

# Marketing Achat

Par Hugues Poissonnier<sup>1</sup> et Murielle Francillette<sup>2</sup>

## Introduction

A une époque où le développement durable et la soutenabilité apparaissent comme de plus en plus prégnants dans les discours managériaux, le déploiement de la RSE touche toutes les fonctions de l'entreprise. Longtemps focalisés sur leur contribution à la performance financière de l'entreprise, souvent dans une optique relativement court-termiste, les achats apparaissent aujourd'hui clairement comme un levier essentiel de la prise en compte d'une conception sociale et environnementale de la performance. Le Livre Vert de la Commission Européenne intègre d'ailleurs clairement les achats dans les activités relevant de la RSE en définissant cette dernière comme l'« *intégration volontaire de préoccupations sociales tout au long de la chaîne de production et d'approvisionnement, conjuguée à un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes* ». L'introduction des préoccupations éthiques dans les pratiques achats se traduit par un intérêt croissant des chercheurs ainsi que par la mise en place de codes de bonnes conduites achat en entreprise. L'objectif étant ici de prévenir les risques liés à une fonction achat très souvent sollicitée et en prise directe avec des enjeux importants pour l'entreprise qui sont l'équité dans la sélection des fournisseurs et la passation de marchés.

La volonté largement partagée de développer des « achats responsables » se développe au moment même où, pour toute une série de raisons, le rôle de l'acheteur évolue. Les raisons sont essentiellement liées à l'importance de la fonction (représentation accrue du CA achat dans le CA vendu), la présence de la fonction dans des secteurs d'activité très divers, les différents types d'achats (achats de production, achats de prestations intellectuelles, d'achat projet, achat d'investissements..), et le rapprochement de la fonction avec les centres décisionnaires de l'entreprise (rattachement à la Direction Générale notamment..). Dorénavant, l'acheteur doit contribuer à la mise en œuvre, mais aussi parfois à la définition même de la stratégie de l'entreprise. Et cela non plus dans une dynamique de court terme mais également à moyen et long terme. On n'achète de plus en plus pour se différencier, afin d'amener un avantage concurrentiel durable reposant sur l'innovation. La rareté, la difficulté à imiter et enfin l'apport de valeur au client final sont les éléments clés de cet avantage concurrentiel durable que les achats doivent permettre d'obtenir. Aujourd'hui l'acheteur en est parti prenante, car il contribue au marketing intégré de son entreprise en comprenant et /ou anticipant le besoin client au plus juste et répondant au besoin à travers le cahier des charges. C'est ainsi que l'acheteur va intégrer la demande des clients finaux, ou clients internes notamment en termes

---

<sup>1</sup> Hugues Poissonnier est enseignant-chercheur à Grenoble Ecole de Management et Directeur de la Recherche de l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats)

<sup>2</sup> Murielle Francillette est Responsable Marketing Partenaires Stratégiques chez HP et Chargée du développement du marketing achat à l'IRIMA

d'achats éthiques, d'achat responsable, d'achats solidaires ou plus largement de développement durable.

La démarche marketing achat est bien celle qui permet à l'acheteur plus que d'adapter ses besoins au marché fournisseurs, d'influencer le marché fournisseurs afin qu'il s'adapte aux besoins de son entreprise (Sostène 1994).

Dans ce chapitre, nous proposons de montrer en quoi le marketing achat peut constituer un élément central de la politique d'achats responsables. Nous revenons, pour cela, sur la politique achat en tant que levier de la RSE. Nous abordons ensuite le marketing achat et ses principales modalités avant de montrer en quoi ces dernières, en s'appuyant sur des relations partenariales, peuvent participer du développement des achats responsables.

## **I. La politique achat : un levier essentiel de la RSE**

La RSE est aujourd'hui partie intégrante de la stratégie de nombreuses entreprises. Ces dernières apparaissent de plus en plus conscientes du rôle crucial que les achats ont à jouer en la matière.

### **1.1. L'entrée du développement durable dans l'entreprise ...et les pratiques achats**

Dans ce premier point, nous proposons, par le biais d'une perspective historique, de revenir sur les modalités de l'entrée du développement durable dans l'entreprise, puis dans les pratiques achat.

#### ***1.1.1. Le développement durable, des grands discours aux pratiques***

L'expression « Développement Durable » apparaît en 1980 comme une traduction française de l'expression anglaise « sustainable development ». La définition de référence du Développement Durable demeure celle qui fut donnée en 1987 dans le rapport Brundtland : « *un développement qui réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Au-delà de la notion de solidarité intergénérationnelle à laquelle cette définition fait clairement référence, trois grandes dimensions apparaissent rapidement constitutives du concept. A côté de la dimension économique (contrairement aux idées prônées depuis les travaux du Club de Rome, défendant l'idée d'une « croissance zéro », voire pour certains d'une décroissance, le Développement Durable s'accommode très bien d'une croissance, cette dernière ne devant simplement par être poursuivies au détriment d'autres objectifs et pouvant même servir à financer ceux-ci), l'accent est mis sur une dimension sociale et une dimension environnementale. Ces trois dimensions sont bien entendu liées. Le prix Nobel de la paix reçu récemment par Al Gore et le GIEC pour leurs travaux sur le réchauffement climatique atteste par exemple des liens très forts entre les considérations environnementales (qui constituent l'essentiel du discours) et les considérations sociales liées puisqu'un des messages forts consiste à dire que la paix au XXIème siècle va

dépendre de l'accès à des ressources rares (l'eau) menacé par les évolutions climatiques décrites.

Le Développement Durable est avant tout abordé lors de grands sommets internationaux, comme les sommets de la Terre de Rio en 1992 et de Johannesburg en 2002. Ces grands sommets constituent souvent l'occasion de prendre des engagements, mais ne sont pas forcément suivis de mise en œuvre de pratiques concrètes. Ceci nous rappelle que le seul véritable niveau de l'action demeure le niveau local. Les prises d'engagement n'en sont pas pour autant inutiles. Elles permettent doucement de doter les collectivités locales de nouveaux pouvoirs<sup>3</sup> leur permettant progressivement de mettre en place au niveau local des agendas 21 locaux (la démarche agenda 21, pour XXIème siècle, prend naissance à Rio en 1992 et repose sur la prise d'engagement des Etats participants à œuvrer en faveur du respect de l'environnement).

Le niveau local est aussi celui des entreprises qui peu à peu intègre la RSE<sup>4</sup> (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) dans leurs pratiques.

### ***1.1.2. La RSE : une traduction au niveau de l'entreprise du concept de DD***

Pour simplifier, nous proposons de présenter la RSE comme une traduction au niveau de l'entreprise du concept plus macroéconomique de développement durable. En effet, les trois grandes dimensions constitutives du développement durable se retrouvent dans la RSE :

- une dimension économique, puisque pour être pérenne, une entreprise doit être rentable ;
- une dimension sociale ;
- une dimension environnementale.

