

LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

*Barriol Nathalie
ESA de Grenoble*

Depuis son apparition, au début des années 1970, le concept de marketing achat a suscité de nombreux écrits.

- Réalisées à partir de 1973, les premières études universitaires s'intéressent essentiellement à la fonction commerciale du marketing achat (KOTLER et LEVY, 1973 ; DAVIES, 1974 ; SANTI, 1974 ; VALLA, 1978).

- Renouvelées au début des années 1980, les recherches académiques s'attachent à montrer la dimension stratégique des volets internes et externes du marketing de l'acheteur (MARCEL et NASSOY, 1985).

- Dans les travaux effectués au cours des années 1990, l'objectif d'une approche marketing achat est de favoriser une meilleure adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise (SOSTENES, 1994-a).

Alors que sur un plan théorique le concept paraît aujourd'hui relativement bien cerné, il convient d'admettre que l'on sait peu de choses en ce qui concerne sa situation dans les entreprises. L'objet de cet article est de rendre compte d'une étude empirique réalisée pour répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- sur le terrain, les définitions du marketing achat sont-elles aussi convergentes que celles proposées dans la théorie ?

- s'agissant des pratiques, quels outils, associés au marketing achat dans la littérature, sont-ils réellement utilisés dans les entreprises ?

Dans une première partie, une revue de la littérature permettra de clarifier le concept et d'élaborer une grille de lecture destinée à confronter, sur le terrain, théorie et pratique. Une seconde partie présentera les résultats d'une enquête engagée, en 1997, auprès d'un panel de douze entreprises industrielles.

1 LE MARKETING ACHAT DANS LA LITTERATURE

Au niveau théorique, les années 1990 sont marquées par une convergence des définitions du marketing achat (1-1). A cette époque, les chercheurs sont de plus en plus nombreux à le concevoir comme une démarche mettant en cohérence les relations de l'acheteur avec les services de son entreprise (orientation interne) et l'ensemble des actions à conduire sur le marché amont (orientation externe) (1-2). Les perspectives internes et externes permettent de classer les différentes fonctions assignées au marketing achat (1-3) ainsi que les principaux outils utilisés (1-4). Une grille de lecture peut donc être élaborée pour étudier le concept sur le terrain (1-5).

1-1 Convergence vers une définition du marketing achat

Comme H. FENNETEAU (1992, p. 3), qui constate *"une formulation trop étroite des définitions du marketing achat"*, M-J. SOSTENES (1994-a, p. 7) ne juge pas satisfaisantes les nombreuses définitions *"centrées sur la démarche marketing achat"*. Prenant appui sur ce qui fait de l'achat une opération similaire à la vente et sur ce qui le distingue, H. FENNETEAU (1992, p. 10) propose une *définition opérationnelle* du marketing achat.

"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".

Identifiées par M. SANTI (1974), les orientations internes et externes sont fréquemment utilisées par les chercheurs pour aborder le concept (MARCEL et NASSOY, 1985 ; BRUEL, 1986 ; DOUILLET, 1987 ; LEENDERS et BLENKHORN, 1988 ; CLOUET, 1989 etc.).

M-J. SOSTENES (1994-b, p. 8) se réfère à ces deux perspectives, pour définir le marketing achat comme *"une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise"*.

1-2 Formalisation d'une démarche de marketing achat

Afin d'opérationnaliser le concept, de nombreux chercheurs se sont efforcés de formaliser la démarche marketing achat en reprenant les stades caractéristiques d'une approche marketing (BLACKBURNE, 1981 ; PINGEOT, 1984 ; de MARICOURT, 1984 ; BRUEL, 1986 ; DOUILLET, 1987 ; JUILLARD-MARTIN, 1989 etc.).

Si les auteurs ne s'accordent pas sur le nombre de phases, il est néanmoins possible de structurer la démarche autour de trois étapes principales.

Etape 1 : Analyse des besoins internes

L'analyse du contexte d'un produit ou d'un sous-ensemble, dès la phase amont du développement, donne à l'acheteur des pistes pour l'étude du marché fournisseur.

Etape 2 : Analyse de la situation externe

Cette étape conduit l'acheteur à examiner la complexité technique¹ et commerciale² du marché fournisseur. Il lui faut également identifier les autres acheteurs concernés par son marché et apprécier la puissance à l'achat de l'entreprise.

Etape 3 : Actions d'ajustement

Dans cette phase, l'acheteur joue un rôle, tant sur l'environnement amont, que sur le marché intérieur représenté par l'ensemble des services dont il doit satisfaire les besoins. Il ajuste les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché fournisseur et réciproquement.

1-3 Fonctions assignées au marketing achat

La démarche marketing fait ressortir des fonctions d'analyse et d'action. Alors que l'analyse concerne le besoin et le marché, les actions d'ajustement peuvent aussi être distinguées selon qu'elles sont internes ou externes.

1-3-1 Actions internes

Au cours des années 1980, les chercheurs se sont concentrés sur le rôle joué par l'acheteur dans l'ajustement des besoins de l'organisation aux possibilités du marché amont (BRUEL, 1986) (1-3-1-1).

Mieux se vendre dans l'entreprise et valoriser son service constituent deux autres éléments importants du volet interne de la démarche marketing (1-3-1-2).

1-3-1-1 Orienter la définition des besoins pour ajuster la demande à l'offre

En apportant sa connaissance du marché fournisseur, l'acheteur permet à l'entreprise de s'y adapter au lieu de le subir (JUILLARD-MARTIN, 1989).

Il peut aussi anticiper la demande des utilisateurs en détectant, dans son environnement externe, certaines innovations technologiques susceptibles d'apporter une réponse à des besoins latents repérés dans l'organisation (BARREYRE et LENTREIN, 1988).

1-3-1-2 Valoriser et crédibiliser la fonction achat dans l'entreprise

La démarche marketing achat inclut le contrepoint à exercer, face à l'esprit de production manifesté par les techniciens de l'entreprise (LECOEUR, 1989).

Pour que ceux-ci acceptent de se remettre en cause, en prenant en compte les menaces et les opportunités de l'environnement fournisseur, les acheteurs doivent être crédibles.

En effet, ils ne pourront jouer un rôle de conseil et d'expert que s'ils sont reconnus comme des acteurs connaissant bien l'univers de l'offre et de la demande.

Il leur faut aussi rendre visible la contribution apportée aux autres services (BLACKBURNE, 1981 ; TRINQUECOSTE, 1985).

"L'acheteur doit vendre, à l'intérieur de la société, ce qu'il a su faire, ainsi que ses compétences" (DOUILLET, 1987, p. 5).

1-3-2 Actions externes

Abordé selon une perspective externe, le marketing achat conduit l'acheteur à conquérir le marché amont en développant de nouvelles sources d'approvisionnement (1-3-2-1), en aidant le fournisseur à améliorer sa performance (1-3-2-2) ou en instaurant des relations de partenariat (1-3-2-3).

