achats et innovation : le rôle de la collaboration avec les fournisseurs. *Logistique & Management*, 25(4), 243-251.
- 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.
- Eltantawy, R. A, Giunipero, L, & Fox, G. L. (2009). A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. *Industrial marketing management*, 38(8), 925-936.
- Eslami, M. H, & Lakemond, N. (2016). Knowledge integration with customers in collaborative product development projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 889-900.
- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? . *Management*, 15(1), 102-123.
- Giunipero, L. C., & Percy, D. H. (2000). Relationship marketing: Supplier performance and cost perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 4-15.
- Gottge, S., Menzel, T., & Forslund, H. (2020). Industry 4.0 technologies in the purchasing process. *Industrial Management & Data Systems*, 120(4), 730-748.
- Gros-Balthazard, M. (2018). *L'avenir productif des territoires industriels : analyse de la diversité des trajectoires économiques locales*. Thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, Université de Grenoble, France.
- Hair Jr, J. F, Hult, G. T. M, Ringle, C. M, & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM)*. Sage publications.

- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Hendrick, T. E., & Ellram, L. M. (1993). Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons*, 36(6), 75-81.
- Johnsen, T, Le Dain, M. A, Kiratli, N, & Schiele, H. (2022). Purchasing and innovation: Past, present and future of the field of research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(2), 100768.
- Kim, J., & Kwon, I. G. (2020). Purchasing skills and new product development performance: The mediating role of R&D collaboration. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100586.
- Knudsen, M. P., Von Zedtwitz, M., Griffin, A., & Barczak, G. (2023). Best practices in new product development and innovation: Results from PDMA's 2021 global survey. *Journal of Product Innovation Management*, 40(3), 257-275.
- Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., ... & Seibert, R. (2002). Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques. *The PDMA toolbook*, 1, 5-35.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61, 109-117
- Lakemond, N, Van Echtelt, F, & Wynstra, F. (2001). A configuration typology for involving purchasing specialists in product development. *Journal of Supply Chain Management*, 37(3), 11-20.
- Lapointe, A. et Vandaele, N. (2017). Les compétences relationnelles des acheteurs : le rôle de la confiance dans la collaboration avec les fournisseurs. *Logistique & Management*, 25(3), 167-175.
- Lau, A. K. (2014). Influence of contingent factors on the perceived level of supplier integration: a contingency perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 210-242.
- Luo, C, Mallick, D. N, & Schroeder, R. G. (2010). Collaborative product development: Exploring the role of internal coordination capability in supplier involvement. *European Journal of Innovation Management*.
- 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.
- Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*. Edition John Wiley et Sons. USA.
- 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.
- McGinnis, M. A., & Vallopra, R. M. (2001). Managing supplier involvement in process improvement in manufacturing. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 48-53.
- Morgan, R. M, & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Narasimhan, R, & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of operations Management*, 19(5), 593-609.
- OCDE/Eurostat (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition*, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris.

- Petersen, K., Handfield, R. and Ragatz, G. (2005), “Supplier integration into new product development: coordinating product, process, and supply chain design”, *Journal of Operations Management*, 23(4), 371-88.
- Picaud-Bello, K., Schiele, H., Koch, V., & Francillette, M. (2024). Innovation through sustainability: Identifying purchaser skills fostering green innovation. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10, 100136.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence*. Harvard Business Review. Edition Routledge.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Schiele, H. (2010). Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. *R&d Management*, 40(2), 138-153.
- Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. Edition Harper and Row. New York, USA.
- Servajean-Hilst, R. (2017). Cinq problématiques clef pour impliquer les fournisseurs dans un projet d'innovation. *Entreprendre Innover*, (4), 29-39.
- Stek, K., & Schiele, H. (2021). How to train supply managers—necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 100700.
- Svensson, G. (2002). The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 734-754.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, E. (2013). Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 890-899.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Edition John Wiley & Sons.
- Viale, L. (2018). *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Grenoble Alpes, France.
- Wagner, S. M. (2012). Tapping supplier innovation. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 37-52.
- Wang et al, (2017). The impact of Purchasing involvement on supplier collaboration: An empirical study in Chinese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 193, 465-475.
- Wynstra, F, Weggeman, M, & Van Weele, A. (2003). Exploring purchasing integration in product development. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 69-83.
- Zacharia, Z. G, & Mentzer, J. T. (2007). The role of logistics in new product development. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 83-110.
- Zhang, M, Lettice, F, Chan, H. K, & Nguyen, H. T. (2018). Supplier integration and firm performance: the moderating effects of internal integration and trust. *Production Planning & Control*, 29(10), 802- 813.
- Zouaghi, et al, (2020). The role of Purchasing internal involvement in supplier collaboration: Evidence from 200 Tunisian firms across different sectors. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 215-226.