Deux types de représentation de la RSE coexistent aujourd'hui. La première fait des objectifs sociaux ou environnementaux des objectifs « hors business », déconnectés de la stratégie de l'entreprise. La seconde représentation intègre ces objectifs à la stratégie de l'entreprise. Le développement actuel de la RSA s'accompagne d'une évolution vers la domination de la seconde représentation sur la première, comme l'expliquent bien Quairel et Auberger (2005).

### ***1.1.3. Un éclairage par les évolutions de la gouvernance***

Indissociables du concept d'entreprise (Pérez, 2003), les pratiques de gouvernance d'entreprise découlent de la dissociation entre des parties prenantes et des mandataires sociaux auxquels la gestion de l'entreprise est confiée. Si cette dissociation n'est pas nouvelle, la gouvernance d'entreprise a connu de profondes mutations au cours du XXe

---

<sup>3</sup> Nous pouvons citer en France la loi Voynet de 1999, la loi sur la coopération intercommunale de 1999 ou encore la loi solidarité et développement urbain de 2000.

<sup>4</sup> Par RSE, nous entendons Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Cette dernière intègre trois grandes dimensions : économique puisqu'une entreprise se doit d'être rentable en vue d'assurer sa pérennité, sociale et environnementale. Il est à noter que le sigle RSE est souvent utilisé pour évoquer la responsabilité sociale de l'entreprise. La plupart des auteurs précisent alors que cette dernière intègre les mêmes trois dimensions, ce qui constitue un abus de langage.

siècle. Plus précisément, nous proposons de retenir trois grandes périodes marquées par des évolutions déterminantes et conjointes de la gouvernance de l'entreprise et des outils de pilotage des performances. La première est marquée par l'émergence des grandes théories de la gouvernance de l'entreprise, de la Théorie Managériale à la Théorie de l'Agence et s'étend des années 1930 aux années 1970. En posant le client au centre des préoccupations des entreprises, la crise des années 1970 suscite des évolutions importantes de la gouvernance qui se traduisent par l'émergence d'une nouvelle conception dominante de la performance et de nouveaux outils de gestion associés à cette dernière. Enfin, les années 1990 marquent la reconquête de leur pouvoir par les actionnaires, tandis que la période actuelle se caractérise par l'entrée de la société dans l'entreprise et l'émergence de la notion de « performance globale ».

### *De la Théorie Managériale à la Théorie de l'Agence (1930-1970)*

Au début du XXe siècle, l'augmentation de la taille des entreprises et leur internationalisation (tant en ce qui concerne leurs débouchés que leurs approvisionnements) complexifient la gestion de ces entreprises. Ces évolutions contribuent au déclin de l'entreprise familiale (Chandler, 1962, 1977 ; Fligstein, 1990) et appellent un management de plus en plus décentralisé et délégataire. Deux questions vont alors se poser : à qui déléguer la gestion des entreprises et des nombreuses divisions qui vont les composer ? Comment vérifier que la confiance ainsi placée dans des personnes non propriétaires de l'entreprise soit bien utilisée par ces dernières ?

Les propriétaires vont répondre à la première question en faisant appel à des managers salariés, considérés à l'origine comme de véritables « ingénieurs de la gestion ». Ils répondront ensuite très rapidement à la seconde question en développant un système de vérification du bon usage des délégations qui sera à l'origine du contrôle de gestion. Le fameux « modèle Sloan-Brown » se développe en effet dans les années 1920 avec les premiers outils du contrôle de gestion : le « consolidated cash control system », dont la vocation était de centraliser les trésoreries des divisions, le « reporting » prévisionnel, les coûts standards et bien sûr le « Return On Investment » (ROI) qui est resté l'outil emblématique de ce contrôle de gestion originel, d'optique résolument financière (Dearden, 1969).

Forts d'une légitimité de plus en plus consensuelle et d'une dilution de l'actionnariat allant de pair avec le développement et le succès populaire des marchés financiers (essentiellement outre-Atlantique), les managers salariés voient leur pouvoir augmenter jusqu'aux années 1970. Ils bénéficient en effet de l'asymétrie informationnelle que leur offre leur statut « d'insider » et sont en mesure de développer leurs entreprises essentiellement en termes de taille (stratégies centrées sur les gains de parts de marché et la diversification conglomerale), ce qui leur assure à la fois prestige et rémunérations élevées. De telles décisions s'avèrent souvent contraires aux intérêts des actionnaires. La Théorie de l'Agence, développée par Jensen et Meckling (1976) va alors s'attacher à définir le cadre dans lequel les délégations doivent fonctionner.

Bien que les actionnaires prennent conscience des dérives associées au capitalisme managérial et tentent de remettre en cause la « discrétionnarité » des managers, ils

demeurent peu capables d'imposer leur conception de la performance aux managers, d'autant que la fin des trente glorieuses va conférer une légitimité nouvelle à la recherche par ces derniers de la création de valeur pour les clients.

### *Quand la valeur était créée pour le client...*

Dans ce contexte, le passage d'une économie de production à une économie de marché, un renouvellement de la pensée stratégique s'opère. Le développement de nouveaux concepts destinés à attirer l'attention sur la création de valeur pour le client, comme la chaîne de valeur (Porter, 1986) vont participer de la reconnaissance de l'expertise des managers. Dans le même temps, de nouveaux outils de contrôle de gestion fondés sur la maîtrise de la relation valeur-coût apparaissent. Le Target Costing et la méthode ABC (Activity Based Costing), véritable représentation comptable du concept de chaîne de valeur (Chauvey et Naro, 2004), trouvent alors un terrain fertile pour leur développement.

### *Le « retour de l'actionnaire » : vers le capitalisme actionnarial*

Depuis le début des années 1980, on assiste à un véritable « retour de l'actionnaire » qui réside d'abord dans la simple augmentation de la taille de quelques actionnaires, désormais capables de faire davantage entendre leur voix (L'Hélias, 1997). Plus précisément, les investisseurs institutionnels deviennent des actionnaires particulièrement influents. Le développement de ce « *capitalisme zinzin* » (Izraelewicz, 1999), auquel d'autres font référence en évoquant un « capitalisme actionnarial » (Plihon, 2004), un « capitalisme financier » (Batsch, 2002) ou encore un « capitalisme d'investisseurs » (Useem, 1996 ; Ryan et Schneider, 2002), implique une redéfinition de la performance au sein des organisations. Cette dernière va s'accompagner de l'émergence d'instruments de gestion nouveaux, même s'ils sont issus d'outils préexistants. La reconquête du pouvoir par les actionnaires s'accompagne, dans les années 1990, de l'apparition de nouveaux outils de gestion centrés sur une conception financière de la performance. Le contrôle de gestion retrouve alors certaines de ses caractéristiques originelles, essentiellement dans les grands groupes cotés dans lesquels s'impose notamment l'EVA ou Economic Value Added comme critère de mesure de la création de valeur actionnariale.