1-3-2-1 Développer de nouvelles sources d'approvisionnement

Dans une vision traditionnelle, l'acheteur ne recherche de nouveaux fournisseurs que s'il ne les trouve pas sur le marché amont.

Dans une approche de *"reverse marketing"*, il essaye de développer d'autres relations pour contrecarrer une situation de faiblesse ou pour anticiper d'éventuels changements de ses besoins (LEENDERS et BLENKHORN, 1988).

Grâce au développement d'une nouvelle source d'approvisionnement, l'acheteur sera capable d'obtenir mieux que ce que le marché propose.

Il pourra aussi améliorer le paramètre prix, dans un contexte où une ou plusieurs entreprises dominent un marché et limitent le jeu de la concurrence.

1-3-2-2 Aider les fournisseurs à progresser

L'action marketing privilégie les comportements d'achat destinés à susciter des progrès chez les fournisseurs (LEENDERS et BLENKHORN, 1988).

Une des missions de l'acheteur est alors d'amener le fournisseur à réaliser des investissements compatibles avec ceux de l'entreprise cliente (KRALJIC, 1983).

1-3-2-3 Faire évoluer des relations vers un mode partenarial

Qu'il s'agisse d'une collaboration logistique ou de conception (BRUEL, 1993), le partenariat résulte d'une démarche de marketing achat (LEENDERS et BLENKHORN, 1988 ; SOSTENES, 1994-a).

A l'issue de cette dernière, l'acheteur dispose de deux instruments pour influencer les sources d'approvisionnement : le partenariat et la mise en concurrence.

Alors que le partenariat est *"une politique consistant à se lier durablement à un fournisseur et à coopérer avec lui afin de réaliser des progrès profitant aux deux parties"*, la mise en concurrence conduit à *"stimuler la rivalité entre les fournisseurs et à reporter continuellement les commandes de l'entreprise vers la source d'approvisionnement la plus compétitive"* (FENNETEAU, 1990).

1-4 Outils

Au cours des années 1980 et 1990, les techniques s'affinent et se diversifient. Il est possible de distinguer des outils de gestion de l'information (1-4-1), d'organisation (1-4-2) et de communication (1-4-3).

1-4-1 Outils de gestion de l'information

Transposées à l'environnement amont dès la création du concept de marketing achat, les études de marché sont utilisées pour positionner l'entreprise par rapport aux fournisseurs et aux autres entreprises acheteuses. Il s'agit d'évaluer l'offre et la demande.

Définie à partir d'éléments précis concernant les fournisseurs, comme la capacité de production, les efforts de R&D, la situation financière, la qualité des produits ou la structure de prix de revient (BARON, 1988), l'offre est aussi examinée selon une perspective plus générale prenant en compte la complexité technique et commerciale du marché amont (MARCEL et NASSOY, 1985).

L'analyse de la demande consiste à examiner la concurrence³ et la puissance⁴ à l'achat de l'entreprise (BARON, 1988).

La démarche de marketing achat proposée par M. PINGEOT (1984)⁵ permet de classer les outils informationnels en deux catégories, selon qu'il s'agisse de collecter (1-4-1-1) ou de traiter l'information (1-4-1-2).

1-4-1-1 Collecte des informations

a) Informations internes

La démarche marketing, celle des vendeurs ou celle des acheteurs, est organisée autour de trois phases principales.

Tableau 1 : structure d'une démarche marketing

| | Marketing vente | Marketing achat |
|----------------|---|--|
| Etape 1 | Etudier le marché aval pour connaître la demande externe | Etudier la demande interne |
| Etape 2 | Etudier l'offre interne | Etudier le marché amont pour connaître l'offre |
| Etape 3 | Proposer la meilleure offre pour répondre à la demande identifiée | Favoriser une adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise |

En marketing vente, la première étape sert à connaître la demande externe. Dans la démarche de marketing achat, elle est utilisée pour étudier la demande interne⁶.

Les informations parviennent à l'acheteur sous la forme d'un cahier des charges qui exprime l'ensemble des caractéristiques du produit, et au travers d'indications commerciales constituant les conditions d'achat. Il s'agit, par exemple, d'éléments relatifs aux délais de réalisation, à l'échelonnement et aux quantités minimales des livraisons ou aux conditions de transport et d'assurance.

b) Informations externes

Les informations sur les marchés nationaux et étrangers, la détection des innovations technologiques, la possibilité de comparer des coûts de production à une échelle mondiale sont des ressources précieuses pour formaliser la politique achat de l'entreprise.

Sur un plan général, l'approche documentaire et l'enquête terrain sont des moyens classiquement utilisés pour collecter les informations externes nécessaires à la démarche marketing (SCHEUING, 1989 ; MARTINET et RIBAUT, 1989).

En ce qui concerne la première de ces deux techniques, il existe différentes sources comme, la presse, les annuaires, les banques de données ou les questionnaires adressés aux fournisseurs (DELESSE, 1985).

Sur le terrain, l'acheteur obtient l'information auprès des fédérations, des syndicats professionnels, des ambassades et des fournisseurs eux-mêmes. Les congrès, les salons et les expositions sont d'autres outils également utilisés.

Dans le cas particulier d'une prospection internationale, le piggy-back (COVA, 1990) et l'appel d'offres (COVA, 1992) sont présentés comme des instruments privilégiés du marketing achat.

Terme anglo-saxon, le piggy-back signifie littéralement "*sur le dos*". Il désigne une opération au cours de laquelle une entreprise fait appel à la puissance d'information ou de représentation d'une autre entreprise déjà implantée sur un marché étranger.

Conclu sur une base contractuelle, le piggy-back est un accord interentreprises dans lequel une société "porteuse" met ses forces au service d'une société "portée", pour l'aider à exporter ou à s'implanter à l'étranger

Transposé du marketing international, "*le piggy-back réciproque à l'achat*" repose sur un échange mutuel d'expérience sur les marchés étrangers. Les deux sociétés jouent, tour à tour, les rôles de "*portée*" et de "*porteuse*".

Le *troc de fichiers* de "bons fournisseurs" qui en résulte fréquemment, semble être le moyen le plus rapide, le moins coûteux et le plus fiable, de pénétration à l'achat d'un marché étranger.

En se basant sur la première approche du marketing achat dans laquelle le client anticipe la transaction en prenant l'initiative de la relation, B. COVA (1992) définit ce qu'il considère comme l'objectif principal de la démarche.

"La finalité du marketing inversé est de donner une marge de manoeuvre au client pour éviter de lui voir imposer un certain type de produit par le fournisseur, et, au contraire, lui permettre de spécifier le produit qu'il désire" (COVA, 1992, p. 5).

Dans cette perspective, l'appel d'offres sert principalement à prospecter, tout en permettant l'obtention des meilleures conditions de prix et des propositions techniques les plus créatives.

