

**CATHERINE PARDO**  
**PHILIPPE PORTIER**  
**ROBERT SALLE**

*Emlyon business school*



# Rapprocher achats et marketing dans l'entreprise

Mieux collaborer en interne  
pour mieux collaborer en externe

*La collaboration, dans une même entreprise, entre la fonction achats et la fonction marketing est le plus souvent réduite. Les travaux académiques sur ce thème sont limités. Pourtant, l'articulation entre ces deux fonctions permet l'alignement des relations qu'elles entretiennent simultanément en amont avec leurs fournisseurs et en aval avec leurs clients. Cet article analyse la réalisation et les difficultés d'un rapprochement entre les fonctions achats et marketing d'une même entreprise.*

Les travaux analysant l'évolution des relations verticales entre l'entreprise et ses fournisseurs ont largement décrit les nouvelles dimensions collaboratives de ces relations (Monckza *et al.*, 2008 ; Nolle et Tchokogué, 2010 ; Mentzer *et al.*, 2001 ; Sheth et Sharma, 1997). Ces relations collaboratives sont considérées comme une source d'avantage concurrentiel (Calvi, 2000 ; Dyer, 2000 ; Singh et Power, 2009). Peu de travaux toutefois se sont interrogés sur les conséquences en matière d'organisation de ces nouvelles collaborations développées entre les entreprises et leurs fournisseurs. Le développement des travaux en *Supply Chain Management* (SCM) (par exemple Christopher, 2005 ; El Ouardighi, 2008) qui insistent sur l'idée d'une gestion harmonieuse des flux *entre et dans* les organisations a encore renforcé l'intérêt pour une analyse simultanée des dimensions intra et interorganisationnelle des phénomènes de collaboration (Colin, 2005).

Plusieurs auteurs ont par ailleurs montré que le développement de collaborations avec les clients était lié au développement de relations collaboratives avec les fournisseurs. Les travaux de Singh et Power (2009) indiquent clairement qu'une collaboration avec les fournisseurs « crée les conditions de relations clients plus efficaces » (p. 197) ; et les auteurs d'encourager les managers à une telle gestion collaborative conjointe des relations avec les fournisseurs et avec les clients. Sheth *et al.* (2009) et Piercy (2009) décrivent le développement

de relations de plus en plus collaboratives avec les clients – pour soutenir une évolution vers les solutions – mais aussi avec les fournisseurs – du fait d'une montée en puissance de l'*outsourcing*.

Or, si l'on considère la fonction achats d'un côté et la fonction marketing<sup>1</sup> de l'autre comme étant en charge respectivement des relations avec les fournisseurs d'un côté et des relations avec les clients de l'autre, les interactions directes – au sein d'une même entreprise – entre ces deux fonctions pourraient constituer un important maillon d'une chaîne de valeur intégrée. Pourtant, jusqu'à présent, aucune interface directe n'a véritablement été discutée entre ces deux fonctions, le lien entre l'une et l'autre étant toujours modélisé comme transitant par les fonctions production et opérations (Sheth *et al.*, 2009).

Quand les relations collaboratives avec les fournisseurs deviennent des lieux d'une nouvelle création de valeur (Calvi *et al.*, 2010 ; Donada et Nogatchewsky, 2005 ; Jap, 1999 ; Singh et Power, 2009), il est important que cette valeur puisse être relayée dans l'entreprise pour venir alimenter les relations avec les clients. La valeur créée au-delà de la frontière amont de l'entreprise doit permettre une création de valeur au-delà de la frontière en aval, avec les clients. Le relai de cette valeur de l'amont (logique achats) vers l'aval (logique marketing/vente) de l'entreprise devrait rendre plus sensible une articulation fonctionnelle interne directe entre la fonction achats et la fonction marketing.

1. La fonction marketing est ici prise au sens large et recouvre aussi les fonctions commerciales. Nous reprenons ainsi la position de Portier *et al.* (2010) qui dans leur travail sur l'asymétrie achats/marketing adoptent « une vision élargie du marketing aux fonctions en charge de l'interface avec les clients, recouvrant les fonctions de marketing et de vente » (p. 99).