### *L'entrée de la société dans l'entreprise : modalités et impacts*

La relative perte de contrôle des gouvernements face au développement du commerce mondial (Brender, 2002) et l'affaiblissement des syndicats en tant qu'instruments de régulation sont souvent présentés comme étant à l'origine de dérives concernant les conditions de travail des ouvriers. Dans un tel contexte, la dimension internationale et la flexibilité d'action des ONG contribuent à faire de ces dernières les remparts les plus efficaces contre les dérives sociales évoquées. Mintzberg (1983, 1986), dans son analyse du pouvoir dans les organisations, reconnaissait d'ailleurs déjà le rôle central des groupes de pression, ces derniers usant des campagnes d'opinion comme d'une arme bien plus efficace que les règlements.

Il est donc désormais possible de rendre compte des évolutions récentes dans le domaine de la gouvernance en soulignant d'une part le renforcement des attentes des actionnaires

et d'autre part l'émergence de pressions sociétales nouvelles prenant corps sous la forme d'ONG internationales.

Le développement du concept de RSE élargit les préoccupations à l'ensemble de la société. C'est dans ce cadre que s'est développée la notion de performance globale. Carrol (1970) en définit trois grandes dimensions : le respect des responsabilités économiques et légales, l'adoption d'un comportement éthique vis-à-vis des partenaires commerciaux et financiers et enfin le développement d'actions philanthropiques (soutien à des associations,...). Aujourd'hui, il est généralement admis que la performance globale intègre les trois grandes dimensions qui, depuis ont été définies comme celles de la RSE : économique, sociale et environnementale. Cette reconnaissance est d'ailleurs autant valable dans le monde académique (Capron et Quairel, 2004) que chez les praticiens (*triple bottom line* en vigueur depuis de nombreuses années chez Danone, pionnier en la matière, par exemple).

## **1.2. Les achats responsables : de quoi parle-t-on ?**

Il est fréquent de présenter les achats durables et les achats responsables comme des synonymes. La première expression est dérivée du concept de Développement Durable et la seconde du concept de RSE dont nous avons souligné la proximité. Les deux expressions renvoient à la prise en compte de trois grandes dimensions : sociale, environnementale et économique. C'est le contenu de ces dernières que nous présentons ici.

### ***1.2.1. La dimension sociale***

Trois types d'achat se réfèrent directement à la dimension sociale.

Les « achats équitables » se fondent, à l'instar du commerce équitable, sur la volonté de proposer une rémunération juste aux petits producteurs des pays du Sud. Les principaux produits en faisant l'objet sont des produits issus de l'agriculture : le chocolat, le café, la banane,... mais aussi, de plus en plus des produits textiles (vêtements).

Les « achats solidaires » concernent les produits fabriqués par des associations d'insertion professionnelles, des personnes handicapées ou des associations de réinsertion.

Enfin, les « achats éthiques » tentent de promouvoir le respect des Droits de l'Homme dans les pays fournisseurs. Il est alors possible de ne sélectionner que des fournisseurs respectant les droits sociaux et conditions de travail de base, de sorte à inciter les autres à respecter ces conditions. Il est aussi possible d'adopter une attitude davantage proactive visant à accompagner le fournisseur dans une démarche d'amélioration des conditions de travail.

### ***1.2.2. La dimension environnementale***

Les démarches d'achat se donnant pour vocation d'être plus respectueuses de l'environnement prennent plusieurs modalités.

Les « achats verts » concernent des produits recyclables ou biodégradables. Plus généralement, l'objectif est de privilégier des produits qui, tout au long de leur cycle de vie, ont l'impact environnemental le plus faible. Ils font généralement référence aux achats de fournitures.

Les achats « éco-responsables » renvoient à des familles de produits plus larges. Ils englobent tous les achats respectueux de l'environnement, y compris les services et travaux.

### ***1.2.3. La dimension économique***

Reconnus comme des sources de performance (Burt, 1984 ; Guillaume, 1993 ; Dyer, 1996 ; Leclercq, 1997 ; Trent et Monczka, 2002 ; Kotabe et Murray, 2004), voire comme une « arme concurrentielle » (Reck et Long, 1988) mais aussi comme « outil de management » (Clouet, 1989), les achats ont donné naissance à des recherches focalisées sur l'optimisation de ces derniers (Bourbonnais et Vallin, 1995 ; Bouvier, 1990 ; Bruel, 1996), la logistique étant souvent présentée comme un levier d'action important dans ce domaine (Dornier et Fender, 2001).

Au-delà de la réorganisation des services achat, les exigences vis-à-vis des fournisseurs se sont aussi considérablement renforcées. Les fournisseurs contribuent de plus en plus, en effet, aux performances de leurs clients, à mesure que ces derniers externalisent leurs activités productives. Le « savoir faire faire » repose souvent sur le renforcement des exigences vis-à-vis des fournisseurs. A ces derniers, il est désormais demandé, non seulement de réduire leurs coûts, et donc leurs prix de vente, mais aussi de contribuer au relèvement de la qualité des produits et au développement de leur réactivité (nous retrouvons ici les trois grands critères que sont le prix, la qualité et les délais).

## **II. Le marketing achat : mieux connaître son marché fournisseur pour l'influencer**

Les achats ont connu des évolutions notables au cours des dernières années. Il est vrai qu'à bien observer les pratiques dans la plupart des entreprises, on partait souvent de loin. Les développements théoriques ont accompagné ces évolutions importantes. Lorsque Fayol (1916), au début du siècle dernier, définit les six grandes fonctions d'une entreprise que sont les fonctions technique, commerciale, de sécurité, financière, comptable et administrative, les achats sont englobés dans la fonction commerciale qui consiste à savoir acheter et vendre. Aujourd'hui, les achats occupent une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des dirigeants et leur dimension stratégique est largement reconnue (Araujo & al., 1999). Nous proposons, dans cette partie, de présenter le marketing achat et ses modalités.

### **2.1. Le marketing achat : des origines à aujourd'hui**

Dès le début des années 1960, les professionnels de l'achat prennent conscience de l'intérêt de nouer des relations commerciales avec des fournisseurs « actifs ». Dans les années 1980, la taille du portefeuille de fournisseurs fait l'objet de débats importants.

Certains préconisent une réduction importante, voire extrême, allant jusqu'à ne travailler qu'avec un seul fournisseur (Morgan, 1987). D'autres alertent déjà sur les dangers de la démarche (Newman, 1989 ; Ramsay, 1990) à long terme. A la même époque, Ben Oumlil et Williams (1989) évoquent des achats « tirés par le marché ». C'est à la fin des années 1980 que Leenders et Blenkhorn (1988) utilisent pour la première fois le terme de « reverse marketing », traduit en français par celui de « marketing inversé », « marketing amont » ou encore « marketing achat ». L'Usine Nouvelle propose en 1988 un titre évocateur : « les acheteurs entrent en Marketing ».

Dans l'esprit des auteurs, comme rapidement dans celui des praticiens qui vont adopter le concept et surtout les pratiques associées, le marketing achat se réfère aux activités achats destinées à identifier les fournisseurs potentiels et à offrir aux partenaires des perspectives de collaboration à long terme.