Annexes

Annexe 1 : conditions requises pour la validité et la fiabilité des instruments de mesure

Objectif	Valeurs à identifier	Conditions d'acceptation
Factorisation des données	Matrice des corrélations	Indice KMO > 0,5
	Anti-image	MSA individuel > 0,5
	Test de Bartlett significatif	$0 \leq \text{Significativité} \leq 0,050$
Nombre de facteurs à retenir	Critère de Kaiser	Valeur propre ≥ 1
	Test de coude	Changement de concavité
	% de la variance expliquée	% Variance $\geq 50\%$
Purification des items	Matrice des composantes	Poids factoriel $\geq 0,5$
	Qualités de représentation	Communalité $\geq 0,4$
	Corrélation item/échelle	Corrélation $\geq 0,5$
Fiabilité de l'échelle	Alpha de Cronbach	$\alpha > 0,7$

Annexe 2 : Récapitulatif des variables obtenues après l'évaluation de la qualité des mesures sous SPSS

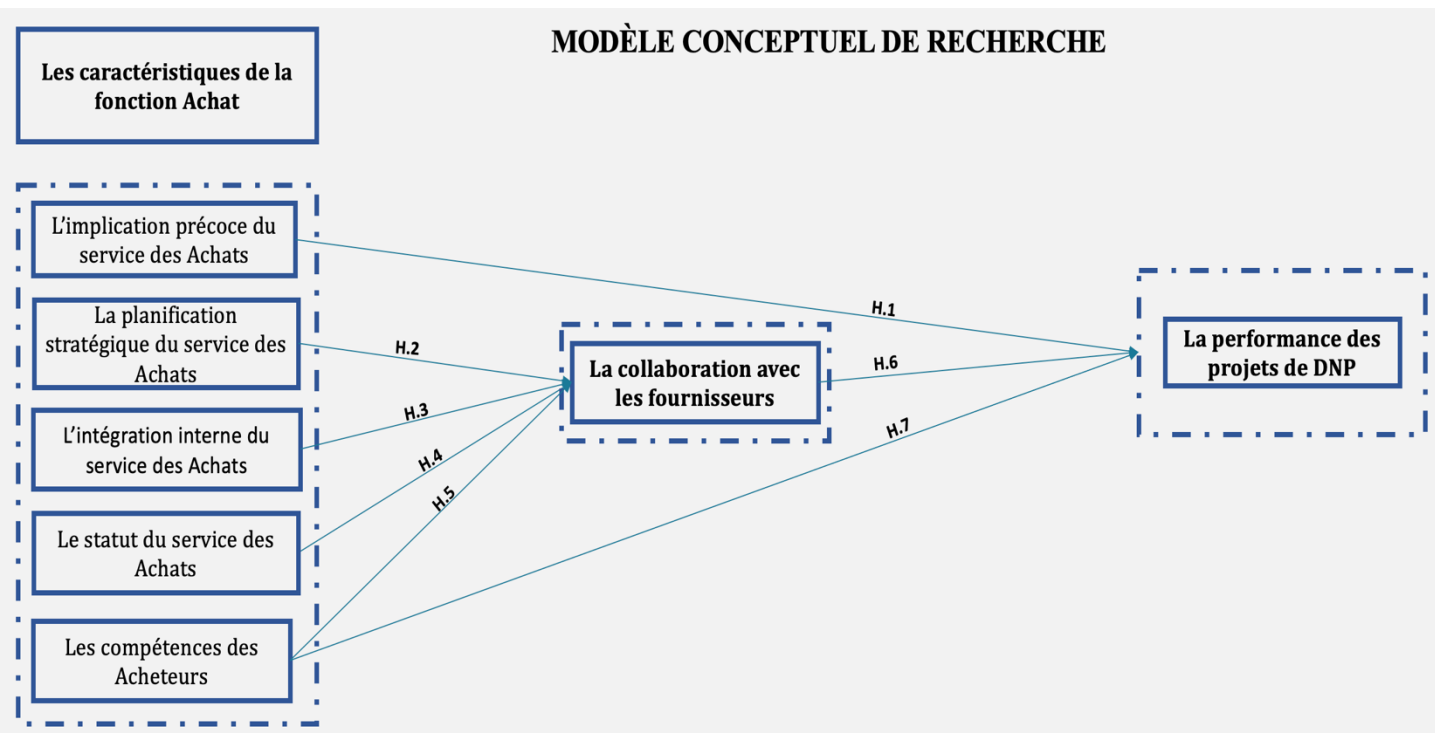
Variable	Nombre d'items retenus	Codes des items	% de la variance expliquée par l'axe dominant	Alpha de Cronbach	KMO	Seuil de Significativité
Performance des nouveaux produits	4	PNP1, PNP2, PNP3, PNP4	70 %	0,85	0,703	0,000
Collaboration avec les fournisseurs	4	CF1, CF2, CF3, CF4	56 %	0,72	0,705	0,000
Implication précoce du service des achats	5	IPA1, IPA2, IPA3, IPA4, IPA5	57 %	0,80	0,720	0,000
Planification stratégique du service des achats	3	PS1, PS2, PS3	66 %	0,74	0,658	0,000
Statut du service des achats	3	SA1, SA2, SA3	79 %	0,87	0,737	0,000
Implication interne du service des achats	4	IIA1, IIA5, IIA6, IIA7	56 %	0,72	0,743	0,000
Compétences relationnelles des acheteurs	4	CA5, CA6, CA7, CA8	62 %	0,78	0,771	0,000
Compétences techniques des acheteurs	4	CA1, CA2, CA3, CA4	56 %	0,74	0,768	0,000