Dans cet article, nous soutenons l'idée que *dans* une entreprise, le rapprochement des fonctions achats et marketing peut agir comme un véritable relais de la création de valeur. Autrement dit, nous pensons que les acheteurs – auxquels il revient aussi la charge depuis leur émancipation de la fonction approvisionnement (Barreyre, 2010 ; Calvi, 2000) de promouvoir des formes de collaboration avec les fournisseurs – sont en mesure de disposer d'une information directement utile aux marketers. Partant, les efforts organisationnels visant à promouvoir et faciliter les collaborations entre marketing et achats sont de nature à soutenir l'inscription de l'entreprise dans une perspective intégrée de création de valeur.

En synthèse, est discutée ici l'idée qu'aux relations collaboratives mises en œuvre entre une entreprise et ses fournisseurs peuvent (doivent) correspondre, en miroir, *dans* l'entreprise, des relations collaboratives entre la fonction achats et la fonction marketing. Cette perspective est illustrée par la description d'une évolution des activités de la fonction achats au sein d'un grand groupe chimique qui apparaît tout à la fois comme une expérience originale du rapprochement des fonctions achats et des fonctions marketing, tout en soulignant en même temps combien ce rapprochement ne va pas de soi.

## I – COLLABORATION AVEC LES FOURNISSEURS ET RÔLE DES ACHATS

### 1. La collaboration définie à partir des relations avec les fournisseurs

Le concept de collaboration ne dispose pas d'une définition définitivement figée. Singh

et Power (2009) s'appuient par exemple sur les travaux de Spekman *et al.* (1998) pour distinguer la *coopération* (deux entreprises échangent une information basique), de la *coordination* (les flux d'information entre les entreprises sont réguliers et portés par des outils d'information) et de la *collaboration* (qui suppose engagement et confiance entre les entreprises). Jap (1999), distingue, quant à elle, les relations collaboratives avec les fournisseurs des autres types d'échanges par le fait que les premières impliquent des efforts particuliers de coordination et qu'elles reposent sur des investissements spécifiques. Barratt (2004) insiste lui sur l'importance d'un lien fort entre collaboration interfonctionnelle et collaboration verticale (p. 32), tout en notant la faiblesse d'une telle « intégration interne complète » (p. 33) dans les entreprises.

Si le concept de collaboration ne dispose pas d'une définition définitivement figée il se dessine néanmoins l'idée que la collaboration entre deux entités suppose un échange relationnel, c'est-à-dire qu'elle dépasse le simple échange d'information pour inclure des efforts de coordination (Jap, 1999) et un certain niveau d'engagement (Spekman *et al.*, 1998). Nous retiendrons cette approche pour guider notre étude de cas en l'appliquant aux relations entre les fonctions achats et marketing au sein de l'entreprise.

### 2. Une évolution du rôle interne des achats

Si les achats gèrent des relations de plus en plus collaboratives avec les fournisseurs, en quoi leur rôle en interne doit-il évoluer ? Barreyre (1976) a très tôt mis en avant le rôle des achats comme acteur de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Wilson (2000) qui dans son continuum des échanges décrit deux types de relations collaboratives – les relations facilitatives et intégratives –, insiste sur l'impact de ces collaborations sur les fonctions qui les prendront en charge. Barratt (2004) prône une nouvelle collaboration fonctionnelle interne plus complète, plus intégrée, qui viendrait prendre le relai de la collaboration externe. L'Afnor (1990, 2003) décrivant le rôle des achats souligne que ceux-ci ont – entre autres responsabilités – celle « d'informer les autres fonctions des évolutions affectant l'environnement ». Calvi *et al.* (2010) ont récemment souligné l'importance pour les achats de développer un réseau de « collaborations internes lui permettant de réellement agir sur la valeur de l'offre » (p. 125). Calvi (2000) a particulièrement bien détaillé le rôle possible des acheteurs dans les projets de développement de produits nouveaux. L'auteur décrit un acheteur plus impliqué, à la fois « initiateur, facilitateur et leader » (p. 40-41), un acheteur, surtout, qui s'intègre davantage dans son organisation, cette intégration pouvant prendre la forme de sa présence dans les structures de développement de produits. Toutefois, comme le fait remarquer l'auteur, cette contribution des achats reste rare dans les entreprises où le rôle de l'acheteur se « résume à celui d'un négociateur jouant sur les prix d'achat et d'un organisateur de la chaîne d'approvisionnement » (p. 35) ; il ajoute que « plus les acheteurs voient leur performances évaluées sur la base d'une réduction des coûts sur le court terme, moins ils sont tentés de développer des relations de type partenarial avec leurs fournisseurs » (p. 39). Si maintenant, à l'autre bout de la chaîne de valeur de l'entreprise, les relations avec les