Les chercheurs s'accordent alors à définir une démarche mettant en cohérence les relations de l'acheteur avec les services de son entreprise (approche interne) et l'ensemble des actions à conduire sur le marché amont (approche externe). Sostènes (1994) résume cette approche interne/externe en définissant 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 du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise ». Biemans et Brand (1995) présentent le marketing achat comme une synergie des achats et du « marketing relationnel ».

Barriol (1997) distingue 3 phases d'évolution du concept marketing achat dans la littérature : L'émergence, La croissance, la maturité.

L'émergence se caractérise par l'apparition du concept dans la littérature sans aucune définition précise tandis que la période de croissance amène une hétérogénéité des définitions accompagnée de la multiplication des travaux relatifs au marketing achat. Enfin la phase de maturité marque la convergence vers une même définition et une tendance à une stabilité des publications.

Le marketing achat permet de mieux maîtriser les risques d'approvisionnement. Plusieurs exemples récents<sup>5</sup> illustrent l'intérêt de la démarche et montrent à quel point les choix des solutions techniques et des fournisseurs capables d'y prendre part s'avèrent de véritables clés de succès. Le relatif échec de la Playstation 3 de Sony face à la Wii de Nintendo s'explique en partie par la sous-estimation par Sony des difficultés de fabrication de composants électroniques haut de gamme intégrés dans ses lecteurs de DVD. Le choix de Nintendo en faveur de composants plus faciles à sourcer a permis d'assurer une sortie mondiale et d'éviter les retards de livraisons que connaît son concurrent. De la même manière, Airbus souffre aujourd'hui, malgré la reconnaissance unanime des prouesses technologiques caractérisant l'A380, des pénalités de retard qui affectent son résultat.

Si ces exemples témoignent du bien fondé de la démarche marketing achats, il convient d'en observer les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement.

---

<sup>5</sup> Les deux exemples qui suivent sont présentés par Dépinay (2008).

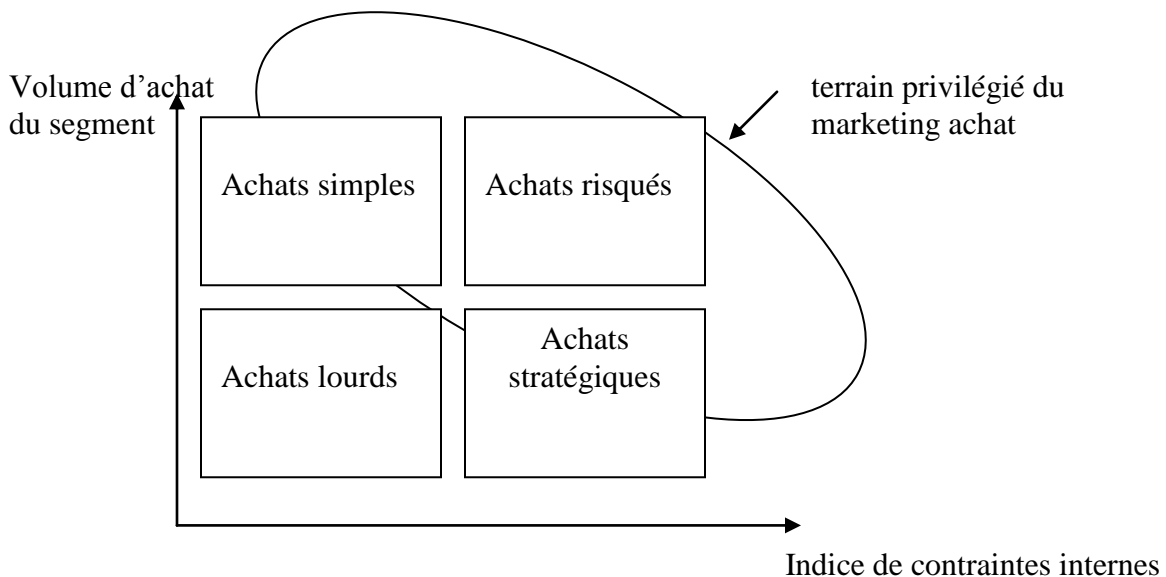


## 2.2. La démarche marketing achat

L'émergence d'une définition commune, va permettre la formalisation de la démarche qui s'accompagne de la mise en place d'outils.

La démarche requiert l'analyse des besoins internes à travers la compréhension du projet stratégique de son entreprise, la déclinaison de la politique achat, l'analyse des besoins spécifiques de la famille d'achat. La pondération des besoins va permettre de définir les critères de présélection des fournisseurs mais aussi pour l'acheteur de prédéfinir les priorités d'actions et sur quelles familles d'achat il pourra continuer son analyse externe. La matrice des achats de Marcel et Nassoy (1985) (graphique 1) prend en compte deux paramètres : le poids financier de la famille achat d'un coté et de l'autre l'évaluation des contraintes internes. Elle permet de déterminer quatre familles achats types achats lourds, achats risqués, achats simples et achats stratégiques. Les familles d'achats étant qualifiées de lourds, stratégiques ou risqués constituent le périmètre d'action privilégiée d'une démarche marketing achat. L'acheteur pour chacune de ces qualifications dispose d'un certain nombre de leviers liés à la gestion des contraintes, le partenariat ou la recherche du coût minimal.

Graphique 1 : La matrice des achats de Marcel et Nassoy (1985)



L'action sera portée également vers l'intérieur de l'entreprise pour être capable d'influencer les décisions tout au long du processus achat (définition du besoin jusqu'à l'intégration du fournisseur) dans le cadre du centre achat (centre décisionnel achat). Le centre achat est généralement constitué des acteurs internes suivants : Les utilisateurs qui reçoivent le bien acheté et représentent le client final (le marketing ou la fonction commerciale). Les décideurs qui ont le pouvoir du choix final et d'engager la société auprès du fournisseur (Direction générale par exemple). Les acheteurs qui sélectionnent et gèrent le fournisseur. Les conseillers apportent des informations susceptibles d'influencer le choix final (Experts, Juristes, Qualiticiens...). Les prescripteurs qui expriment le besoin sous forme de cahier des charges (Bureau d'étude, Méthodes..).

La compréhension du projet stratégique de l'entreprise va garantir à l'acheteur d'être crédible vis-à-vis de son marché amont.

Ainsi armé de la connaissance interne à travers ou non le cahier des charges, voilà l'acheteur prêt pour l'aventure de l'analyse externe qui consiste dans un premier temps à collecter des informations

Faire une analyse externe consiste à d'abord récolter des informations dans le but de comprendre le projet stratégique des entreprises cibles du marché au niveau du secteur, de la région/pays, technologique, ou des fournisseurs :

- Analyse secteur : comprendre et prévoir l'évolution d'un secteur à travers recherches documentaires, bureau locaux ;
- Analyse Pays ou étude économique : étudier les pays fournisseurs vers lesquels s'orienter ;
- Etude des acteurs : lire le marketing des fournisseurs ;
- Etude technique : apprécier l'opportunité d'une nouvelle technologie

Le marketing achat peut donc permettre d'ajuster le besoin à l'offre du marché fournisseurs, ce qui suppose la plupart du temps que l'acheteur ait un cahier des charges fonctionnel ou non défini et qu'il entame ces recherches de la meilleure source capable de répondre à son besoin ou encore que l'acheteur soit dans une démarche proactive vis-à-vis de son marché amont. Conscient que la notion même de marché est une notion en constante évolution, il doit alors développer une perception fine du marché amont à travers l'analyse pays, région, technique, fournisseurs afin d'en évaluer les risques. L'acheteur ici mène alors une action marketing achat ciblée : acheter pour contribuer aux bénéfices globaux de son entreprise.