Il est plus particulièrement utilisé dans des situations non répétitives, essentiellement caractérisées par un manque d'information et par un risque jugé important. De tels contextes correspondent, par exemple, à l'approvisionnement sur de nouveaux marchés, géographiques ou sectoriels, et à l'achat de biens d'équipement.

1-4-1-2 Analyse des informations

Après avoir collecté les informations concernant les familles de son portefeuille d'achat⁷, l'acheteur dispose de différents outils pour formaliser les renseignements obtenus.

C. MARCEL et B. NASSOY (1985) proposent de quantifier des contraintes internes et externes⁸ afin de positionner ensuite les familles de produits dans différentes matrices.

La "*matrice des achats*" schématise les risques encourus en matière de complexité interne. Elle met en évidence la nature et l'importance des difficultés à traiter. La "*matrice des marchés*" fait apparaître la complexité technique et commerciale des différents marchés fournisseurs.

Précieux outils de synthèse des informations recueillies, les matrices précédentes servent aussi à identifier et à hiérarchiser les interventions de l'acheteur.

En effet, en regroupant la matrice des achats et celle des marchés dans une matrice unique, la "*matrice des approvisionnements*", l'acheteur peut définir les grandes orientations des actions à conduire pour chacune des familles de produits de son portefeuille⁹.

Afin d'analyser les informations et de définir les actions à engager, l'acheteur dispose également d'outils généraux d'analyse stratégique comme la courbe de vie d'un produit, le portefeuille d'activité des fournisseurs ou encore l'analyse concurrentielle du marché amont.

1-4-2 Outils d'organisation

1-4-2-1 Actions internes sur le besoin

La mise en place de groupes d'analyse de la valeur, ainsi que l'utilisation d'un concept organisationnel comme celui de centre d'achat (WEBSTER et WIND, 1972 ; SHETH, 1973 ; DAUMONT, 1972 ; HAYMANN, 1973 ; BON et TARONDEAU, 1976 ; CHOFFRAY, 1979 ; TARONDEAU, 1979) sont susceptibles d'aider l'acheteur à ajuster la demande à l'offre.

L'analyse de la valeur est *"une méthode de compétitivité, organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire"* (Norme AFNOR NF X 50-150, décembre 1991).

La méthode consiste à déterminer et analyser les fonctions à assurer, à estimer la répartition des coûts et des gains, à identifier et classer les améliorations significatives, à élaborer un cahier des charges fonctionnel puis à valider les besoins et les objectifs.

J-P. VALLA (1978 ; 1981) définit le concept de centre d'achat comme *"l'ensemble des acteurs, appartenant ou non à l'entreprise, participant, formellement ou informellement, à tout ou partie du processus d'achat et exerçant de ce fait une influence sur la décision finale"*.

A chacune des phases du processus d'approvisionnement, différents individus jouent un rôle déterminé par l'organisation et leurs enjeux personnels. Il s'agit des utilisateurs (ils reçoivent les biens acquis), des prescripteurs (ils définissent la nature des produits achetés), des conseillers (ils influencent le processus et la décision d'achat), des décideurs (ils ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès d'un fournisseur) et des filtres (ils contrôlent les flux de communication entre les membres du centre d'achat).

Grâce aux différents outils organisationnels précédemment mentionnés, l'acheteur peut orienter la définition du besoin en amenant le bureau d'étude à prendre en considération les solutions techniques révélées par l'analyse du marché amont (BURT et SOUKUP, 1986).

En énonçant le besoin en termes de finalité, sans référence aux solutions techniques susceptibles d'y répondre, le cahier des charges fonctionnel¹⁰ est un outil privilégié qui permet à l'acheteur de contribuer à l'émergence de l'innovation, dès la phase de conception.

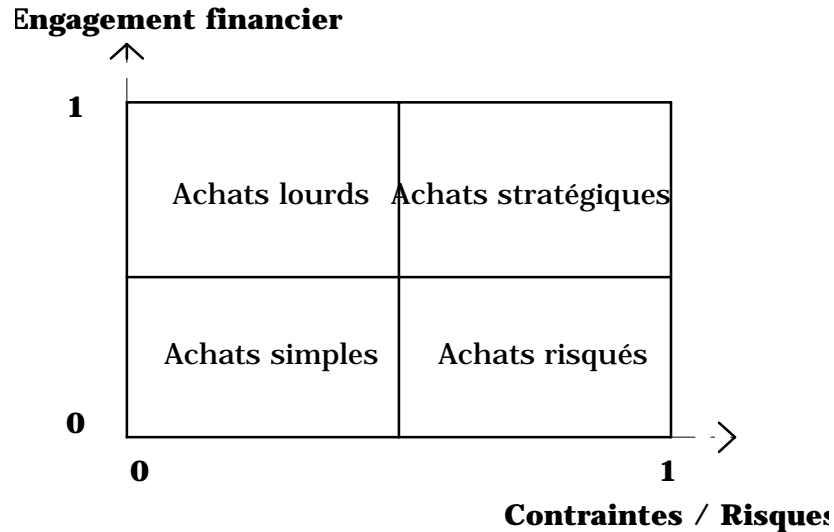
1-4-2-2 Actions externes sur le marché amont

Le partenariat figure parmi les outils relationnels utilisés par les acheteurs à l'issue de leur démarche de marketing achat.

Suite à l'analyse des besoins, l'acheteur est en mesure de définir un premier axe stratégique d'achat organisé autour de deux options, la recherche du coût minimum d'une part, et la maîtrise des contraintes internes d'autre part.

Avec l'approche de C. MARCEL et de B. NASSOY (1985), la première option concerne surtout les familles de produits positionnées dans les cases "*achats simples*" et "*achats lourds*" de la "matrice des achats".

Figure 1 : Matrice des achats (MARCEL et NASSOY, 1985)



Les actions à engager sont alors la standardisation, la réduction du nombre de fournisseurs, la mise en concurrence ou le regroupement des achats dans le cas d'une organisation multi-sites.

La maîtrise des contraintes est une option à réserver aux "*achats stratégiques*" et aux "*achats risqués*". Dans ce cas, il convient de privilégier la recherche de la qualité ou la sécurité d'approvisionnement.

Pour les "*achats risqués*", les auteurs recommandent différentes interventions : faire modifier le cahier des charges, homologuer certains fournisseurs ou rechercher des produits de substitution.

S'agissant des "*achats stratégiques*", l'établissement de relations partenariales, avec un ou deux fournisseurs, est conseillé.

Si l'analyse interne des besoins incite l'acheteur à envisager le partenariat, il en est de même avec l'étude externe du marché amont.

R. PERROTIN (1992-a) propose ainsi de réserver les relations partenariales à un contexte caractérisé par une forte concurrence et une grande puissance à l'achat.

1-4-3 Outils de communication

1-4-3-1 Communication interne

L'impératif de communication interne se situe à deux niveaux.

