

# **LE MARKETING ACHAT : VINGT-CINQ ANS D'HISTOIRE**

Cahier N°98-05

**Nathalie BARRIOL \***

## RESUME

**L'article offre une vision synthétique des principaux outils du marketing achat, en se basant sur une étude approfondie des trois périodes marquant les évolutions du concept au cours de ses vingt-cinq années d'existence.**

**Elaborée à partir des orientations internes et externes et en fonction des rôles d'analyse et d'action du marketing achat, la modélisation proposée par l'auteur devrait contribuer à favoriser une meilleure utilisation d'un concept encore peu répandu dans les entreprises françaises.**

\* Docteur en Sciences de Gestion - A.T.E.R. à l'ESA, UPMF, Membre du CERAG

## Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire

\*\*\*\*\*

Aujourd'hui, la conjonction des termes marketing et achat n'étonne plus. En effet, les points communs entre les deux fonctions ont largement été mis en évidence dans la littérature (KOTLER et LEVY, 1973 ; BLACKBURNE, 1981 ; JUILLARD-MARTIN, 1989, FENNETEAU, 1992, SOSTENES, 1994-a et 1994-b etc.).

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

Une lecture chronologique de ces derniers permet d'identifier trois périodes marquant les évolutions du concept au cours de ses vingt-cinq années d'existence.

Tableau 1 : évolution du concept de marketing achat dans la littérature

EMERGENCE	CROISSANCE	MATURITE
- apparition du concept dans la littérature  - pas de définition précise	- multiplication des travaux relatifs au marketing achat  - hétérogénéité des définitions	- tendance à une stabilité des publications  - convergence vers une même définition
1970 - 1980	1980 - 1990	1990 - 1997

Entre 1973 et 1980, on assiste à l'émergence du marketing achat, terme nouveau pour lequel il n'existe pas encore de définition.

Les études réalisées à cette époque s'intéressent essentiellement à la dimension commerciale du concept (KOTLER et LEVY, 1973 ; DAVIES, 1974 ; SANTI, 1974) ainsi qu'aux conditions susceptibles de favoriser sa mise en oeuvre (VALLA, 1978).

Renouvelées au début des années 1980, les recherches académiques s'attachent à montrer la dimension stratégique de l'action marketing de l'acheteur.

Le concept est explicité, mais les définitions sont nombreuses et variées. Les unes font référence à l'état d'esprit à adopter les acheteurs (GAUCHET, 1981 ; de MARICOURT, 1984), les autres évoquent principalement la démarche et les techniques propres au marketing amont (PINGEOT, 1984 ; TRINQUECOSTE, 1985 BRUEL, 1986 ; DOUILLET, 1987, JUILLARD-MARTIN, 1989).

Les années 1990 sont marquées par une certaine convergence dans la présentation des caractéristiques du marketing achat. Le concept est souvent défini à partir de dimensions internes et externes auxquelles sont associées des logiques d'analyse et d'action (FENNETEAU, 1992 ; SOSTENES, 1994).

Au cours de cette période, les recherches visent, essentiellement, à favoriser l'adoption d'un esprit marketing par les praticiens de l'approvisionnement.

L'objet de cet article est de rassembler les éléments de la littérature capables de donner une vision synthétique du marketing achat.

Une première modélisation s'appuyant sur les dimensions clés du concept sera alors proposée.

Pour élaborer le modèle, une approche historique sera utilisée. Elle permettra de structurer l'exposé autour de trois parties respectivement consacrées à l'émergence, au développement et à la maturité du concept.

## **1 DE 1973 A 1980 : EMERGENCE DU MARKETING ACHAT**

Entre 1973 et 1980, la conception du marketing achat est centrée sur l'état d'esprit à adopter (1-1), sur la présentation de l'approche "offensive" qui en résulte (1-2), sur les dimensions internes et externes de la démarche (1-3) et sur la mise en oeuvre de techniques empruntées aux vendeurs (1-4).

### **1-1 Un état d'esprit : améliorer la position de l'acheteur**

Historiquement, l'apparition du marketing est liée à une situation de faiblesse de l'entreprise par rapport à son marché amont.

Selon P. KOTLER et S. LEVY (1973), le besoin d'optimiser l'échange se rencontre dans deux circonstances :

- tout d'abord, lorsque le volume global de la demande excède celui de l'offre ; dans ce cas, le vendeur rationne les produits en les réservant à ses clients les plus importants ;
- enfin, lorsque la demande de l'acheteur tend à être "singulière et complexe".