L'influence d'un marché amont requiert une connaissance parfaite de son entreprise pour contribuer à son projet stratégique et une perception très fine du marché fournisseurs pour en tirer partie.

L'action sera alors portée vers l'extérieur de l'entreprise \_l'Acheteur devient visible\_ c'est celui par lequel l'innovation peut arriver.

En devenant visible sur son marché amont, l'acheteur devient le véhicule privilégié de l'image de l'entreprise sur ses bonnes pratiques achats et peut ainsi utiliser cet élément pour cultiver un puissant attrait du marché amont vis-à-vis de son entreprise. Il peut ainsi vendre en externe les bonnes pratiques de la fonction achat.

Cela suppose de connaître ses facteurs d'attractivité. Il peut alors s'appuyer sur la connaissance des besoins fondamentaux de son entreprise en termes d'éthique, de développement durable... Pour certaines entreprises ce besoin sera clairement affiché, tandis que pour d'autres, il le sera de façon plus discrète. Le challenge pour l'acheteur est d'aller chercher cette information qui n'est pas toujours accessible ou formalisée et de la faire sienne.

Ainsi, pro activement, l'acheteur va éduquer son marché fournisseur sur les bonnes pratiques de son entreprise et peut être même du secteur. L'acheteur devra également dans le cadre de sa démarche marketing achat apprendre à lire intelligemment et éthiquement dans le marketing des fournisseurs. La collecte de l'information à ce stade est certainement la phase qui requière le respect des valeurs de l'entreprise. Jusqu'où aller

pour recueillir des informations sur son marché amont ? Ses fournisseurs ? L'évolution de ces fournisseurs ? Comment bâtir des scénarios efficaces ? En interne, l'acheteur s'attachera à vendre la fonction achat, et vendre la contribution des achats à l'image de l'entreprise auprès du marché amont mais également auprès des membres du centre achat dans le cadre de l'alignement voir du dépassement des objectifs de développement durable de son entreprise.

Comme en Marketing Ventes, l'acheteur va matérialiser ses choix stratégiques d'achat tout au long du cycle de vie de la famille d'achat en utilisant le mix achat ou les 6 P (Barreyre, 1997): Produit acheté/Service, prix et paiement, le partenariat, le portage, la promotion (communication).

Il ressort d'une étude de Barriol (1997) que 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. Ensuite l'étude met en évidence une grande variété dans la manière qu'ont les entreprises de pratiquer le marketing achat.

### **2.3. Le marketing achat : enjeux actuels et futurs**

Comme le montrent les exemples cités dans le point 2.1., plusieurs enjeux sont associés au marketing achat. ( Perrotin et Heusschen 1993).

**Le profit** reste l'enjeu le plus communément nommé il semble être le plus facile à évaluer. L'acheteur va pour se faire mettre es sources d'approvisionnement avec un objectif de mise en concurrence réelle ou élargissement du marché à plusieurs sources d'approvisionnement.

Autre enjeu connu, **la qualité** du produit à acheter qui est définie dans le cahier des charges. Elle induit entre autres , la redéfinition du cahier des charges fonctionnels avec les bureaux d'études. Elle permet la mise en place d'un programme qualité avec certains fournisseurs.

**Le service** que peut rendre le fournisseur. L'acheteur va ainsi repérer des produits sensibles au service et rechercher des fournisseurs en fonction de leur aptitude à la notion de service.

**L'image** de l'entreprise que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat mais le plus important à long terme. L'acheteur va alors devoir définir une éthique professionnelle basée sur la relation gagnant/gagnant. ( Perrotin , 1993)

Ces enjeux doivent être appréciés par rapport à des facteurs d'évolution du marketing achat :

**La Mondialisation** pose plusieurs défis à l'acheteur. Ce dernier pourra aider son entreprise à s'adapter au marché local et trouver de nouvelles sources d'approvisionnement en évaluant les risques liés notamment aux fusions et acquisitions du secteur.

L'acheteur devra également intégrer des outils sophistiqués ainsi que des nouvelles méthodes de travail utilisant davantage les **systèmes d'information**.

## 2.4. Le marketing achat et le développement de relations partenariales

Dépinay (2008) propose trois étapes en vue de conduire une démarche de marketing achat :

- l'analyse des besoins internes : il convient ici de bien prendre en compte tous les aspects techniques, normatifs, logistiques, financiers, associés au produit
- l'analyse de la situation externe : les marchés fournisseurs sont en perpétuelle évolution, sous les effets conjugués des changements de réglementation et de la mise en œuvre de nouvelles stratégies. Les stratégies collectives ont aujourd'hui le « vent en poupe » dans de nombreux secteurs, ce qui n'est pas sans conséquences sur les relations verticales (Choi et al., 2002).
- les actions d'ajustement (ou l'alignement des contrats) : il convient ici d'ajuster le cahier des charges aux possibilités du marché amont.

Le Livre Vert de la Commission Européenne définit la RSE comme l'« *intégration volontaire de préoccupations sociales tout au long de la chaîne de production et d'approvisionnement, conjuguée à un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes* ». Cette définition a le mérite d'attirer l'attention sur le caractère inter-organisationnel de la RSE. Plusieurs études montrent à quel point la nature des relations développées entre client et fournisseur sont cruciales pour ces derniers. La crise actuelle nous donne chaque jour des exemples proches : question des délais de paiement, tentative de lissage des achats,... Au niveau international, nombreux sont les pays à avoir parié sur des « industries industrialisantes » comme le textile, et qui se retrouvent confronter à un constat d'échec aujourd'hui. Cela est souvent lié à la non-possibilité offerte aux fournisseurs de monter en gamme. L'analyse en termes de chaîne globale de valeur de Gereffi le montre bien.

Les entreprises clientes ont donc un rôle important à jouer en vue de favoriser le développement de leurs fournisseurs. Plus généralement, il est possible de distinguer trois types d'apprentissages découlant des relations inter-organisationnelles pour les fournisseurs situés dans les pays en développement :

- l'apprentissage du métier, ou l'acquisition de nouvelles compétences (nous nous référons ici au fameux « learning by doing ») ;
- l'apprentissage organisationnel, lié à une nouvelle (et meilleure) structuration des systèmes de gestion et de l'organisation elle-même (ceci est d'autant plus vrai que l'asymétrie organisationnelle entre client et fournisseur est importante, le fournisseur ayant alors tendance à adopter certains principes de fonctionnement de son client) ;
- l'apprentissage du comportement relationnel qui permet au fournisseur de développer une véritable « orientation client »<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Le lecteur pourra trouver davantage d'information sur ces différents types d'apprentissage et les mécanismes de leur diffusion en consultant l'article de Poissonnier (2004), Dynamique relationnelle client - fournisseur et opportunités d'apprentissage: une analyse de la situation des fournisseurs des distributeurs français d'habillement, CIFEPM (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME), Montpellier, Octobre.