- Sur un plan individuel, l'acheteur doit maîtriser la communication interpersonnelle afin de dialoguer et de collaborer efficacement avec ses partenaires de l'entreprise. Les cercles de qualité, les équipes de projets, les groupes d'analyse de la valeur ou les messageries internes sont des outils privilégiés pour stimuler l'innovation (BARREYRE et LENTREIN, 1988).

- A un niveau collectif, des actions impliquant l'ensemble du service doivent être entreprises auprès des clients internes, dans le but de les sensibiliser à l'importance des contributions apportées par les acheteurs, ou pour leur présenter la possibilité de nouveaux enjeux (TRINQUECOSTE, 1985).

Dans ce cas, le mix de la fonction achat, développé par B. BLACKBURNE (1981), est une check-list intéressante.

Tableau 2 : composantes du mix interne proposé par B. BLACKBURNE (1981)

| | |
|---------------------|---|
| Marché | Le marché est constitué de l'entreprise toute entière. La fonction achat doit persuader la <u>Direction</u> de son importance. Il lui faut aussi convaincre le <u>Marketing</u> de ses possibilités de collaboration et se <u>dégager de la Production</u> . |
| Produit | Le produit correspond au service que la fonction achat apporte à l'entreprise. |
| Distribution | La distribution se concrétise par la manière dont la fonction organise l'approvisionnement. |
| Prix | Le prix représente le coût des prestations de la fonction achat dans le cadre du service qu'elle propose. |
| Promotion | La promotion s'exprime au travers des efforts entrepris par la fonction achat pour "mieux se vendre". |

C'est le rôle clé de la communication interne des services achat qui a conduit D. LENTREIN (1995)¹¹ à enquêter, auprès de dix entreprises de secteurs différents, afin de dresser un état des lieux des pratiques et des problématiques.

Différents outils de communication interne ont été identifiés, par l'auteur, comme des supports écrits (journal, brochure, manuel, documents fournisseurs ...), audiovisuels (films ou bulletins d'information), télématiques (messagerie électronique, Minitel ...) ou interactifs (groupes de projets, conférences).

Trois enseignements majeurs ressortent de la recherche :

- l'objectif premier de la communication interne des services achat est d'ordre informationnel ;

il s'agit de diffuser, dans l'entreprise, des informations essentiellement techniques¹² sur les marchés amonts ; les communications sur les politiques achat ou sur les outils de gestion¹³ sont apparemment plus rares ;

- la communication interne des services achat est faiblement formalisée ; aucune des entreprises étudiées ne fait état de plan de communication clairement établi, étayé d'objectifs précis, de moyens à mettre en oeuvre et de budgets alloués ;

- les supports de communication les plus utilisés seront, dans un avenir proche, les groupes de projet et la messagerie électronique, au détriment des supports écrits et audiovisuels.

Comme le précise D. LENTREIN (1995), il semblerait que l'on se dirige vers une communication interne permanente, interactive, en temps réel, et finalement dénuée de formalisme. Dans une telle perspective, le rôle d'expert de l'acheteur, en tant que source d'information sur les marchés amonts, ne pourrait être que renforcé.

1-3-3-2 Communication externe

Conçu pour "*vendre en externe*" les besoins en approvisionnement de l'entreprise, le "*mix de l'achat*" de B. BLACKBURNE (1981) ou celui d'Y. GAUCHET (1981)¹⁴, permettent d'exprimer clairement le besoin de l'entreprise au fournisseur et d'explicitier le cadre de leur relation.

Tableau 3 : composantes du mix achat proposé par B. BLACKBURNE (1981)

| | |
|---------------------|--|
| Politique | Qualité, standardisation, substitution ... |
| Acheminement | Éléments définissant le transport des produits |
| Services | Facilités de choix, d'adaptation, d'utilisation ... |
| Prix | Proposition d'une fourchette de prix |
| Crédit | Durée, montant, coût ... |
| Relations | Capacité du fournisseur à comprendre et à résoudre les problèmes |
| Promotion | Faire connaître et faire valoir les besoins en approvisionnement |

Parallèlement à cette communication "focalisée sur le besoin de l'entreprise", P-Y. BARREYRE et D. LENTREIN (1990) ont mis en évidence les principaux outils d'une Communication externe dite "Promotionnelle" des Acheteurs vers les Fournisseurs, la C.P.A.F. Alors que les brochures et les salons sont utilisés pour "faire connaître" l'entreprise, les débats, les conférences et les journées d'accueil visent à "sensibiliser" certains fournisseurs à des problèmes particuliers.

Dans le but de "faire agir" les fournisseurs jugés importants, les séminaires de formation sont employés pour mettre en évidence les moyens techniques capables de résoudre certains problèmes. Les cadeaux ou les invitations à des manifestations sont essentiellement destinés à "faire aimer" l'entreprise aux partenaires importants.

1-5 Elaboration d'une grille de lecture

Les approches théoriques et pratiques peuvent être confrontées, d'une part, en étudiant les perceptions qu'ont du marketing achat les professionnels, et, d'autre part, en identifiant les outils utilisés dans les entreprises.

Dans la littérature, le concept est défini à partir d'une double orientation, interne et externe, à laquelle s'ajoutent des logiques de compréhension et d'action.

Figure 2 : objectifs assignés au marketing achat dans la littérature

| | | |
|--|---|---|
| I N T E R N E | - Identifier et analyser les besoins IC | Orienter la définition des besoins Crédibiliser la fonction Achat IA |
| E X T E R N E | Connaître l'environnement amont - Y positionner l'entreprise EC | Donner envie aux fournisseurs de travailler avec l'entreprise Aider les fournisseurs à progresser Développer des partenariats EA |
| | COMPRENDRE | AGIR |

2 REALITE DU MARKETING ACHAT SUR LE TERRAIN

Sur le plan des pratiques, entre 1970 et 1990, l'application du marketing achat ne semble pas très répandue dans les entreprises.

En 1973, d'après M. SANTI, les diverses études¹⁵ réalisées en France montrent que les implications, en terme de structures, de rôles et de responsabilités de ce que recouvrent les termes de marketing restent encore floues.

Plus tard, B. BLACKBURNE (1981) signale que, si une certaine sensibilisation au marketing achat existe dans les entreprises de son échantillon, la mise en oeuvre des techniques marketing y est encore peu développée.

Cherchant à définir le degré d'évolution de la fonction approvisionnement dans les entreprises industrielles suisses, l'auteur parvient aux constats suivants :

- d'une part, les acheteurs ne participent que faiblement à l'identification des besoins en approvisionnement de leur entreprise ;
- d'autre part, ils ne font que commencer à mettre en oeuvre des techniques de recherche sur le marché fournisseur.

Pour expliquer le faible taux de pénétration du concept de marketing achat dans les entreprises, l'auteur identifie quatre raisons principales : une planification peu développée, une communication inter-fonctions limitée, une conception sur le court terme du rôle de l'acheteur et enfin, un niveau de formation insuffisant des professionnels de l'achat.