clients se font elles aussi plus collaboratives et si, comme le soutiennent Singh et Power (2009), un lien fort existe entre ces deux types de relations collaboratives, quelles peuvent en être les conséquences sur les liens entre achats et marketing ? En effet, achats d'un côté et marketing de l'autre seraient amenés à gérer les deux bouts d'une chaîne plus ou moins collaborative. Or, comme l'écrivent Ivens *et al.* (2009), il s'agit des « deux bouts d'une chaîne unique » (p. 853) : les ressources arrivent dans l'entreprise *via* les relations avec les fournisseurs à travers la fonction achats ; elles sont combinées et transformées pour donner de nouvelles ressources qui seront accessibles aux clients *via* la fonction marketing. Cette similarité dans le développement de relations collaboratives aux deux bouts de la chaîne de valeur de l'entreprise justifie pour certains auteurs (Ivens *et al.*, 2009 ; Piercy, 2009 ; Sheth *et al.*, 2009 ; Williams *et al.*, 1994) de penser leur interface *directe*.

## II – L'INTERFACE MARKETING/ ACHATS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### 1. Une interface directe rarement mise en œuvre

Du côté de la littérature marketing, Wind (1981) a assez tôt discuté des contributions mutuelles du marketing et des achats dans l'entreprise : le marketing a besoin d'informations, en provenance des achats, qui peuvent avoir un impact sur « l'introduction de nouveaux matériaux ou sur des évolutions de produits existants du fait de modifications de matières premières » (Wind, 1981, p. 243-244). De son côté,

comme le précise Wind (1981) toujours, le marketing informe les achats en particulier en matière d'acceptabilité par les clients de nouveaux composants. Pour Piercy (2009), les évolutions dans la gestion des relations des entreprises avec leurs clients ont un impact sur la gestion des relations avec leurs fournisseurs, et elles doivent au final se refléter dans la façon dont ces entreprises s'organisent en interne. Plus récemment, Smirnova *et al.* (2011) ont décrit l'intégration entre fonction marketing et fonction achats pour un échantillon d'entreprises russes et en ont montré l'influence sur la performance globale de ces entreprises. Néanmoins, au-delà de ces quelques prises de position, les travaux mettant en avant l'intérêt d'une interface directe entre achats et marketing demeurent peu nombreux.

Lorsqu'on considère le *Supply Chain Management* (SCM) comme une gestion des relations amont et aval avec les fournisseurs et les clients afin « de créer une valeur accrue » (Christopher, 1992, cité par Jüttner, 2005, p. 122), il est tentant de considérer que le SCM et la question de l'interface directe entre achats et marketing sont intimement liés. Ogden *et al.* (2005) soulignent ainsi l'importance d'une plus grande intégration dans les entreprises et tout au long de la *Supply Chain*. Un point de vue partagé par Fawcett et Magnan (2002) soutenant l'idée que « l'intégration des processus interfonctionnels en interne est au cœur des initiatives de la Supply Chain » (p. 340), cette intégration entre fonctions étant un facteur de performance.

Pourtant, en dépit de ces constats affirmés, le sujet d'une interaction directe entre ces deux « bouts » de la *supply chain* interne que représentent les achats et le marketing demeure largement sous-développé. Tout

va donc comme si, au-delà de la question de la disponibilité des produits et de leur acheminement jusque chez le client, aucune autre information provenant de l'amont de l'entreprise n'intéressait les fonctions au contact des clients.