Bien sûr, ces différents apprentissages ne peuvent émerger que si la relation client-fournisseur est suffisamment stable et pérenne.

Le développement des relations de type partenarial apparaît donc comme une évolution souhaitable, tant au sein de la communauté scientifique (Dyer et Ouchi, 1993 ; Cherret, 1994), qu'au niveau des institutions publiques (Commission Technique de la Sous-Traitance, 1987). Certains auteurs proposant même des recommandations pour développer et mettre en place un partenariat achat (Ellram, 1991).

### **III. Marketing achat et achats responsables : une relation à inventer**

Marketing achat et achats responsables se développent aujourd'hui de manière parallèle. Si le développement de relations partenariales constitue une des modalités des achats responsables cohérente avec la démarche marketing achat, le marketing achat, qui change parfois radicalement la nature des relations entre acheteurs et vendeur (Blenkhorm et Banting, 1991), se développe aussi au travers de pratiques parfois peu éthiques. La relations entre marketing achat et achats responsables est donc bien à inventer.

#### **3.1. Le marketing achat : des pratiques parfois contraires à l'éthique**

Comme l'expliquent Quairel et Auberger (2005), « *l'organisation actuelle de la fonction achat freine la diffusion des pratiques de RSE chez les sous-traitants : la rationalisation des portefeuilles de fournisseurs conduit à une concentration des achats chez un nombre limité de grands fournisseurs* ». Donada (1997) met d'ailleurs en garde les fournisseurs contre « les pièges du partenariat ».

La comptabilité en open-book, parfois considérée comme une modalité de contrôle des fournisseurs, constitue bien plus que cela. Il s'agit pour les partenaires commerciaux de mettre en commun des informations liées aux coûts des produits ou composants vendus. Cette modalité de fonctionnement nous vient du Japon. La transmission de telles informations de nature stratégique par les fournisseurs à leurs clients y est d'ailleurs une pratique répandue. L'objectif de cette pratique est de renforcer la confiance entre les partenaires commerciaux et de faciliter la négociation. La comptabilité en open-book est souvent présentée comme une pratique dont tout fournisseur est susceptible de bénéficier. Un bénéfice peut provenir des économies réalisées suite à la réflexion conjointe sur les coûts si cette réflexion se développe effectivement. Une autre forme de bénéfice résulte du fait que, en donnant accès à ses comptes, le fournisseur atteste de sa bonne foi et que le prix qu'il propose est alors moins sujet à contestation. En ce sens, le formalisme qu'introduit le développement de l'open-book dans les relations clients-fournisseurs est susceptible de renforcer la confiance mutuelle. Il convient toutefois à prendre garde aux effets pervers trop souvent constatés et qui découlent de l'utilisation des informations fournies comme de simples arguments d'aide à la négociation.

L'utilisation de l'appel d'offres comme outil de prospection du marketing achat peut aller à l'encontre des pratiques éthiques édictées dans certaines entreprises. Pourtant beaucoup

d'entreprises profitent des appels d'offres pour étayer leur connaissance d'une entreprise mais aussi leur compréhension du marché.

On notera également que certains non respect des codes de bonnes conduites ou d'éthiques échappent aux fournisseurs de second rang.

### **3.2. Appliquer les principes du marketing pour développer des achats responsables**

Plusieurs auteurs se sont demandé comment les entreprises devaient interagir (Hakansson et Ford, 2002). Leeders et Blenkhorn (1995) ont identifié quatre phases que l'on retrouve en marketing et marketing achat. Chacune de ces phases doit permettre de guider l'acheteur dans sa démarche d'achats responsables.

La première étape est celle d'analyse et de choix. Cette étape repose sur l'analyse interne (basée en grande partie sur les directives de la politique achat) et externe (étude de marchés fournisseurs en incluant la veille technologique, pays ou secteur). L'analyse secteur est destinée à évaluer les risques sectoriels en étudiant le niveau de demande et le niveau de l'offre. Les outils à la disposition de l'acheteur sont notamment les 5 Force de Porter, la matrice des marchés, la matrice de la demande.

Evaluer les fournisseurs en présence et capables de répondre à notre besoin fait partie de l'analyse externe fournisseur avec une résultante liée à la détermination de la liste des fournisseurs « cibles ».

Dans l'analyse interne l'acheteur va classifier ses familles d'achat en fonction de leur importance stratégique. L'analyse marché ou externe doit permettre de collecter des informations sur le marché fournisseurs avant de se lancer dans une analyse approfondie du marché fournisseur dans une perspective actuelle mais surtout future. Il s'agira ici de lire dans le marketing des fournisseurs afin de juger de leur engagement RSE au niveau économique, sociale ou environnementale et de l'adéquation de ces engagements par rapport aux exigences de la politique achat.

Parmi certains outils marketing utilisés dans cette première étape on retrouve la segmentation. La famille d'achat étant un ensemble homogène de produits, activités ou services représentée par un marché fournisseur spécifique pour lequel il est possible de formuler une stratégie achat, on va donc mener une segmentation.

La planification de l'effort marketing constitue la deuxième étape. Elle va permettre de décliner un plan d'actions à court moyen et long terme à travers l'outil Mix Achat des 6 P.

Ensuite il s'agira de mettre en œuvre ce plan d'actions. Le concept de Centre Achat est largement utilisé ici pour développer l'influence de l'acheteur qui devra « vendre » le fournisseur en interne et définir le meilleur moment d'intervention pour l'acheteur. Le modèle Webster et Wind – Combinaison processus et intervenants montre l'influence des intervenants en fonction de chacune des phases du processus achat.

Enfin l'évaluation et le contrôle clôturent le processus global marketing. On va ici aider le fournisseur à intégrer l'entreprise et évaluer les actions de l'action marketing achat. Au final, Plank et Francis (2001) témoignent d'une réduction des conflits avec les fournisseurs lorsque l'on rentre dans la démarche marketing achat.

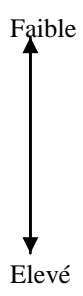
### **3.3. De la chaîne globale de valeur à l' « industrial upgrading »**

Fondée sur l'analyse des relations de pouvoir et dépendance, l'approche en termes de Chaîne Globale de Valeur (CGV) explique les phénomènes de mondialisation. Ce faisant, elle n'en constitue pas moins un apport indéniable à la compréhension de la coordination des firmes situées à différentes étapes du processus de production et géographiquement éloignées. Gereffi (1996) estime ainsi que la manière dont les firmes opèrent dans l'économie internationale est de plus en plus déterminée par leur position dans la CGV. C'est donc essentiellement des relations de pouvoir et de dépendance que dépend la forme prise par la coordination des activités le long de la CGV. Adopter cette approche revient finalement à estimer que l'organisation globale de la production lie les producteurs, les fournisseurs de matière première, les traders, les banquiers, les designers, les distributeurs, dans de complexes réseaux économiques dans lesquels la répartition des profits et du contrôle change souvent (Gereffi et Korzeniewicz, 1994).