A partir des années 1990, les avis s'opposent en ce qui concerne la pratique du marketing achat dans les entreprises.

Ainsi, B. COVA (1992)¹⁶ présente-t-il le concept comme largement répandu dans les entreprises industrielles alors que M-J. SOSTENES (1995) s'attache à montrer le contraire¹⁷.

Parallèlement à cette divergence, il existe d'autres problèmes relatifs aux études empiriques :

- tout d'abord, le développement du marketing achat dans les entreprises n'est pas décrit à partir d'éléments chiffrés (COVA, 1992) ;

- enfin, les enquêtes réalisées ne concernent pas uniquement le marketing achat, mais, plus généralement, les pratiques d'achat (SOSTENES, 1994) ; ainsi, ce sont surtout les évolutions des techniques d'approvisionnement qui sont examinées et non la mise en oeuvre effective de l'ensemble des pratiques propres au marketing achat.

Bien cerné sur un plan théorique, le marketing achat ne l'est pas en ce qui concerne sa situation dans les entreprises.

Il semble donc nécessaire de faire le point sur l'état de l'art en matière de marketing appliqué aux achats.

2-1 Méthodologie de la recherche

La recherche a été menée dans le cadre d'un programme de formation, dispensé par l'Ecole Supérieure des Affaires (ESA) de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, conduisant à l'obtention d'un diplôme d'état de troisième cycle, le DESMA¹⁸. Sous la direction de l'auteur de cette communication, un groupe de quatre étudiants, en formation initiale, et un groupe de quatre cadres d'achat, en formation continue, ont participé à la conception et à la réalisation de l'étude qui s'est déroulée, sur une période de neuf mois, au cours de l'année 1997.

En raison de la nature exploratoire de la recherche, une méthodologie qualitative de collecte de données a été utilisée, fondée sur la construction d'un guide d'entretien semi-directif (2-1-1), administré auprès d'un nombre réduit d'entreprises (2-1-2).

2-1-1 Recueil de l'information

L'information a été collectée au moyen d'interviews structurées en deux parties :

- 1- - proposition d'une définition et d'un exemple concret de marketing achat ;
- 2- - questions ouvertes relatives aux outils marketing utilisés.

Réalisés par un binôme composé d'un cadre d'achat et d'un étudiant, les entretiens ont, en général, duré deux heures, faisant ensuite l'objet d'un compte rendu rédigé le jour même.

Afin d'éviter les réticences et les mécanismes de défense susceptibles de se déclencher chez les personnes dont les propos sont enregistrés, la technique de la prise de notes a toujours été utilisée.

2-1-2 Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon d'entreprises a été constitué sur les critères suivants :

- les responsables achat interrogés ont préalablement reconnu avoir une expérience en matière de marketing achat ;
- les entreprises sont de taille et de secteur d'activité différents.

Douze responsables d'achat ont été interviewés. Afin de respecter l'anonymat des entreprises correspondantes, celles-ci seront nommées par les abréviations "E1, E2, E3 ... E9".

| | | |
|---------------------|--------------------------|-------------------------|
| E1 Industrie lourde | E5 Ingénierie | E9 Informatique |
| E2 Textile | E6 Mécanique | E10 Mécanique |
| E3 Image | E7 Electroménager | E11 Electronique |
| E4 Agro-alimentaire | E8 Véhicules industriels | E12 Matériel électrique |

2-2 Résultats de l'enquête

La première partie du questionnaire est destinée à repérer la perception qu'ont les acheteurs, du marketing achat. Il leur est ainsi demandé de proposer une définition du concept puis de décrire un exemple concret de marketing expérimenté par le service auquel ils appartiennent.

Il a été supposé que certains des professionnels pouvaient pratiquer le marketing achat sans en avoir conscience, ou, qu'inversement, d'autres avaient peut être une connaissance essentiellement théorique d'un concept peu pratiqué dans leur entreprise. Les acheteurs interrogés ont donc été invités à repérer, parmi toutes une série d'actions identifiées dans la littérature, celles mises en oeuvre dans leur organisation.

En laissant les professionnels s'exprimer librement sur leur vision du marketing achat, puis en leur proposant de répondre, par l'affirmative ou par la négative, à un ensemble de questions relatives aux actions marketing expérimentées par leur service, la recherche permet non seulement d'identifier les perceptions (2-2-1) et les pratiques de marketing achat dans l'industrie (2-2-2), mais encore d'examiner s'il existe une adéquation entre celles-ci.

2-2-1 Perception du marketing achat en entreprise

A partir des définitions proposées et des exemples de marketing achat racontés, chacune des entreprises interrogées est caractérisée par son appartenance à un ou plusieurs des quatre cadrants IC, IA, EC et EA de la grille de lecture présentée, page 11, dans la figure 2 (2-2-1-1).

Il est alors possible d'examiner si les professionnels rencontrés perçoivent le marketing achat comme une démarche tournée à la fois vers l'entreprise et vers l'environnement, et s'ils la conçoivent comme un processus de compréhension et d'action (2-2-1-2).

2-2-1-1 Identification des perceptions

Tableau 4: définitions du marketing achat proposées par les responsables d'achat interrogés

| Entreprise | Définition du marketing achat |
|------------|---|
| E1 | Démarche d'optimisation en vue d'acquérir des produits sur un marché fournisseur en fonction des besoins actuels et futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise |
| E2 | Démarche dynamique d'analyse de l'offre et de la demande pour s'ajuster en tenant compte des évolutions dans le temps |

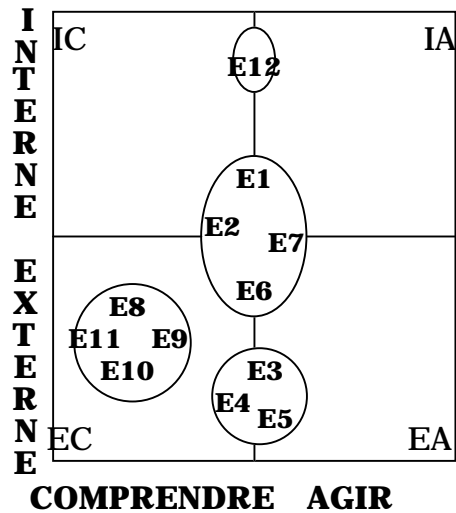
| | |
|-----|--|
| E3 | Elargissement de la vision du domaine des fournisseurs compte tenu des évolutions de l'offre et de la demande |
| E4 | Identification et analyse des fournisseurs et de leurs marchés pour adapter les besoins de l'entreprise à la situation amont |
| E5 | Ensemble d'outils (matrices, cycle de vie ...) qui aident à mieux connaître les potentialités du marché fournisseur et permettent de s'y adapter |
| E6 | Adéquation entre le besoin de l'entreprise et ce qu'offre le marché fournisseur |
| E7 | Adéquation permanente du besoin de l'entreprise au marché fournisseur actuel et à son évolution à moyen terme |
| E8 | Connaissance du marché fournisseur |
| E9 | Détermination des technologies nouvelles intégrées dans les produits. Identification de fournisseurs pérennes. |
| E10 | Démarche tournée vers les marchés fournisseurs et l'avenir |
| E11 | Connaissance du marché fournisseur |
| E12 | Identification d'une réponse anticipée aux futurs besoins de l'entreprise |

| | |
|-----|---------|
| E10 | EC |
| E11 | EC |
| E12 | IC + IA |

Figure 3 : positionnement des perceptions des entreprises dans la grille de lecture