## 2. Les obstacles à une interface directe entre achats et marketing

Quelques auteurs se sont penchés sur les facteurs possiblement explicatifs de la rareté d'une interface directe entre achats et marketing. Sheth *et al.* (2009) montrent clairement combien les fonctions marketing et achats constituent dans l'entreprise « deux silos distincts » (p. 865). La fonction achats demeure plus alignée avec la production et les opérations et singulièrement à l'écart « des objectifs du marketing ». Ce qui amène Sheth *et al.* (2009) à conclure que dans de nombreuses entreprises la fonction achats ne joue aucun rôle dans la construction d'une solution pour les clients. Pour ces mêmes auteurs, la faiblesse de l'interface achats/marketing est largement imputable à l'organisation classique des entreprises où la production « sépare » toujours le marketing et les achats. Ainsi « la communication et les contacts entre le marketing et les achats sont réduits aux diktats de la production et des opérations » (p. 866). Esper *et al.* (2010) proposent une explication plus globale à la rareté d'une interface directe entre achats et marketing. Les deux fonctions sont « rarement des alliés naturels car elles ne pensent pas de la même façon. Elles n'ont pas les mêmes valeurs » (p. 12). Chaque fonction a donc sa spécialisation, chaque fonction apporte des ressources spécifiques à l'entreprise ; mais chacune tend à poursuivre ses propres objectifs. En

conséquence, contraintes par les objectifs et les actions des autres, les fonctions ont du mal à se coordonner et les conflits sont nombreux. [Esper et al. \(2010\)](#) concluent en indiquant que cette situation est en grande partie imputable à l'incapacité à voir les autres fonctions « comme des clients » (p. 12). Plus généralement, pour [Esper et al. \(2010\)](#), peu d'entreprises considèrent que les deux « côtés » de leur chaîne de valeur nécessitent des investissements : les entreprises investissent pour développer un avantage concurrentiel dans l'un ou l'autre des deux domaines (les relations avec les fournisseurs ou les relations avec les clients) – mais rarement dans les deux – ce qui conduit à des incohérences entre la demande (ce que veulent les clients) et l'offre (ce qui est disponible ou possible).

[Williams et al. \(1994\)](#) mettent en avant plusieurs éléments pouvant constituer des obstacles à une interface directe entre achats et marketing. Parmi ces éléments figure la perception que le marketing a des achats, définitivement considérés comme une « fonction administrative ». Plus encore, quand ces deux fonctions parviennent à interagir, elles ne le font jamais sur un pied d'égalité ; il y a toujours présente, selon les auteurs, « la perception manifeste d'une différence de statut » (p. 31). Un autre obstacle à l'interface directe entre achats et marketing est parfois tout simplement le manque de temps dont disposent ces fonctions pour s'intégrer l'une avec l'autre. [Portier et al. \(2010\)](#), dans leur travail sur l'asymétrie achats/marketing, insistent quant à eux sur les différences entre achats et marketing, tant au niveau de leurs activités que de leur organisation.

Il ressort de cette revue de la littérature un constat partagé : d'un côté, une évolution

vers davantage de collaboration entre les fonctions achats et marketing semble être créateur de valeur ; de l'autre côté, cette articulation entre les deux fonctions semble rare dans son principe et problématique dans sa mise en œuvre.

S'il existe des cas d'entreprises où une interface directe entre achats et marketing peut être observée longitudinalement, il devient dès lors intéressant de comprendre selon quel processus cette interface a été déployée et quels ont été ses effets ainsi que les difficultés rencontrées. L'opportunité nous a été donnée d'observer un tel processus au sein d'une entreprise chimique de spécialités. Cette étude de cas nous servira de support pour discuter de l'interface intraorganisationnelle entre les fonctions achats et marketing.