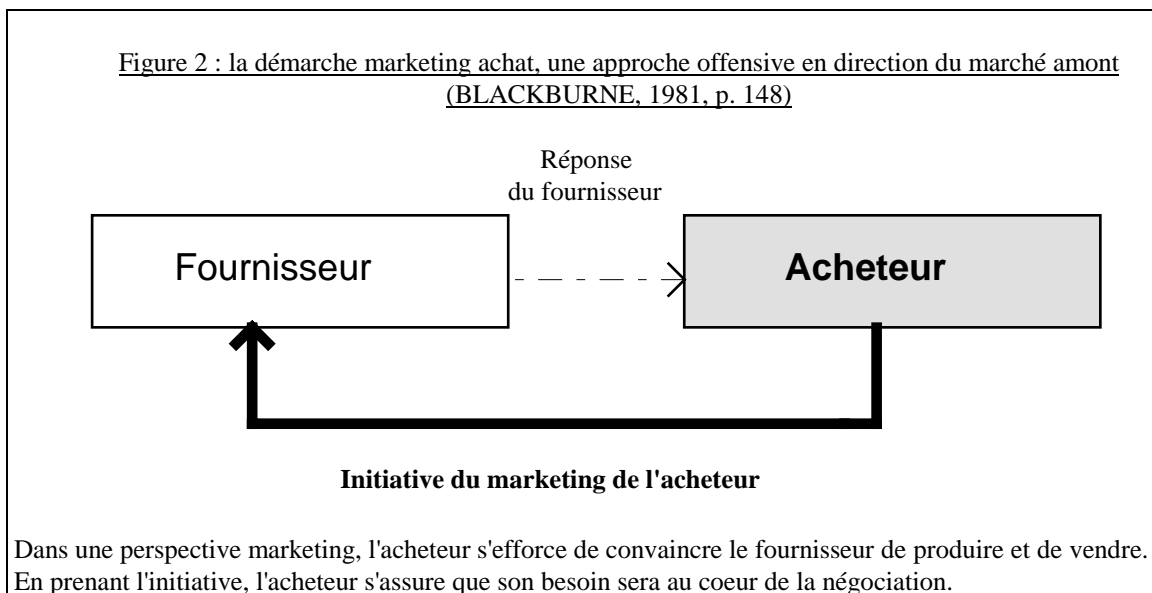
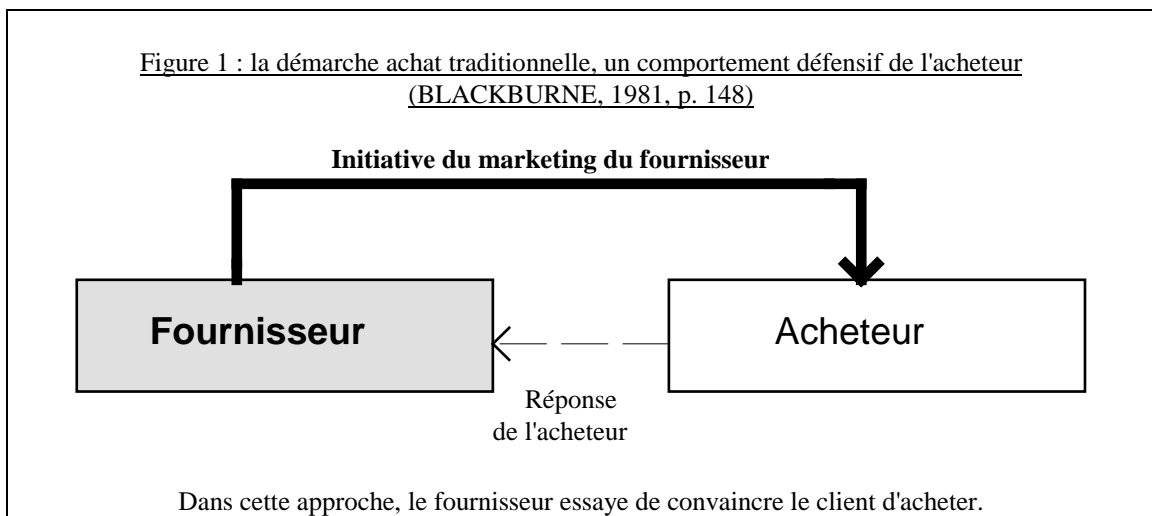
Dans un contexte où l'acheteur se trouve en position de faiblesse par rapport au marché amont, faire preuve d'un état d'esprit marketing c'est "*aller à la rencontre des fournisseurs réticents afin de les inciter, de les persuader ou même de les éduquer à prendre en compte les attentes de l'entreprise*" (KOTLER et LEVY, 1973).

### **1-2 Une démarche incitative : rendre l'entreprise acheteuse attractive**

La démarche marketing est destinée à améliorer la position de l'entreprise en renforçant l'attrait qu'elle peut représenter en tant que client.

L'acheteur doit adopter une démarche offensive et non plus défensive, en direction du marché fournisseur.