•

Annexe 3 : Codage des variables

Code de la variable	Intitulé de la variable
CF	Collaboration avec les fournisseurs
CCA	Compétences Comportementales des Acheteurs
CTA	Compétences Techniques des Acheteurs
IIA	Implication Interne des Acheteurs
PNP	Performance des Projets de DNP
PS	Planification stratégique du service des Achats
IPA	Implication précoce du service des Achats
SA	Statut du service des Achats

Annexe 4 : Modèle structurel de la recherche



Annexe 5 : AVE, Alpha de Cronbach et fiabilité composite

Variables	AVE	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
Performance des nouveaux produits	0,86	0,83	0,90
Collaboration avec les fournisseurs	0,66	0,75	0,86
Implication précoce des Achats	0,68	0,77	0,87
Planification stratégique des Achats	0,80	0,76	0,89
Statut du service des Achats	0,79	0,87	0,92
Implication interne des Achats	0,64	0,73	0,84
Compétences techniques	0,56	0,74	0,84
Compétences relationnelles	0,70	0,79	0,88

Annexe 6 : cross loadings

	CSA	CCA	CF	IIA	PNP	PS	RMA	SA
CA1	0,769	0,464	0,466	0,466	0,318	0,356	0,423	0,384
CA2	0,776	0,427	0,382	0,400	0,405	0,101	0,312	0,082
CA3	0,749	0,387	0,318	0,515	0,253	0,361	0,390	0,349
CA4	0,703	0,366	0,321	0,362	0,277	0,222	0,338	0,306
CA5	0,524	0,861	0,514	0,325	0,431	0,222	0,373	0,220
CA6	0,475	0,874	0,492	0,411	0,495	0,231	0,429	0,250
CA8	0,377	0,772	0,353	0,329	0,400	0,227	0,402	0,286
CF1	0,463	0,398	0,767	0,531	0,457	0,456	0,469	0,396
CF2	0,384	0,417	0,791	0,403	0,330	0,431	0,450	0,404
CF3	0,335	0,285	0,601	0,276	0,285	0,261	0,217	0,162
CF4	0,333	0,513	0,822	0,377	0,546	0,316	0,448	0,288
IIA1	0,410	0,358	0,423	0,778	0,309	0,682	0,625	0,766
IIA6	0,482	0,286	0,389	0,816	0,382	0,555	0,664	0,599
IIA7	0,497	0,372	0,476	0,812	0,603	0,346	0,625	0,323
PNP1	0,318	0,483	0,480	0,457	0,831	0,468	0,517	0,372
PNP2	0,444	0,433	0,453	0,511	0,777	0,258	0,460	0,217
PNP3	0,329	0,419	0,482	0,403	0,867	0,327	0,536	0,299
PNP4	0,340	0,436	0,440	0,467	0,865	0,414	0,553	0,328
PS1	0,324	0,296	0,492	0,596	0,397	0,923	0,620	0,718
PS2	0,280	0,172	0,378	0,563	0,397	0,866	0,561	0,662
IPA2	0,482	0,428	0,482	0,744	0,562	0,715	0,831	0,704
IPA4	0,342	0,422	0,380	0,595	0,378	0,403	0,772	0,479
IPA5	0,369	0,346	0,472	0,618	0,564	0,488	0,870	0,461
SA1	0,364	0,334	0,450	0,658	0,411	0,730	0,640	0,923
SA2	0,321	0,270	0,392	0,604	0,295	0,701	0,591	0,906
SA3	0,265	0,134	0,244	0,561	0,230	0,610	0,541	0,833

Annexe 7 : R², Communality, Q²

Construits	R²	Communality	Q²
Performance des projets du DNP	0,483	0,699	0,317
Collaboration avec les fournisseurs	0,468	0,563	0,233
Les compétences stratégiques des acheteurs	-	0,562	-
Les compétences comportementales des acheteurs	-	0,7	-
Le statut des acheteurs	-	0,789	-
La fonction Achats stratégique	-	0,801	-
L'intégration interne des acheteurs	-	0,644	-
L'implication précoce de la fonction Achats	-	0,681	-
Moyenne	0,476	0,68	0,276

Annexe 8 : matrice du critère de Fornell-larcker

	CF	CCA	CSA	IIA	PNP	PS	IPA	SA
CF	0,750							
CCA	0,548	0,837						
CSA	0,505	0,553	0,750					
IIA	0,539	0,425	0,578	0,802				
PNP	0,555	0,530	0,426	0,548	0,836			
PS	0,493	0,270	0,339	0,648	0,442	0,895		
IPA	0,544	0,477	0,487	0,794	0,619	0,662	0,825	
SA	0,427	0,297	0,364	0,688	0,366	0,773	0,669	0,888