### III – LE CAS CHEMSPEC : QUAND LES ACHATS SE RAPPROCHENT DU MARKETING

ChemSpec est un des leaders mondiaux de la chimie de spécialités. Son siège social est basé en France et l'entreprise est présente dans 25 pays. Son chiffre d'affaires de 2010 (au moment de l'étude) avoisine les 25 milliards d'euros pour un effectif mondial d'environ 14 000 personnes. ChemSpec est organisée en 11 *Business Units* (BU), réparties à leur tour au sein de cinq *Business Clusters* reprenant les grandes activités de l'entreprise. Dans la chimie de spécialités, le lien entre les intrants et les extrants est très fort : les produits achetés contribuent directement aux performances et aux coûts des produits de spécialités commercialisés sur les marchés aval. Du coup, la multiplicité des matières premières achetées, le nombre de fournisseurs

---

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

---

Cette étude empirique a été menée en 2010 au sein d'un groupe industriel international de la chimie. L'organisation du groupe permet de repérer clairement les fonctions achats et les fonctions marketing, tant au niveau du siège que des *Business Units* compte tenu d'une grande maturité des deux fonctions liée aux métiers de chimie de spécialités de l'entreprise.

Les entretiens ont été menés auprès des différentes parties prenantes internes impliquées dans la mise en œuvre d'une meilleure articulation entre les achats et le marketing. Au sein de la direction achats ont été impliqués le directeur achats, la responsable de la cellule marketing amont (équipe marketing stratégique achats) et deux de ses chargés de mission ainsi que cinq acheteurs de commodités (en production et hors production) et leur responsable. Les autres fonctions concernées au niveau du siège sont le directeur du marketing stratégique ainsi que le responsable de l'équipe Scouting travaillant à la validation des cibles d'innovation avec la R&D. Au niveau des *Business Units*, cinq responsables de *Business Units* ou responsables du marketing ont été interviewés. Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien. Nous avons adopté une perspective historique basée sur le discours des différents acteurs.

---

mondiaux restreint, les possibilités de substitution réduites, la volatilité des prix et les ruptures d'approvisionnements, ont un impact direct sur les activités. Cette situation explique sans doute la tentative de mise en œuvre par la fonction achats d'une interaction directe avec la direction stratégie et la fonction marketing des BU.

### 1. L'émergence d'une organisation marketing au sein de la fonction achats

L'histoire qui nous intéresse commence en 2005. À ce moment, les achats de matières premières ChemSpec sont centralisés au niveau d'une direction monde des achats. Pour les matières premières considérées comme stratégiques, les achats sont sous la responsabilité d'un « directeur des matières premières », qui chapeaute plusieurs acheteurs et qui reporte directement au

directeur des achats monde. Les achats des autres MP – considérées donc comme non stratégiques – sont sous la responsabilité de différents directeurs achats zone, reportant à leur tour au directeur des achats monde.

À cette époque, les acheteurs de matières premières stratégiques considèrent qu'ils « font du marketing achats », même si, comme ils l'indiquent, le terme de « marketing » est rarement utilisé par les acheteurs. De fait, ces acheteurs étant en charge d'un nombre limité de matières premières (5 ou 6 maximum), ils affirment détenir sur ces produits – leur production, les acteurs clés, les évolutions, les substitutions possibles... – une information importante, précise et parfaitement actualisée. Toutefois, c'est du côté des acheteurs de matières premières non stratégiques que des pratiques plus systématisées de « market

intelligence » se font jour. Deux ou trois assistants prennent en charge à l'époque ce que « les acheteurs n'ont jamais le temps de faire ! » : des recherches documentaires, une compilation suivie des articles de presse, etc. Ils collectent cette information pour une utilisation par les acheteurs seulement. Ici non plus, le terme « d'études marketing » n'est pas utilisé en tant que tel ; on parle de « collecte et d'analyse de données sur les marchés fournisseurs ». Ces données sont utiles aux acheteurs dans les phases de sélection et de négociation avec les fournisseurs. Mais ces données ne sont pas reliées à un quelconque besoin « marketing aval » que les acheteurs auraient pu identifier au niveau du marketing clients de ChemSpec. Comme le rappelle un répondant, « c'était vraiment le fait de deux ou trois personnes qui collectaient des données pour les acheteurs ».