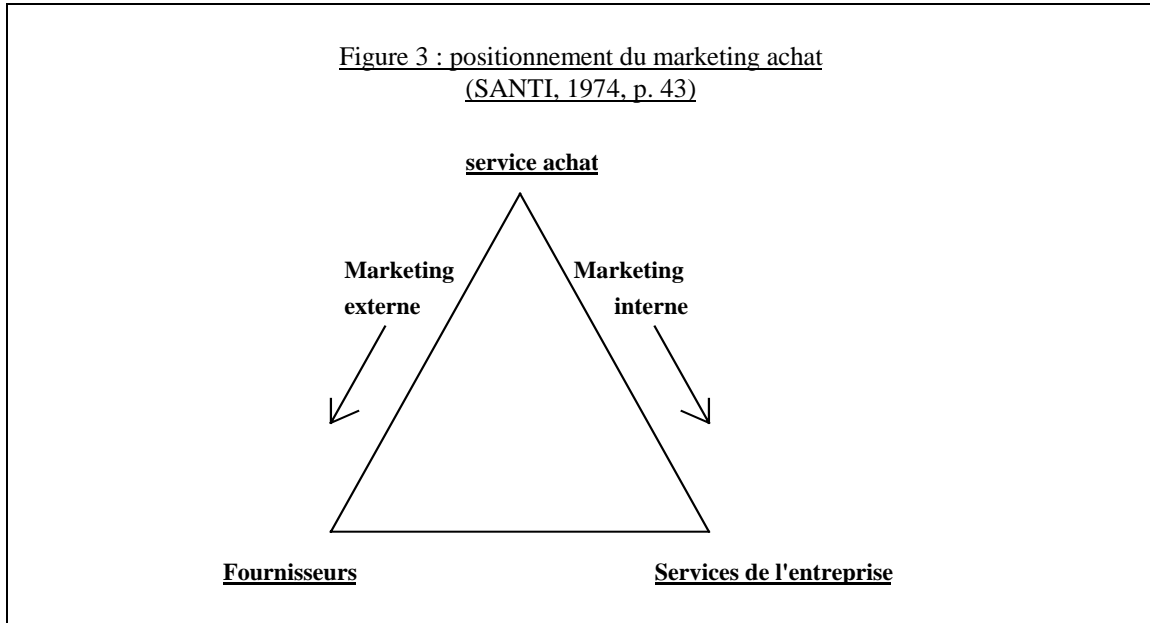
S'appuyant sur les travaux de S. HEINRITZ et P. FARREL (1971)<sup>1</sup>, B. BLACKBURNE (1981) a opposé la démarche "traditionnelle", dans laquelle le vendeur vient susciter l'intérêt de l'acheteur, à celle du marketing achat, caractérisée par une initiative de l'acheteur qui va à la rencontre des fournisseurs afin de les inciter à travailler avec son entreprise.



### 1-3 Un marketing interne et externe

<sup>1</sup> S. HEINRITZ et P. FARRELL - *Purchasing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p. 236

Soulignant que l'acheteur est à la fois fournisseur (face aux départements de l'entreprise qui utilisent ses services) et client (par rapport aux sociétés auprès desquelles il s'approvisionne), M. SANTI (1974) distingue deux volets dans les actions de marketing achat.



Le marketing interne consiste à participer à l'expression et à la définition précise, qualitative et quantitative, des besoins des services consommateurs de l'entreprise (SANTI, 1974).

En se positionnant comme un spécialiste, l'acheteur peut "vendre", à son entreprise, le service auquel il appartient.

Le marketing externe conduit l'acheteur à prendre l'initiative auprès des fournisseurs. Il doit alors se mettre à leur place afin de connaître leurs performances et leurs progrès potentiels.

Il lui faut donc identifier quelles sont leurs attentes afin de leur apporter des contreparties attractives et faire ainsi partie de leurs clients cibles (CRAVENS et HOFFMANN, 1977).

S'agissant des contreparties non monétaires, l'acheteur peut accorder des volumes de commande plus importants aux fournisseurs auxquels il s'adresse. Il a aussi la possibilité de leur proposer une assistance technique ou de s'engager à leur acheter un produit sur une longue période. Enfin, il est même parfois en mesure de les aider à imposer leurs innovations en étant le premier à accepter de les adopter (LAMBERT et ALLEN, 1976).

#### **1-4 Marketing et achat : des outils communs**

Dès les années 1970, les chercheurs ont pioché abondamment dans le corpus du marketing pour transposer différentes techniques au contexte de l'achat.

Le concept de marketing-mix, par exemple, a été adapté très différemment selon les chercheurs. Si les variables "produit" et "prix" sont systématiquement retenues, les deux autres paramètres peuvent être "promotion" et "distribution" pour P. KOTLER et S. LEVY (1973), ou "fournisseurs" et "communication" avec M. SANTI (1974).

Parallèlement à la transformation du marketing-mix en purchasing-mix, M. SANTI (1974) a également transposé à l'achat la technique des études de marché couramment utilisées en marketing.

De telles études permettent, non seulement, de mieux exploiter les possibilités du marché amont, mais encore, dans une optique à plus long terme, de déterminer les basculements "marché acheteur/marché vendeur", de cerner l'évolution technologique, de calculer des prix prévisionnels et de mieux préparer les décisions d'impartition.

## **2 DE 1980 A 1990 : UNE PHASE DE DEVELOPPEMENT**

Dans les années 1980, l'importance grandissante du marketing achat se traduit par un accroissement des publications (2-1) ou au travers de l'association d'une dimension stratégique à l'approche commerciale initialement utilisée (2-2).

La précision de l'orientation interne et externe de la démarche (2-3) ou l'essor des outils propres au marketing achat (2-4) attestent également de l'évolution du concept.

### **2-1 Accroissement des publications**

Durant la période comprise en 1980 et 1990, alors que les ouvrages consacrés à la fonction achat ne cessent d'augmenter, nombreux sont les auteurs à consacrer un ou plusieurs chapitres de leurs livres au thème du marketing achat (BRUEL, 1986 ; CLOUET, 1989 etc.) ou même des ouvrages entiers (MARCEL et NASSOY, 1985 ; LEENDERS et BLENKHORN, 1988 etc).

Sur un plan académique, si l'on recense une publication régulière d'articles concernant le marketing achat dans la revue internationale de l'achat (GAUCHET, 1981 ; PINGEOT, 1984 ; TRINQUECOSTE, 1985 ; DOUILLET, 1987), il convient également de signaler l'accroissement des thèses directement (BLACKBURNE, 1981 ;

JUILLARD-MARTIN, 1989) ou indirectement (LECOEUR, 1989) consacrées au concept.