En dépit de la tendance relevée par Gereffi et Korzeniewicz (1994) de la répartition des profits et du contrôle à évoluer, certaines industries restent structurellement dominées par l'une ou l'autre des deux extrémités de la chaîne. Les auteurs révèlent ainsi que les chaînes « producer driven » se réfèrent à des industries intensives en capital dont la recherche technologique réalisée par les producteurs confère à ces derniers un pouvoir de négociation fort (automobile, aéronautique, informatique,...). En ce qui concerne les chaînes « buyer driven », elles font référence à des industries dans lesquelles les principales barrières à l'entrée se situent au niveau du design et du marketing. C'est notamment ce qui caractérise la confection qui est vue par Gereffi (1996) comme un secteur caractérisé par une concentration des profits et du contrôle aux niveaux de la distribution / marketing et des approvisionnements et par une production externalisée au niveau mondial sur la base de réseaux, pilotés par les acheteurs, de producteurs indépendants. Le pouvoir des distributeurs lié à la maîtrise du design et du marketing, maillons les plus créateurs de valeur dans cette industrie, est renforcé par le développement des centrales d'achat pour la grande distribution conférant aux enseignes le pouvoir d'imposer des mécanismes de coordination rigides, dans le sens où ils ne font pas du tout l'objet d'une négociation, à leurs fournisseurs.

Au terme d'une tentative de formulation d'une théorie des structures de gouvernance des CGV, Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2003) ont repéré cinq types de gouvernance. Se fondant sur la définition et l'influence de trois variables que sont la complexité des transactions, la facilité à codifier les transactions et les capacités du parc de fournisseurs, les auteurs aboutissent au repérage de cinq types de gouvernance : marché, modulaire, relationnelle, captive et hiérarchie comme le montre le tableau 1 :

**Tableau 1 – Types de gouvernance des Chaînes Globale de Valeur**

Type de gouvernance	Complexité des transactions	Facilité à codifier les transactions	Capacités du parc fournisseur	Degré de coordination explicite et asymétrie de pouvoir
Marché	Faible	Elevé	Elevé	
Modulaire	Elevé	Elevé	Elevé	
Relationnel	Elevé	Faible	Elevé	
Captif	Elevé	Elevé	Faible	
Hiérarchie	Elevé	Faible	Faible	

Source : d'après Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2003) (traduction)

Gibbon (2001) a examiné les conséquences pour les fournisseurs situés dans les pays en développement des évolutions des pratiques des enseignes britanniques. Elargissant le cadre de son étude, il montre à quel point les marchés américains, européens et japonais sont segmentés entre eux, si bien que la question des conditions de la compétitivité des pays en développement au niveau global doit, selon lui, se poser en termes de conditions de succès pour chacun de ces grands marchés. Une comparaison entre les résultats obtenus par Gibbon (2001) et ceux obtenus par Palpacuer et Poissonnier (2003) montre en outre que le marché européen est lui même fortement segmenté en interne entre les Etats membres dont la consommation et les structures de distribution diffèrent. Cette reconnaissance d'une segmentation des différentes « chaînes » est ici essentielle dans une optique de compréhension des opportunités d'apprentissage offertes aux fournisseurs. Montrant notamment que la structure de gouvernance de la chaîne destinée à l'Europe est plus égalitaire que celle de la chaîne destinée aux Etats-Unis dans laquelle le pouvoir de négociation des fournisseurs apparaît moins important, Gibbon (2001) révèle l'existence d'opportunités d'apprentissage différentes pour les fournisseurs selon leur participation à l'une ou l'autre chaîne. Ainsi, si le fait de travailler dans la chaîne américaine conduit à un « *apprentissage étroit mais très structuré d'expériences centrées sur les compétences* », la chaîne européenne offre plutôt des opportunités d'apprentissage « *plus large mais plus diffus lié à un accroissement de la souplesse fonctionnelle* » (traduit de Gibbon, 2001). Ces différences apparaissent également dans une étude plus récente des pratiques d'approvisionnement des grands distributeurs de vêtements en Europe (Palpacuer, Gibbon et Thomsen, 2003).

Une étude de l'offre marocaine permet d'opérer la même distinction entre filières orientées vers des clients anglo-saxons et français (Belghazi, 2003). La première, caractérisée par des relations stabilisées ou continues avec les donneurs d'ordres apparaît comme étant principalement orientée vers des clients anglo-saxons qui délocalisent parfois directement leurs ateliers de production au Maroc. Ces clients, attentifs au respect des codes de bonne conduite par les fabricants marocains, développent des services de co-traitance et investissent dans les ressources humaines de leur entreprise. Cette stratégie



s'appuie sur la fabrication de séries longues, propices à la réalisation d'économies d'échelle (lingerie) et sur une spécialisation des usines par type de produits au sein de l'entreprise et se retrouve plus particulièrement dans les pôles productifs de Rabat et Tanger respectivement numéros trois et quatre de l'habillement marocain en matière d'emploi. La seconde filière que l'on peut qualifier de classique s'oppose à la première principalement au niveau de la discontinuité des relations et de leur court-termisme. Ces dernières, axées sur la réduction des prix, apparaissent caractéristiques des relations entretenues avec les distributeurs français davantage demandeurs de services de sous-traitance d'activités de simple assemblage portant sur des séries courtes. Ce dernier profil de filière dans laquelle l'antagonisme et l'agressivité apparaissent comme des caractéristiques majeures prédomine dans les pôles traditionnels de production de Casablanca et Fez, respectivement numéros un et deux de l'emploi marocain dans le secteur.

Si les opportunités d'apprentissage semblent, au regard de cette analyse, plus importantes dans la filière anglo-saxonne, elles existent néanmoins pour les fournisseurs travaillant pour des distributeurs français, se situant peut-être à un autre niveau. Ainsi, centrant davantage leurs recherches sur les effets des relations d'affaires internationales sur la structuration des producteurs, Kalika et al. (1998a ; 1998b) montrent que plus la relation d'affaires entre le client français et le fournisseur marocain est importante, plus la structuration de ce dernier, mesurée par la spécialisation fonctionnelle et le nombre de niveaux hiérarchiques, est développée.

De son côté et s'intéressant davantage aux relations de confiance dans la filière textile-habillement, Hetzel (2000) explique que les distributeurs français ont tendance à accorder plus difficilement leur confiance aux fournisseurs que les distributeurs allemands, ce qui, encore une fois, ne joue pas en faveur des opportunités d'apprentissage offertes à ces derniers, idée par ailleurs confirmée par Usunier (2000).

La littérature fondée sur la notion de CGV fournit donc des enseignements en termes d'opportunités d'apprentissage pour les PME – producteurs. Un de ces enseignements réside dans le repérage de plusieurs CGV, avec des structures de gouvernance propres et surtout dont le fonctionnement n'est pas neutre du point de vue des opportunités d'apprentissage pour les fournisseurs.