Si cet embryon de démarche marketing (au sens d'une identification des données sur les marchés amont) émerge au sein des achats des MP non stratégiques, il apparaît rapidement que cette connaissance des marchés amont a également toute son utilité pour les MP stratégiques. Le directeur des achats considère en effet que la qualité des études fournies par ces quelques assistants doit être de nature à inspirer le travail des acheteurs de MP stratégiques. Bref, ces études sur les marchés amont apparaissent comme des « best practices » dont les acheteurs de MP stratégiques feraient bien de s'inspirer. Il apparaît très clairement à l'époque que le directeur des achats se sert de ces études pour « challenger » les équipes MP stratégiques. Ceci explique en partie pourquoi les relations entre les acheteurs stratégiques et cette équipe

« Marketing Achats » naissante sont loin d'être harmonieuses. Et bien que les acheteurs de MP stratégiques profitent des informations produites par l'équipe, ils la considèrent quelque peu comme concurrente.

## 2. Anticiper la dynamique des marchés amont pour la direction générale

La formidable flambée de prix des matières premières en 2008 va indirectement donner à la balbutiante équipe « Marketing Achats » un nouvel élan. La crise révèle alors combien les acheteurs méconnaissent la structure, la dynamique des marchés amont et les *market drivers*. Les augmentations des prix des MP n'ont absolument pas été anticipées par ChemSpec. Le *top management* réagit alors avec force : sans connaissance de l'évolution des marchés amont le groupe ne contrôle rien. Cette idée est totalement en ligne avec la position du directeur achats du groupe, devenu désormais directeur général adjoint du groupe. Une des premières conséquences de cette prise de conscience par le *top management* est la constitution d'une équipe de trois personnes placées sous la responsabilité d'une directrice, elle-même rattachée au directeur de la performance et de la qualité au sein de la direction achats. Cette nouvelle – et désormais officielle – équipe a toutes les caractéristiques d'une équipe marketing. Toutefois, comme le rappelle sa directrice de l'époque, « ce n'était pas tout à fait clair à l'époque que nous étions une équipe marketing et notre nom était équipe "Marketing stratégique achats". Le terme « marketing » seul était beaucoup trop fort pour le monde des achats ». Pourtant, il y a au sein de cette équipe une forte conviction



que les données collectées sur les marchés amont, non seulement sont indispensables aux acheteurs (dans le cadre de la sélection des fournisseurs puis des négociations), mais plus généralement peuvent être utiles à l'ensemble de l'entreprise. « Cette vision est en tant que telle totalement révolutionnaire dans la mesure où le monde des achats et le monde du business sont considérés chez ChemSpec comme deux mondes totalement distincts » comme se plaît à le rappeler la directrice de l'époque.

La nouvelle équipe va rapidement acquérir une nouvelle visibilité en sortant de la direction de la performance et de la qualité pour venir se placer, au même niveau que cette dernière, sous la supervision directe du directeur des achats. À ce moment, l'équipe a très clairement deux clients internes : en priorité, le *top management* qui a besoin d'une visibilité sur les marchés amont, en particulier en ce qui concerne l'évolution du prix des MP ayant un impact sur la rentabilité de l'entreprise ; et bien entendu, les acheteurs *corporate* que l'équipe continue à alimenter en données pour les phases de sélection que de négociation avec les fournisseurs. Toutefois, comme le rappelle la directrice de l'équipe, « si vous voulez comprendre les drivers du prix des MP sur les marchés amont, vous êtes obligés d'entrer dans des analyses de nature stratégique, qui, potentiellement, peuvent amener des décisions stratégiques de la part de ChemSpec ». Mais la stratégie du groupe est le fait des BU de l'entreprise ; ce n'est pas le problème des achats chez ChemSpec, que l'on se place du point de vue de la fonction achats ou des fonctions marketing des BU.

Contribuer à la stratégie marketing des BU à travers la fonction achats n'est donc pas

tâche aisée. Pourtant la directrice de l'équipe demeure profondément convaincue que les méthodologies d'analyse stratégique des portefeuilles de MP des BU, ainsi que celles mises au point pour produire des analyses prospectives des *market drivers* de leurs marchés de MP stratégiques, pourraient être d'une grande utilité pour les BU. Elle raconte ainsi comment, alors qu'elle assiste – en tant que membre de la direction des achats – à un important congrès international sur les MP, elle est étonnée de voir que la plupart de ses concurrents sont présents, non seulement avec des représentants de leurs fonctions achats, mais avec de nombreux représentants de leurs différentes BU. Elle en conclut que ces entreprises – qui sont pour certaines les concurrentes directs de ChemSpec – ont compris combien l'anticipation de la dynamique des marchés amont est un enjeu non uniquement pour la fonction achats, mais aussi et surtout, pour la direction générale, la direction stratégie et le marketing des BU. Elle décide dès lors – plus que jamais – de promouvoir activement cette articulation de la fonction achats en tentant d'être intégrée au sein de la direction stratégie, alors centralisée au sein de ChemSpec.