Tableau 5: dimensions du marketing achat utilisées par les entreprises rencontrées

| Entre-prises | Cadrants de la grille de lecture correspondant à certains éléments mentionnés dans l'entretien |
|--------------|--|
| E1 | EC + EA + IC + IA |
| E2 | EC + EA + IC + IA |
| E3 | EC + EA |
| E4 | EC + EA |
| E5 | EC + EA |
| E6 | EC + EA + IC + IA |
| E7 | EC + EA + IC + IA |
| E8 | EC |
| E9 | EC |



2-2-1-2 Analyse des réponses

Trois enseignements ressortent de l'enquête.

a) S'il existe, dans la littérature, une certaine convergence pour définir le marketing achat, sur le terrain, les perceptions semblent encore assez différenciées, avec toutefois, une tendance à privilégier la dimension externe du concept.

Nombreux sont, en effet, les acheteurs à considérer le marketing achat comme un processus résolument orienté vers l'extérieur de l'entreprise.

b) S'agissant des logiques de compréhension et d'action utilisées dans la théorie pour expliciter le concept, l'étude montre que, sur le terrain, dans la démarche marketing

externe de l'acheteur, la volonté de comprendre l'environnement amont est plus importante que le désir d'agir sur celui-ci.

c) Un tel déséquilibre ne se retrouve pas sur le plan interne, où l'analyse et l'ajustement des besoins sont mentionnés avec la même fréquence.

2-2-2 Pratiques de marketing achat utilisées par les acheteurs

La double orientation, interne et externe, ainsi que les logiques de compréhension et d'action ont permis de structurer la deuxième partie du guide d'entretien autour de quatre thèmes principaux :

- analyse des besoins internes - analyse des marchés fournisseurs
- actions d'ajustement sur les besoins - actions d'ajustement sur les marchés

Les professionnels ont été interrogés à propos de l'usage qu'ils font d'outils et de pratiques associés, dans la littérature, à chacun des quatre thèmes précédents (2-2-2-1).

En se basant sur les réponses affirmatives aux questions relatives à la pratique des quatre dimensions théoriquement associées marketing achat, les entreprises interrogées ont alors été positionnées dans un ou plusieurs cadrants IC, IA, EC et EA de la grille de lecture présentée, page 11, dans la figure 2 (2-2-2-2).

2-2-2-1 Identification des pratiques

Tableau 6 : Questions relatives aux pratiques liées à la compréhension du besoin interne

| COMPREHENSION DU BESOIN INTERNE | Nombre d'entreprises ayant répondu affirmativement |
|--|---|
| Connaissance des prévisions de ventes | 9 |
| Possibilité de choix techniques ouverts | 9 |
| Utilisation de cahiers des charges fonctionnels | 7 |
| Pratique de l'analyse de la valeur | 6 |
| Analyse des contraintes internes (outils matriciels) | 9 |
| Total | 66% de réponses positives |

Tableau 7 : Questions relatives aux pratiques liées à la compréhension du marché fournisseur

| COMPREHENSION DU MARCHE FOURNISSEUR | Nombre d'entreprises ayant répondu affirmativement |
|---|---|
| Pratique de la veille technologique | 9 |
| Collecte d'informations sur les marchés (études de marché) | 12 |
| Analyse des risques (outils matriciels et outils d'analyse stratégique) | 12 |
| Segmentation des marchés fournisseurs | 10 |
| Suivi des évolutions de prix | 9 |

| | |
|---|----------------------------|
| Compréhension des priorités du fournisseur | 9 |
| Connaissance des marchés étrangers | 9 |
| Visite régulière chez les fournisseurs (enquêtes terrain) | 10 |
| Cotation des performances des fournisseurs (enquêtes terrain) | 12 |
| Appels d'offres et/ou piggy back | 5 |
| Total | 81 % de réponses positives |

Tableau 8 : Questions relatives aux pratiques liées aux actions internes

| ACTIONS MISES EN OEUVRE DANS L'ENTREPRISE | Nombre d'entreprises ayant répondu affirmativement |
|--|---|
| Existence d'un journal interne des achats (communication) | 3 |
| Mesure de performance de la fonction achat - Mise en place de tableaux de bord (communication) | 11 |
| Enquête de satisfaction de la fonction achat auprès de différents services de l'entreprise (communication) | 4 |
| Actions de standardisation | 9 |
| Actions de conseil auprès des techniciens et des commerciaux | 9 |
| Total | 60 % de réponses positives |

Tableau 9 : Questions relatives aux pratiques liées aux actions externes

| ACTIONS VISANT LES MARCHES FOURNISSEURS | Nombre de réponses affirmatives |
|--|--|
| Actions de communication (outils CPAF) | 6 |
| Assistance au fournisseur | 6 |
| Aide au progrès du fournisseur | 7 |
| Aide à l'émergence de nouveaux entrants | 6 |
| Rédaction de contrats types ou de commandes programmes | 9 |
| Total | 57 % de réponses positives |

2-2-2-2 Analyse des réponses

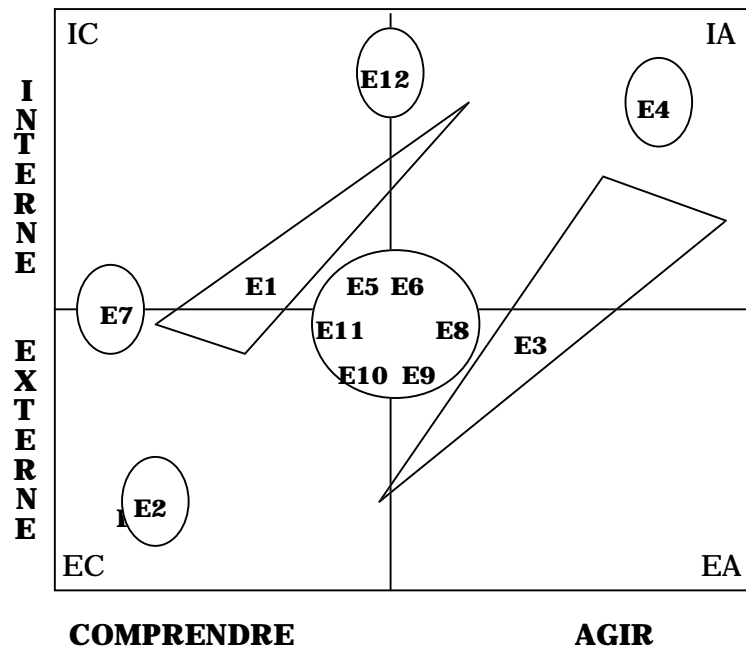
Deux éléments principaux ressortent de l'enquête concernant la pratique du marketing achat dans l'industrie.

a) Les acheteurs semblent privilégier la compréhension des besoins de l'entreprise et celle des marchés fournisseurs, au détriment d'une approche plus active, qui consisterait à agir sur les environnements internes et externes de l'organisation. Ainsi, par exemple, les actions sur les marchés (57 % de réponses positives) semblent-elles moins préoccuper les acheteurs que l'analyse et la compréhension de l'environnement amont (81 % de réponses positives).