## Bibliographie

- Araujo L., Dubois A. & Gadde L. E.** (1999), Managing Interfaces with Suppliers, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n° 5, p. 497-506.
- Barreyre P. Y.** (1997), Achat Industriel, *Encyclopédie de la Gestion*.
- Belghazi S. (2003), Emploi féminin et mise à niveau de l'industrie de l'habillement au Maroc, *rapport de recherche*, Séminaire du 8 novembre 2003, CERED, INSEA, Rabat.
- Batsch L.** (2002), *Le capitalisme financier*, La Découverte.
- Ben Oumlil A. & Williams A. J.** (1989), Market-Driven Procurement, *Industrial Marketing Management*, vol. 18, p. 289-292.
- Biemans W. J. & Brand M. J.** (1995), Reverse Marketing : A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 31, issue 3, p. 29-37.
- Blenkhorn D. L. & Banting P. M.** (1991), How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles, *Industrial Marketing Management*, vol. 20, issue 3, p. 185-191.
- Bourbonnais R. & Vallin P.** (1995), *Comment optimiser les approvisionnements*, Economica.
- Bouvier C.** (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation.
- Brender A.** (2002), *Face aux Marchés, la Politique*, Editions La Découverte et Syros.
- Bruel O.** (1996), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod.
- Burt D. N.** (1984), *Proactive procurement-The key to increased profits, productivity and quality*, Prentice-Hall.
- Carrol A.** (1970), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Chandler A. D.** (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press.
- Chandler A. D.** (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chauvey J. N. & Naro G.** (2004), Les apports de l'ABC à l'analyse stratégique: les enseignements d'une recherche-intervention, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 3, p. 63-89.
- Cherret K.** (1994), Gaining Competitive Advantage through Partnering, *Australian Journal of Public Finance*, vol. 53, n° 1.
- Choi T. Y., Wu Z., Ellram L. & Koka B. R.** (2002), Supplier-supplier relationships and their implications for buyer-supplier relationships, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Mai 2002, p. 119-130.
- Clouet P.** (1989), *Les achats, un outil de management*, Editions d'organisation.
- Donada C.** (1997), Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1997, p. 94-105.
- Dornier P.-P. & Fender M.** (2001), *La logistique globale*, Editions d'organisation.
- Dyer J. H. & Ouchi W. G.** (1993), Japanese-style partnerships: giving companies a competitive hedge, *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 51-63.
- Dyer J. H.** (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 271-291.
- Ellram L. M.** (1991), A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, August, p. 2-8.

**Fayol H.** (1916), Administration industrielle et générale, *Bulletin de la société de l'Industrie Minérale*, n° 10, p. 5-164.

**Fligstein N.** (1990), The Transformation of Corporate Control, Harvard University Press.

**Gereffi G.** (1996), Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries, *Competition and Change*, vol. 4, p. 427-439.

**Gereffi G. & Korzeniewicz M.** (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger Publishers.

**Gereffi G., Humphrey J. & Sturgeon T.** (2003), The Governance of Global Value Chain, *Forthcoming in Review of International Political Economy*, November 4.

**Gibbon P.** (2001), At the Cutting Edge : UK Clothing Retailers and Global Sourcing, *Center for Development Research Working Papers*, Août 2001, Copenhagen, p. 1-36.

**Guillaume J.-P.** (1993), *La performance logistique*, Nathan.

**Hakansson H. & Ford D.** (2002), How Should Companies Interact in Business Networks ?, *Journal of Business Research*, February, vol. 55, Issue 2, p. 133-139.

**L'Hélias S.** (1997), *Le retour de l'actionnaire*, Gualino éditeur, Paris.

**Hetzel P.** (2000), Une comparaison franco-allemande des relations de confiance dans la filière du textile – habillement, *In Confiance et Performance : un essai de management comparé France/Allemagne*, Coordonné par J. C. Usunier, Vuibert, p. 203-217.

**Izraelewicz E.** (1999), *Le capitalisme Zinzin*, Editions Grasset et Fasquelle.

**Jensen M. C. & Meckling W. H.** (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, p. 305-360.

**Kalika M., Guilloux V. & Laval F.** (1998a), Coordination inter-organisationnelle France – Maroc dans le secteur textile, *Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone su la PME*, 22, 23, 24 Octobre 1998, Nancy – Metz.

**Kalika M., Guilloux V. & Laval F.** (1998b), Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales, *Sciences de Gestion*, XXXII, n° 8, 9, Septembre 1998.

**Kotabe M. & Murray J. Y.** (2004), Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, p. 7-14.

**Leclercq X.** (1997), *Acheter mieux que ses concurrents : améliorer son positionnement achat*, Editions TOP.

**Leenders M. R. & Blenkhorn D. L.** (1988), *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*, New York: The Free Press.

**Mintzberg H.** (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, Traduction de Mintzberg (1983), *Power in and around organization*, N-J, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

**Newman R. G.** (1989), Single Sourcing: Short-Term Savings Versus Long-Term Problems, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, p. 20-25.

**Palpacuer F., Gibbon P. & Thomsen L.** (2003), New Challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective, *Working Paper*, Institute for International Studies, Copenhagen, Denmark.

**Palpacuer F. & Poissonnier H.** (2003), The global sourcing networks of french clothing retailers: organizational patterns and opportunities for suppliers' industrial upgrading, *CDR Working Paper Subseries on Globalization and Economic Restructuring in Africa*, 03-10, August, Institute for International Studies, Copenhagen, Denmark, [http://www.cdr.dk/working\\_papers/03-10-abs.htm](http://www.cdr.dk/working_papers/03-10-abs.htm).

- Pérez R.** (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Repères, La découverte.
- Perrotin R.** (1992), *Le Marketing achats. Stratégies et tactiques*, Editions d'Organisation.
- Plank R. E. & Francis D.** (2001), Does Reverse Marketing Reduce Conflict in Buyer-Seller Relations ?, *American Business Review*, vol. 19, issue 1, January, p. 76-83.
- Plihon D.** (2004), *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, coll. Repères.
- Porter M.** (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Quairel F. & Auberger M.-N.** (2005), Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, p. 111-126.
- Ramsay J.** (1990), The Myth of the Cooperative Single Source, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, p. 2-5.
- Reck R. F. & Long B. G.** (1988), Purchasing: A Competitive Weapon, *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 24, n° 3, p. 2-8.
- Ryan V. L. & Schneider M.** (2002), The Antecedents of Institutional Investor Activism, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 4, Octobre 2002, p. 554-573.
- Trent R. J. & Monczka R. M.** (2002), Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing, *Academy of Management Executive*, May 2002, vol. 16, issue 2, p. 66-80.
- Ussem M.** (1996), *Investor Capitalism*, BasicBooks.
- Usunier J.-C.** (2000), Confiance dans les relations entre acheteurs et fournisseurs en France et en Allemagne : une approche cross-culturelle et interculturelle, in « *Confiance et performance : un essai de management comparé France/Allemagne* » (coordonné par J.C. Usunier), Vuibert.