### 3. Soutenir la fonction marketing stratégique au sein des BU

Or, début 2010, ChemSpec s'engage dans un nouveau plan stratégique visant à multiplier les relais de croissance interne et externe en s'appuyant sur des stratégies d'innovation intensives développées au plus près des clients. Cette politique générale d'entreprise s'appuie sur une décentralisation, aussi systématique que la centralisation

l'avait été précédemment : l'objectif clairement affiché est de rendre les BU « plus responsables et plus agiles ». Une des conséquences de ce nouveau plan est un redécoupage du groupe en 11 BU autonomes, en charge de développer leur position de leader sur leurs marchés. Chaque BU responsable de plusieurs lignes de produits se voit dotée d'un directeur marketing stratégique dont l'objectif est de concevoir et déployer un marketing stratégique spécifique et cohérent. Ainsi, la fonction de direction de la stratégie précédemment centralisée, se trouve décentralisée dans chaque BU. Du coup, chaque directeur marketing pilote au sein de sa BU une équipe chargée des études de marchés : analyse des applications produits, analyse des segments de clients, identification de nouveaux clients...

De manière cohérente du point de vue de la nouvelle orientation de l'entreprise, quelques mois après, c'est au tour de la direction des achats d'être réorganisée de manière décentralisée. Pour le directeur achats groupe, cette décentralisation doit rapprocher les achats des activités marketing et commerciale propres à chaque BU. Les achats de MP sont désormais répartis dans les 11 BU. Lorsque ces MP sont utilisées par plusieurs BU, un acheteur leader est désigné au sein de la BU réalisant le plus fort volume d'achat. La précédente distinction MP « stratégiques » et « non stratégiques » disparaît. Au niveau *corporate*, la direction achats devient une direction « Achats et Supply Chain » purement fonctionnelle, en charge de définir la politique achats, d'établir processus et procédures, de gérer les systèmes d'information achats et les compétences. Cette direction est dirigée par le même directeur

que précédemment, toujours membre du comité de direction.

L'équipe marketing stratégique achats fait toujours partie de cette direction, sa directrice étant encore plus motivée par cette nouvelle position de support fonctionnel global. Dans la mesure où il n'existe plus au niveau *corporate* de direction de la stratégie, elle est plus que jamais convaincue de l'intérêt du travail de son équipe pour les directeurs marketing des BU, ceux-ci ne disposant pas des ressources et compétences nécessaires pour analyser certains de leurs marchés amont stratégiques compte tenu de leurs stratégies aval. Elle engage donc une campagne active de prospection et de promotion auprès des BU afin de mettre en place des relations régulières et soutenues avec elles, en priorité avec leurs directeurs marketing ainsi que leurs équipes. En dépit de tous ses efforts pour promouvoir les méthodologies permettant d'articuler marketing stratégique aval et achats stratégiques amont, aucune des 11 BU nouvellement créées ne s'engage initialement dans une collaboration avec son équipe, aucune ne demande une étude stratégique des marchés amont qui peuvent concerner son activité ! Il va falloir du temps et de nombreuses réunions au cours desquelles « les acheteurs, le business et l'équipe vont se mettre autour de la table » pour faire évoluer cette situation. Ces réunions ne sont possibles que parce que la directrice de l'équipe dispose d'une parfaite connaissance de la société et d'une séniorité qui la rend légitime à prendre en charge ce genre d'animation articulant marketing et achats. Malgré tous ces efforts, les acheteurs et les marketers au sein des BU mesurent mal ce que l'équipe peut leur apporter. En fait les positions vis-à-vis de l'équipe

varient d'une BU à l'autre, voire d'une personne à l'autre. Certaines BU – et certaines personnes – vont progressivement réaliser ce qui peut être apporté et ce en quoi l'équipe peut leur être utile. Toutefois l'équipe demeure une sorte de « prestataire de service interne » : elle n'est pas véritablement associée à la réflexion stratégique des BU.