Le faible développement de la communication (interne ou externe) va également dans le sens de cette sous utilisation de la dimension dynamique du marketing achat.

b) Comme le montrait déjà, page 14, la figure 3, au niveau des perceptions, la figure 4 met en évidence une grande variété dans la manière qu'ont les entreprises de pratiquer le marketing achat. Ainsi, alors que l'on avait pu constater, dans la littérature, une certaine homogénéité des définitions relatives au concept, sur le terrain, les perceptions et les pratiques semblent encore assez différenciées.

Figure 4 : Positionnement des pratiques des entreprises dans la grille de lecture



CONCLUSION

Après le rappel de ses principaux apports, il conviendra de souligner les limites du travail, et de fournir quelques pistes de recherches à explorer.

Une étude approfondie des différentes périodes marquant les évolutions du marketing achat au cours de ses vingt-cinq années d'existence, a permis de clarifier le concept et de concevoir une grille de lecture afin d'examiner sa place actuelle dans entreprise.

Sur un plan pragmatique, trois enseignements majeurs ressortent de l'enquête :

- la dispersion des entreprises, sur les quadrants des figures 3 et 4, montre qu'il n'existe pas réellement d'adéquation entre les perceptions, les pratiques et la présentation théorique du marketing achat ;

- sur le terrain, les acheteurs privilégient la dimension de compréhension du concept et sous estiment les actions, internes et externes, auxquelles devrait les conduire la démarche marketing ;

- alors que le concept semble avoir réussi à trouver sa place dans les entreprises industrielles, il reste encore, aux acheteurs, à découvrir différents outils de communication et de prospection des marchés internationaux.

En dépit des contributions théoriques et pratiques précédemment exposées, la recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de préciser.

Alors que l'étude de douze entreprises restreint les possibilités de généralisation des résultats, le recours aux entretiens conduit à mentionner le problème de la subjectivité du chercheur. Enfin, le contexte pédagogique de la recherche introduit une limite supplémentaire liée au nombre important de personnes (huit) ayant participé à l'enquête.

Si l'approche exploratoire permet à la fois de cerner le sujet de la recherche et de le traiter en profondeur, le travail pourrait, aujourd'hui, être prolongé par un sondage quantitatif, mené auprès d'un grand nombre d'entreprises, dans le but de valider les résultats issus de la présente étude.

Le faible développement de la communication interne et externe incite également à envisager une recherche qui permettrait d'actualiser et d'enrichir les deux enquêtes existantes (BARREYRE et LENTREIN, 1990 ; LENTREIN, 1995).

NOTES DE BAS DE PAGE

¹ Liée à la concurrence des techniques entre elles, la complexité technique d'un marché fournisseur dépend de l'instabilité des technologies et de l'hétérogénéité des offres.

Les techniques sont instables quant elles sont positionnées dans la première partie de la courbe de vie du produit. Des offres sont considérées hétérogènes si, pour satisfaire un même besoin, plusieurs solutions techniques sont acceptables.

² La complexité commerciale concerne, quant à elle, une plus ou moins grande difficulté de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs. Elle est évaluée à partir de deux dimension : d'une part, la structure concurrentielle du marché, c'est-à-dire la combinaison entre le nombre de fournisseurs constituant le marché et leur degré de dépendance, et, d'autre part, la stabilité concurrentielle du marché liée à la fréquence d'apparition ou de disparition de fournisseurs.

³ Apprécier la concurrence à l'achat consiste à connaître les principaux acheteurs, leurs comportements, les volumes achetés et, si possible, les conditions d'achat obtenues.

⁴ Le poids financier d'une entreprise sur un marché fournisseur détermine sa puissance à l'achat sur ce marché.

⁵ L'auteur décompose la démarche marketing achat en cinq phases : collecte des informations, analyse des informations, propositions d'ajustement au marché, intégration à l'entreprise et mise en oeuvre d'actions achat.

⁶ C'est cette opposition croisée entre les étapes 1 et 2 du marketing vente par rapport à celles du marketing achat qui a conduit les chercheurs à présenter ce dernier comme un "marketing inversé".

⁷ L'analyse des marchés commence avant tout par une segmentation du portefeuille achat. Une telle classification consiste à regrouper les produits à acheter en "*familles homogènes en termes de nature technologique et d'application*" (MARCEL et NASSOY, 1985, p. 33).

⁸ Les contraintes internes sont constituées par l'ensemble des conditions que doit remplir une fourniture achetée pour être acceptable. Les contraintes externes concernent la complexité technique et commerciale du marché fournisseur correspondant à la famille analysée.

⁹ En fonction de sa position dans la matrice, une famille ne posera aucun problème particulier ou, au contraire, devra être améliorée en agissant sur le marché amont ou en maîtrisant les risques.

¹⁰ Alors qu'un "cahier des charges fonctionnel" exprime le résultat attendu, un "cahier des charges technique" expose le moyen d'obtenir le résultat.

¹¹ La recherche a été menée dans le cadre d'un programme de formation continue dispensé par l'Ecole Supérieure des Affaires (ESA) de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble conduisant à l'obtention d'un diplôme d'état de 3ème cycle. Sous la direction de D. LENTREIN, alors Maître de Conférences à l'ESA, deux groupes de cadres d'achat ont participé à la conception et à la réalisation de la recherche en 1993 et 1994.

¹² Les informations concernent les technologies, les fournisseurs ou la conjoncture économique.

¹³ Les messages portent dans ce cas sur des procédures, des tableaux de bord ou des systèmes d'évaluation de fournisseurs.

¹⁴ Y. GAUCHET (1981) propose un outil explicitant le besoin et le cadre de la relation. Chez cet auteur, le mix élaboré comporte quatre composantes : le produit (exprimé sous la forme d'un cahier des charges fonctionnel), le fournisseur (nombre de sources choisi), le prix (fourchette de prix acceptables) et enfin la logistique (politique de stocks, prévision des besoins).

¹⁵ L'auteur se réfère en particulier à l'étude menée par P. HAYMANN (1973) sur le processus de décision d'achat.