Les revues généralistes s'intéressent, elles-aussi, au marketing achat. Citons, par exemple, quelques titres accrocheurs utilisés par l'Usine Nouvelle pour présenter à ses lecteurs un thème jugé novateur : "*Le marketing achat à la rescousse*" (SOLANO, 1982), "*Les acheteurs entrent en marketing*" (BARNABEL, 1984) ou enfin "*Marketing achat : CIAPEM innove*" (MICHEL, 1985).

## **2-2 Evolution stratégique du marketing achat**

Initialement abordé avec une problématique commerciale (KOTLER et LEVY, 1973 ; DAVIES, 1974 ; SANTI, 1974), le marketing achat est de plus en plus souvent associé, au cours des années 1980, à la stratégie d'achat de l'entreprise (MARCEL et NASSOY, 1985 ; BARON, 1988 ; CLOUET, 1989).

C. MARCEL et B. NASSOY (1985, p. 23) définissent ainsi la stratégie marketing de l'achat industriel comme "*une dynamique d'adaptation à l'environnement en cohérence avec les objectifs à moyen terme découlant des choix politiques de l'entreprise*".

## **2-3 Développement de l'orientation interne et externe de la démarche**

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

Ces deux perspectives permettent également de classer les différentes fonctions assignées au marketing achat.

### 2-3-1 Fonctions internes

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

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

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).

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

*- Promouvoir la fonction achat*

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

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 donc 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).

Mieux se vendre dans l'entreprise et valoriser son service constituent deux éléments importants du volet interne de la démarche marketing.

2-3-2 Fonctions externes

Abordé selon une perspective externe, le marketing achat conduit l'acheteur à conquérir le marché amont en développant de nouvelles sources d'approvisionnement ou en aidant le fournisseur à améliorer sa performance (LEENDERS et BLENKHORN, 1988).

*- 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 est capable d'obtenir mieux que ce que le marché propose. Il peut aussi améliorer le paramètre prix quand une ou plusieurs entreprises dominent un marché et limitent le jeu de la concurrence.

*- 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).

Pour P. KRALJIC (1983), il entre même dans la mission marketing de l'acheteur, d'amener le fournisseur à réaliser des investissements compatibles avec ceux de l'entreprise cliente.

## **2-4 Essor des outils, adaptés ou créés, pour le marketing achat**

Au cours des années 1980, les techniques associées au marketing achat s'affinent et se diversifient. Il est possible de distinguer les outils informationnels (2-4-1), et organisationnels (2-4-2) ainsi que les supports de communication (2-4-3).

### 2-4-1 Outils informationnels

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 peut aussi être examinée selon une perspective plus générale prenant en compte la dimension technique et commerciale du marché amont (MARCEL et NASSOY, 1985).

Liée à la concurrence des techniques entre elles, la complexité technique d'un marché fournisseur dépend de l'instabilité des technologies<sup>2</sup> et de l'hétérogénéité des offres<sup>3</sup>.

La complexité commerciale concerne, quant à elle, une plus ou moins grande difficulté de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs<sup>4</sup>.

L'analyse de la demande consiste à examiner la concurrence à l'achat<sup>5</sup> et la puissance à l'achat de l'entreprise (BARON, 1988).

---

<sup>2</sup> Les techniques sont instables quant elles sont positionnées dans la première partie de la courbe de vie du produit.

<sup>3</sup> Dans l'approche de C. MARCEL et B. NASSOY (1985), des offres sont considérées hétérogènes si, pour satisfaire un même besoin, plusieurs solutions techniques, différentes dans leur nature et/ou dans leurs modalités d'application ou de mise en oeuvre, sont acceptables.

<sup>4</sup> La complexité commerciale 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.

A partir de la démarche de marketing achat proposée par M. PINGEOT (1984)<sup>6</sup>, on peut classer les outils informationnels en deux catégories, selon qu'il s'agisse de collecter ou de traiter l'information.

*\* Outils de collecte de l'information*

Pour accéder à l'information, l'acheteur dispose d'une approche documentaire ou d'une enquête terrain (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.

*\* Outils d'analyse de l'information*

Après avoir collecté les informations concernant les familles de son portefeuille d'achat<sup>7</sup>, l'acheteur peut utiliser différents outils de présentation pour formaliser les informations recueillies.

Pour visualiser un portefeuille d'achat, C. MARCEL et B. NASSOY (1985) proposent de quantifier des contraintes internes et externes<sup>8</sup> 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*" met en évidence la complexité externe caractérisant les différents marchés fournisseurs.

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

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> 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.

En effet, en regroupant la matrice des achats et celle des marchés dans une matrice unique, la "*matrice des approvisionnements*", celui-ci peut définir les grandes orientations des actions à conduire pour chacune de ses familles de produits<sup>9</sup>.

#### 2-4-2 Outils organisationnels

Au cours des années 1980, deux types d'outils organisationnels sont principalement associés au marketing achat : le concept de centre d'achat d'une part, et les groupes d'analyse de la valeur d'autre part.

##### *\* Centre d'achat*

L'action de marketing interne s'adresse à un ensemble de personne intervenant dans le processus achat et constituant un "*centre d'achat*"<sup>10</sup>.

Celui-ci est défini 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 d'achat*" (VALLA, 1981).

##### *\* Groupe d'analyse de la valeur*

Par l'instauration de structures d'échanges telles que les groupes d'analyse de la valeur l'acheteur doit amener les autres membres du centre d'achat à prendre en compte les menaces et les opportunités du marché amont (BURT et SOUKUP, 1986).

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<sup>11</sup> puis à valider les besoins et les objectifs.

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> A chacune des phases du processus d'achat, 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).

<sup>11</sup> Alors qu'un "cahier des charges fonctionnel" exprime le résultat attendu, un "cahier des charges technique" expose le moyen d'obtenir le résultat.

### 2-4-3 Outils de communication

Cherchant à déterminer dans quelle mesure le marketing peut être appliqué à l'achat de façon profitable pour l'entreprise, B. BLACKBURNE (1981) a élaboré un modèle d'investigation du marché amont fondé principalement sur l'étude de la politique commerciale des partenaires potentiels.

Dans le modèle, l'acheteur prend en compte les priorités d'approvisionnement de l'entreprise et les éléments jugés importants pour les fournisseurs.

Le compromis ainsi défini est alors concrétisé par l'élaboration d'un "*mix de l'achat*" destiné à "*vendre en externe*" les besoins en approvisionnement de l'entreprise.

Basé sur la prise en compte systématique de sept composantes, un tel mix permet d'exprimer, le plus clairement possible, le besoin de l'entreprise au fournisseur et d'explicitier le cadre de leurs relations.<sup>12</sup>

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

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

## **3 A PARTIR DE 1990 : UNE PERIODE DE STABILITE CONCEPTUELLE**

Sur un plan théorique, les années 1990 sont marquées par une convergence des définitions du marketing achat (3-1) et par l'établissement d'une relation entre le concept et le partenariat client-fournisseur (3-2). Dans le cadre d'une approche plus opérationnelle, la boîte à outils du marketing achat est enrichie (3-3), et les actions de communication de l'acheteur sont davantage explicitées (3-4).

### **3-1 Convergence vers une définition du marketing de l'acheteur**

---

<sup>12</sup> Y. GAUCHET (1981) propose également 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).

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 basée sur les orientations internes et externes utilisées par d'autres chercheurs pour aborder le concept (SANTI, 1974 ; de MARICOURT, 1984 ; BRUEL, 1986 etc. ...).

*"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"*.

A cette époque, les chercheurs sont de plus en plus nombreux à concevoir le marketing achat 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).

M-J. SOSTENES (1994-b, p. 8) 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"*.

Si les auteurs ne s'accordent pas sur le nombre de phases, il est néanmoins possible de structurer la démarche de marketing achat autour des étapes suivantes : segmentation du portefeuille achat, étude du besoin de l'entreprise, analyse du marché amont et ajustements favorisant une meilleure adéquation entre les possibilités des marchés fournisseurs et les besoins de l'entreprise

### **3-2 Marketing achat et partenariat**

Alors que les concepts de marketing achat et de partenariat sont parfois positionnés sur un même plan et présentés comme *"deux modes de gestion des achats"* (SOSTENES, 1994-b), chez d'autres auteurs, le partenariat est plutôt considéré comme un *"un instrument du marketing achat"* (MARCEL et NASSOY, 1985 ; PERROTIN, 1992-b ; FENNETEAU ,1992).

### 3-2-1 Marketing achat et partenariat : deux modes de gestion des achats

Dans une thèse confrontant marketing achat et partenariat, M-J. SOSTENES (1994-b) parvient à la conclusion suivante :

- tout d'abord, pour que des relations partenariales s'établissent, il est nécessaire qu'existent, au préalable, des relations de marketing achat entre les entreprises ;
- tout comme le partenariat, le marketing achat un mode de gestion destiné à optimiser les relations avec les fournisseurs.

Il semble cependant difficile de considérer le marketing achat et le partenariat sur un même plan.

En effet, le premier concept correspond à une démarche dans laquelle une entreprise s'engage pour réussir une meilleure adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise.

Le partenariat concerne une relation privilégiée qu'une entreprise établit avec son fournisseur afin d'assurer leur développement mutuel.

En fait, 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).

### 3-2-2 Un outil du marketing achat : le partenariat

A l'issue de sa démarche marketing, l'acheteur dispose de deux instruments pour influencer les sources d'approvisionnement : le partenariat et la mise en concurrence (FENNETEAU, 1990).

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"*.

### **3-3 Marketing achat et outils de prospection internationale**

Dès la création du concept, qu'il s'agisse de marketing achat (SOSTENES, 1994-a et 1994-b), de marketing amont (FENNETEAU, 1992) ou de marketing inversé (COVA, 1989 ; TIXIER et PRAS, 1996), la théorie et la pratique de l'achat ont emprunté au corpus du marketing un certain nombre d'outils.

Au cours des années 1990, l'internationalisation des achats a conduit B. COVA à s'intéresser à deux outils de prospection internationale du marketing achat : le piggy-back d'une part (COVA, 1990) et l'appel d'offres d'autre part (COVA, 1992).

### 3-3-1 Piggy-back réciproque à l'achat

Pour obtenir l'information sur les marchés et les fournisseurs étrangers, éléments majeurs du développement de l'achat international, l'acheteur utilise une large panoplie d'outils, tant dans son pays qu'à l'étranger.

Une approche paraît cependant devoir se développer plus particulièrement dans les années 1990, celle du montage d'accords relevant d'une technique de piggy-back.

Terme anglo-saxon, le piggy-back signifie littéralement "*sur le dos*" et 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. Dans ce cas, les deux sociétés jouent, tour à tour, les rôles de "*portée*" et de "*porteuse*".

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

### 3-3-2 Appel d'offres

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 du marketing achat.

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.