P. HAYMANN - Qui décident des achats industriels ? - *Le management direction*, n° 36, avril 1973

¹⁶ L'auteur précise qu'en France, le marketing achat est surtout limité à une fonction d'analyse des marchés fournisseurs tandis que les Etats-Unis et le Japon privilégient une approche tournée vers l'action.

¹⁷ D'après M-J. SOSTENES, les études de marché, outils clés du marketing, ne sont pas systématiquement utilisées par les acheteurs.

¹⁸ DESMA : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisé en Management de l'Achat

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARNABEL A. (1984) - Les acheteurs entrent en marketing, *Usine nouvelle*, juillet 1984, n° 29

BARON J-M. (1988) - L'achat, une fonction stratégique de l'entreprise, *Revue internationale de l'achat*, 1988, T. 8, n° 1, p. 3-8

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

BLACKBURNE B. (1981) - *L'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing*, Th. doctorat : Sciences Economiques et Sociales : Université de Genève : 1981

BON J. ET TARONDEAU J-C. (1976) - Le comportement de l'acheteur industriel In : *Encyclopédie du marketing*, Vol. 1, Editions Techniques, Paris, 1976

BRUEL O. (1986) - *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Paris, Dunod, 1986

BRUEL O. (1993) - Partenariat industriel : nouvelle dimension stratégique pour les entreprises performantes, *Art et Manufactures, Centraliens*, n° 443, janvier 1993, p.13-17

BURT D. et SOUKUP W. (1986) - Produits nouveaux : redécouvrez les achats !, *Harvard l'Expansion*, hiver 1986, p. 87-94

CHOFFRAY J-M. (1979) - Perception du risque dans l'achat industriel, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1979

CLOUET P. (1989) - *Les achats, un outil de management*, Organisation, Paris, 1989

-
- COVA B. (1989)** - Le marketing inversé : une approche agressive du marketing achat, *Acheteurs*, déc. 1989, p. 2-3
- COVA B. (1990)** - Sourcing international : une approche par piggy-back à l'achat, *Revue internationale de l'achat*, 1992, T. 10, n° 2, p. 15-19
- COVA B. (1992)** - Appel d'offres et marketing achat : une double perspective, *Revue internationale de l'achat*, 1992, vol. 12, n° 1, p. 3-11
- CRAVENS D.W et HOFFMANN L.M. (1977)** - Analyzing the supplier : reversing the marketing process, *Management Review*, juillet 1977, p. 47-54
- DAUMONT D. (1972)** - Le processus d'achat en milieu industriel, *Direction et Gestion*, septembre-octobre 1972, p. 67-76
- DAVIES O. (1974)** - The marketing approach to purchasing, *Long Range Planning*, juin 1974, p. 2-11
- De MARICOURT R. (1984)** - Achat=vente ou le marketing des achats, *Revue française de marketing*, n° 97, p. 61-67
- DELESSE M-C. (1985)** - Information externe et achat : penser banques de données, oui mais ..., *Revue internationale de l'achat*, 1985, T. 4, n° 2, p. 16-34
- DOUILLET G. (1987)** - Marketing achats et communication, *Revue internationale de l'achat*, 1987, T. 7, n° 3, p. 3-5
- FENNETEAU H. (1990)** - Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat, *Revue internationale des PME*, 1990, vol. 3, n° 2, p. 167-192
- FENNETEAU H. (1992)** - Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont, *Revue internationale de l'achat*, 1987, vol. 12, n° 2-3, p. 3-16
- GAUCHET Y. (1981)** - Le marketing achat, *Revue internationale de l'achat*, printemps 1981, p. 7-15
- HAYMANN P. (1973)** - Qui décide des achats industriels, *Le Management*, avril 1973, p. 57-63
- JUILLARD-MARTIN S. (1989)** - *Le marketing achat : affirmation d'un concept*, Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Clermont-Ferrand 1 : 1989
- KOTLER P. et LEVY S. (1973)** - Buying is marketing too, *Journal of Marketing*, vol. 37, p. 54-59
- KRALJIC P. (1983)** - Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1983, p. 109-117
- LAMBERT D. et ALLEN S. (1976)** - The buyer as marketing practitioner, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1976, p. 19-23
- LECOEUR D. (1989)** - L'acheteur industriel vecteur d'innovation, les conditions favorables, Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Paris IX Dauphine : 1989
- LEENDERS M.R. et BLENKHORN D.L (1988)** - *Reverse Marketing*, New York - The Free Press
- LENTREIN D. (1995)** - *La communication interne des services achat : pratique, problématique, adaptation aux besoins des clients internes*, cahier de recherche, 1995, ESA de Grenoble : CERAG
- MARCEL C. et NASSOY B. (1985)** - *Stratégie marketing de l'achat industriel*, Paris - C.D.A.F.

-
- MARTINET B. et RIBAUT J-M. (1989)** - *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Organisation, Paris, 1989
- MICHEL D. (1985)** - Marketing achat : CIAPEM innove, *Usine nouvelle*, juillet-août 1985
- PERROTIN R. (1992)** - L'analyse du marché, *Revue internationale de l'achat*, 1992, vol. 12, n° 2-3, p. 39-44
- PERROTIN R. (1992)** - *Le marketing achats. Stratégies et tactiques*, Organisation, 1992
- PINGEOT M. (1984)** - Approche "marketing d'achat", *Revue internationale de l'achat*, 1984, T. 3, n° 4, p. 9-14
- SANTI M. (1974)** - La mercatique achat, *Le management*, mars 1974, p. 41-45
- SCHEUING E. (1989)** - *Purchasing management*, Prentice Hall, 1989
- SHETH J. (1973)** - A Model of Industrial Buyer Behavior, *Journal of marketing*, octobre 1973, p.50-56
- SOLANO D. (1982)** - Le marketing achat à la rescousse, *Usine nouvelle*, mai 1982, n° 22
- SOSTENES M-J. (1994-a)** - Le partenariat dans l'optique marketing achat, *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, p. 5-19
- SOSTENES M-J. (1994-b)** - *Marketing achat et partenariat*, Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Grenoble 2 : ESA : 1994
- TARONDEAU (1979)** - L'acte d'achat et la politique d'appro, *Les Editions d'Organisation*, Paris, 1979
- TIXIER D. et PRAS B. (1996)** - Marketing inversé - interactivité, structure et pouvoir, In : *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1996, p. 1871-1886
- TRINQUECOSTE J-F. (1985)** - Marketing de quoi parle-t-on ?, *Revue internationale de l'achat*, 1985, T. 4, n° 4, p. 6-8
- VALLA J-P. (1978)** - Une analyse du comportement de l'acheteur industriel, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1978, p. 77-84
- VALLA J-P. (1981)** - Le comportement des groupes d'achat, l'action marketing des entreprises industrielles, *ADETEM*, p. 22-38
- WEBSTER F. et WIND Y. (1972)** - A General Model of Organizational Buying Behavior - *Journal of marketing*, avril 1972, p.12-19