L'appel d'offres est alors plus particulièrement utilisé dans des situations non répétitives, essentiellement caractérisées par un manque d'information et par un risque jugé important.

De telles situations concernent, par exemple, l'approvisionnement sur de nouveaux marchés, géographiques ou sectoriels, ou l'achat de biens d'équipement.

*"En pleine connaissance des limites imposées par les conditions environnementales, l'acheteur peut essayer de faire évoluer la marge de manoeuvre de son entreprise dans le sens d'une plus grande liberté de choix, par la mise en place du marketing achat et l'utilisation de l'appel d'offres"* (COVA, 1992, p. 12).

### **3-4 Marketing achat et communication**

La double orientation du marketing achat a conduit les chercheurs à distinguer la communication interne d'une part, et la communication externe, d'autre part.

#### 3-4-1 Communication interne

Si la communication interne permet de stimuler l'innovation au travers de structures comme les cercles de qualité, les équipes de projets ou les groupes d'analyse de la valeur (BARREYRE et LENTREIN, 1988), elle est également un élément essentiel pour *"crédibiliser et valoriser la fonction achat dans l'entreprise"* (TRINQUECOSTE, 1985).

Afin de mieux se vendre dans l'entreprise, les acheteurs doivent développer un véritable marketing de leur fonction.

Dans cette perspective, B. BLACKBURNE (1981) identifie cinq éléments susceptibles de constituer un mix interne de la fonction achat.

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

<b>Marché</b>	Le <b>marché</b> 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 dégager de la <u>Production</u> .
<b>Produit</b>	Le <b>produit</b> correspond au service que la fonction achat apporte à l'entreprise.
<b>Distribution</b>	La <b>distribution</b> se concrétise par la manière dont la fonction organise l'approvisionnement.
<b>Prix</b>	Le <b>prix</b> représente le coût des prestations de la fonction achat dans le cadre du service qu'elle propose.
<b>Promotion</b>	La <b>promotion</b> 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)<sup>13</sup> à enquêter auprès de dix entreprises de secteurs différents afin de dresser un état des lieux des pratiques et des problématiques.

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 techniques<sup>14</sup> sur les marchés amonts ; les communications sur les politiques achat ou sur les outils de gestion<sup>15</sup> sont apparemment plus rares ;

- la communication interne des services achats 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.

---

<sup>13</sup>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.

<sup>14</sup> Les informations concernent les technologies, les fournisseurs ou la conjoncture économique.

<sup>15</sup> Les messages portent dans ce cas sur des procédures, des tableaux de bord ou des systèmes d'évaluation de fournisseurs.

### 3-4-2 Communication externe

Dans la littérature, grâce à la communication externe, l'entreprise "*participe à l'oeuvre de construction et de maintien de son image vis-à-vis des fournisseurs*" (de MARICOURT, 1984, p. 67).

S'inscrivant dans ce courant, P-Y. BARREYRE et D. LENTREIN (1990) ont créé le concept de Communication Promotionnelle des Acheteurs vers les Fournisseurs (C.P.A.F.) pour étudier, sur le terrain, une communication caractérisée par des objectifs relevant de trois intentions-types : faire connaître, faire aimer et faire agir.

Le tableau suivant résume la signification accordée par P-Y. BARREYRE et D. LENTREIN (1990) à chacune de ces intentions.

Tableau 4 : objectifs de la Communication Promotionnelle des Acheteurs vers les Fournisseurs

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

Opposée à une communication externe "courante"<sup>16</sup> ou "institutionnelle"<sup>17</sup>, la C.P.A.F. est envisagée pour élargir la notoriété de l'entreprise (faire connaître), pour donner envie aux fournisseurs de travailler avec elle (faire aimer) et pour améliorer l'efficacité de ses relations avec le marché amont (faire agir).

Conduite auprès de trente six grandes entreprises industrielles, la recherche permet de distinguer quatre catégories d'actions distinctes selon les objectifs visés, les messages utilisés, les supports choisis et les cibles concernées.

---

<sup>16</sup> A la différence du dialogue ou de l'échange de courrier client-fournisseur, formes les plus habituelles de la communication externe interpersonnelle, la C.P.A.F. revêt un caractère "public" (au sens de relations publiques ou de publicité) et met en oeuvre des dépenses spécifiques relevant plus de l'investissement que de l'activité courante de l'acheteur. Ainsi, un échange téléphonique à propos de telle ou telle affaire ou une négociation sur un prix et un délai sont des modalités de communication externe "courantes" qui ne sauraient être considérées comme des actions C.P.A.F.

<sup>17</sup> Il convient de distinguer les actions de C.P.A.F. dont les objectifs s'inscrivent essentiellement dans les préoccupations du service achat, des opérations du ressort de la Direction de l'entreprise et constituant ce qu'il est convenu d'appeler la communication institutionnelle de l'entreprise.

Tableau 5 : typologie des C.P.A.F.

Objectif de la communication	Faire connaître	Sensibiliser le fournisseur	Faire agir le fournisseur	Faire aimer l'entreprise
<b>Cible</b>	Tous les fournisseurs actuels et potentiels	Seulement les fournisseurs importants ou stratégiques	Seulement les fournisseurs importants ou stratégiques	Seulement les fournisseurs importants ou stratégiques
<b>Contenu du message</b>	L'entreprise, le service achat, la politique achat	Les problèmes à résoudre	Les moyens techniques pour résoudre des problèmes	L'image de l'entreprise
<b>supports utilisés</b>	Plaquettes, brochures, salons	Débats, conférences, journées d'accueil	Séminaires de formation	Cadeaux, invitations à des manifestations

Deux contextes semblent particulièrement favorables à la mise en oeuvre des outils C.P.A.F.

Alors qu'un "*changement organisationnel*" amène l'entreprise à communiquer sur les nouvelles structures mises en place, un "*changement de stratégie*" l'incite à annoncer, à ses fournisseurs, les nouvelles exigences imposées par une politique de partenariat, par une réduction du nombre des sources d'approvisionnement ou par la mise en oeuvre d'une gestion en flux tendus.

## CONCLUSION

Dès sa conception, le marketing achat a été défini à partir de ses orientations internes et externes. Quelques années plus tard, les chercheurs ont ajouté une logique d'action à la fonction d'analyse initialement associée au concept.

En définitive, quatre dimensions, les perspectives internes et externes ainsi que les rôles d'analyse et d'action, peuvent aujourd'hui structurer une première modélisation.

L'application du marketing achat dans les entreprises ne paraît pas très répandue (SANTI, 1973 ; BLACKBURNE, 1981 ; SOSTENES, 1995).

Il convient donc d'assigner un objectif opérationnel à la modélisation : celui de contribuer à une meilleure utilisation du concept sur le terrain.

Dans ce contexte, proposer une vision synthétique des différents outils du marketing achat semble une option intéressante.

Se référer à la démarche marketing achat est l'approche retenue pour organiser la présentation.

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

Les orientations internes et externes ainsi que les fonctions d'analyse et d'action, structurent la démarche de marketing achat autour de trois étapes : tout d'abord l'analyse interne des besoins de l'entreprise, ensuite l'analyse externe du marché fournisseur et, enfin, les actions d'ajustement internes et externes.

#### 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 dimension technique et commerciale 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 : Ajustement

Dans cette phase, l'acheteur joue un rôle, tant sur le marché 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 fournisseurs et réciproquement.

Sur le plan interne, les actions sont de deux types :

- d'une part, valoriser et crédibiliser la fonction achat dans l'entreprise,
- d'autre part, orienter la définition du besoin pour ajuster la demande à l'offre.

Sur le plan externe, on distingue les interventions suivantes :

- faire évoluer des relations vers un mode partenarial,
- aider le fournisseur à progresser,
- inciter certains fournisseurs à travailler avec l'entreprise,
- développer de nouvelles sources d'approvisionnement.

La démarche de marketing achat est formalisée. Il reste encore à associer, à chacune des étapes identifiées, les différents outils recensés au cours de la recherche.

- outils de gestion de l'information

collecte des informations internes

La démarche marketing, qu'il s'agisse de celle des vendeurs ou de celle des acheteurs, est structurée autour de trois phases principales.

Tableau 6 : structure d'une démarche marketing

	Marketing vente	Marketing achat
étape 1	Etudier le marché aval pour connaître la demande externe	Etudier la demande interne
étape 2	Etudier l'offre interne	Etudier le marché amont pour connaître l'offre
étape 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

Avec le marketing vente, la première étape sert à connaître la demande externe. Dans la démarche de marketing achat, elle est utilisée pour étudier la demande interne<sup>18</sup>.

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 du produit, à l'échelonnement et aux quantités minimales des livraisons ou aux conditions de transport et d'assurance.

collecte des informations externes

Les informations relatives au marché national et aux marchés 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.

Dans le cas particulier d'une prospection internationale, le piggy-back et l'appel d'offres ont été présentés comme des instruments privilégiés du marketing achat.

Sur un plan plus général, l'approche documentaire et l'enquête terrain sont les deux types d'outils classiquement utilisés pour collecter les informations externes nécessaires à la démarche marketing.

analyse des informations internes et externes

---

<sup>18</sup> 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".

L'acheteur dispose de tout un ensemble de techniques pour analyser les éléments recueillis et définir les actions à engager.

Il s'agit 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.

Il existe également des instruments spécifiquement conçus pour mettre en oeuvre la démarche marketing, comme les matrices proposées par C. MARCEL et B. NASSOY (1985) ou celles de R. PERROTIN (1992).

#### - outils de nature organisationnelle

##### actions internes sur le besoin

La mise en place des groupes d'analyse de la valeur, des cercles de qualité ou des cellules projets, ainsi que l'utilisation d'un concept organisationnel comme celui de centre d'achat sont susceptibles d'aider l'acheteur à ajuster la demande à l'offre.

Grâce à de tels outils, 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.

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

##### - 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 peut 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".

Dans ce contexte, les actions à engager sont la standardisation, la réduction du nombre de fournisseurs, la mise en concurrence ou le regroupement des achats dans le cas d'un groupe multi-sites.

La maîtrise des contraintes est une option à réserver aux "*achats stratégiques*" et aux "*achats techniques*".

Dans ce cas, il convient de privilégier la recherche de la qualité ou la sécurité d'approvisionnement.

Pour les "*achats techniques*", les auteurs recommandent différentes interventions. Dans une orientation qualité, l'action interne consiste à faire modifier le cahier des charges alors que l'action externe vise à homologuer le fournisseur ou à rechercher des produits de substitution.

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

Si l'analyse interne de la démarche marketing incite l'acheteur à envisager le partenariat, il en est de même avec l'analyse 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 forte puissance à l'achat.

### outils de communication

#### - 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 internes.

Les cercles de qualité, les équipes de projets, les groupes d'analyse de la valeur ou les messageries internes sont des outils privilégiés.

- 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.

Dans ce cadre, le mix de la fonction achat développé par B. BLACKBURNE (1981) est un outil à retenir ainsi que les différents supports identifiés par D. LENTREIN (1995).

Il peut s'agir d'écrits (journal, brochure, manuel, documents fournisseurs ...) ou de supports audiovisuels (films ou bulletins d'information), télématiques (messagerie électronique, Minitel ...) ou interactifs (groupes de projets, conférences ...).

#### - 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) permettent d'exprimer clairement le besoin de l'entreprise au fournisseur et d'explicitier le cadre de leur relation.

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".

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.

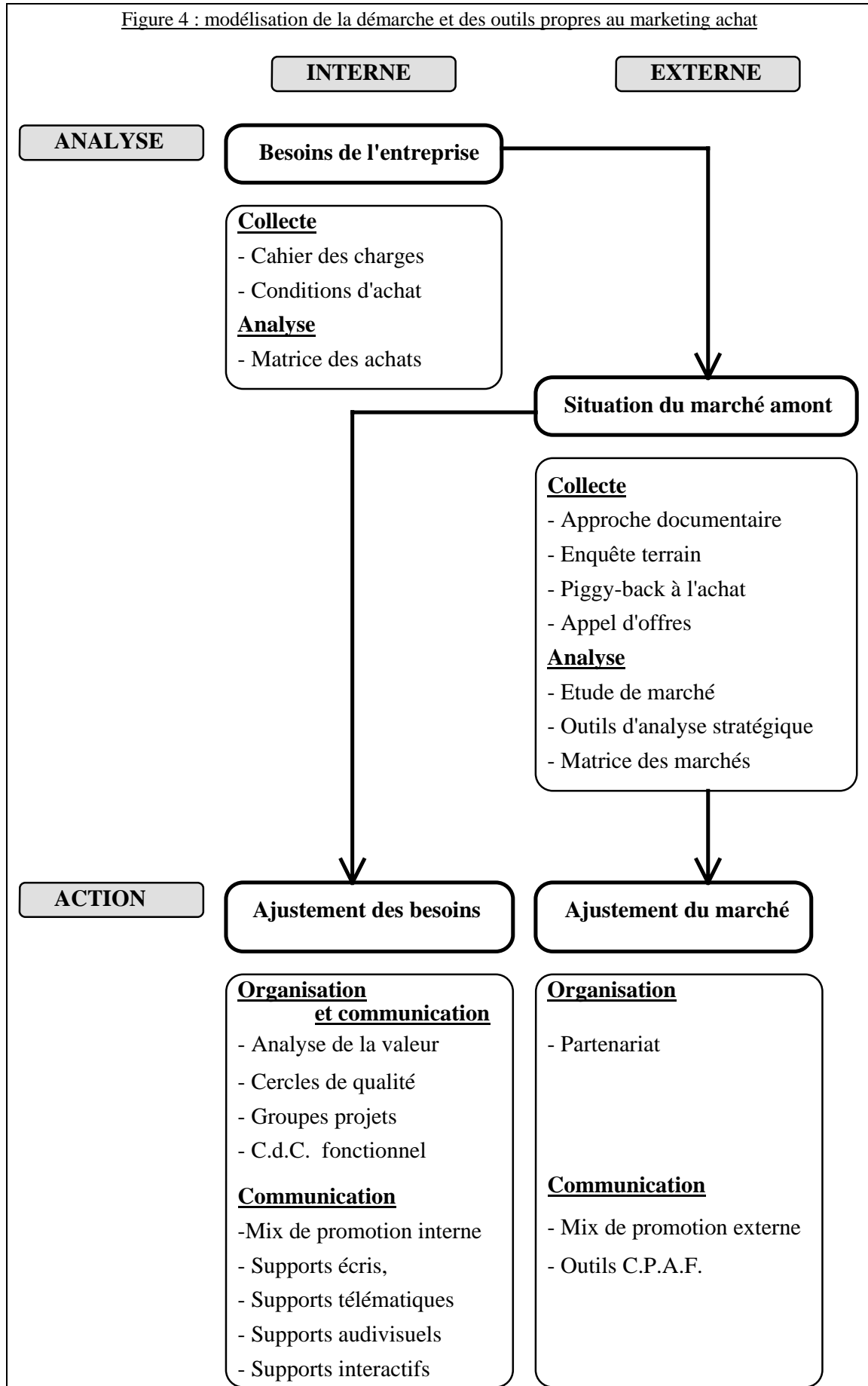
Dans le but de "faire agir" les fournisseurs jugés importants, les séminaires de formation sont employés pour mettre en évidence les moyens techniques capables de résoudre certains problèmes.

Les cadeaux ou les invitations à des manifestations sont essentiellement destinés à "faire aimer" l'entreprise aux fournisseurs importants.

Les principaux outils présentés ci-dessus peuvent maintenant être positionnés, selon leur orientation interne ou externe, et selon leur fonction d'analyse ou d'action, dans un modèle qui les associera à chacune des trois étapes de la démarche marketing.

Grâce à une vision synthétique et organisée de la boîte à outils du marketing achat, les acheteurs devraient être plus enclins à utiliser, dans toutes ses dimensions, un concept encore peu et partiellement adopté.

Figure 4 : modélisation de la démarche et des outils propres au marketing 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

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

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

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**

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

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

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**