#### 4. La suite de l'histoire

La directrice de l'équipe marketing stratégique achats a depuis quitté ses fonctions pour rejoindre la direction d'une ligne de produits au sein d'une BU. Elle reste totalement impliquée dans cette collaboration amont/aval au sein de sa BU, même si elle mesure combien les deux mondes marketing et achats demeurent distants : « Bien sûr les achats sont désormais au niveau des BU : c'est une bonne chose en matière d'intégration. Mais ça n'est toujours pas naturel dans notre groupe d'impliquer les achats dans nos décisions marketing et commerciales. Je pense que c'est aussi parce qu'on considère que les achats demeurent une fonction transactionnelle. Les achats c'est... « pour acheter », c'est tout ! Et on a du mal au niveau du commercial et du marketing à considérer que les achats puissent faire le lien entre les marchés aval et les marchés amont... ».

De fait, depuis son départ, l'équipe marketing stratégique achats au niveau *corporate* a connu deux responsables successifs, et l'essentiel des membres de l'équipe patiemment constituée a été capté par les BU au profit de leur fonction marketing aval traduisant une reconnaissance de leurs compétences spécifiques... Cette aventure, vécue comme telle par son instigatrice dès

son initiation (« personne ne sait ce que veut dire marketing appliqué aux achats »), se dissout dans un positionnement de prestataires d'études de marché interne, mis en concurrence avec les sociétés d'études marketing externes.

#### IV – DISCUSSION

L'objectif de notre travail était d'évaluer les modalités et les difficultés d'articulation de la fonction achats vers la fonction marketing au sein d'une même entreprise. Le cas ChemSpec décrit un processus de rapprochement de la fonction achats – à travers une équipe chargée de l'étude des marchés amont – vers la fonction marketing responsable, au niveau corporate et BU, des marchés aval.

Si l'on reprend les trois composantes d'une collaboration avec les fournisseurs – échange d'information, coordination (Jap, 1999) et engagement (Spekman *et al.*, 1998) –, en l'étendant aux relations intraorganisationnelles, force est de constater les limites observées dans cette étude de cas en termes de collaboration entre les fonctions achats et marketing. Ce rapprochement repose essentiellement sur les compétences de l'équipe marketing stratégique achats à produire des analyses prospectives approfondies sur les *market drivers* de marchés amont complexes (« market intelligence ») ; par contre, elle ne s'appuie pas ou peu sur d'éventuels structures ou processus mis en place pour organiser cette articulation de manière continue et approfondie, sauf en cas d'urgence (crise de 2008) ou de besoins ponctuels (mise en concurrence avec des prestataires externes). Toutefois, on peut considérer que cette acquisition de compétences par l'équipe marketing achats, ainsi

que ses tentatives de dissémination, constituent les premiers piliers d'une orientation marché plus approfondie (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990), et donc « d'une création de valeur supérieure pour les clients » (Narver et Slater, 1990, p. 21). Ainsi, des collaborations entre fonctions achats et marketing fondées sur des échanges d'informations des achats vers le marketing telles qu'observées sont donc loin d'être négligeables.

Il reste à tenter d'expliquer les limites des relations collaboratives entre achats et marketing dans le cas d'espèce, afin de formuler quelques pistes de recherche de portée plus générale. Dans cette perspective, plusieurs aspects du cas ChemSpec sont intéressants à repérer.

Un des éléments notables du cas ChemSpec est que la fonction achats a pris l'initiative d'un rapprochement avec le marketing. À aucun moment la direction de la stratégie au niveau *corporate*, puis le marketing des BU, n'ont eu le moindre mouvement en direction des achats, laissant penser qu'il prêtait une attention particulière aux ressources (ici, *a minima* ressources d'information) détenues par les achats. Ce cas – possiblement atypique – n'en révèle pas moins que la dimension « carrefour » souvent associée à la stratégie et au marketing mérite d'être nuancée. Ou, tout au moins, il faut se garder de cantonner le pilotage des articulations interfonctionnelles à la seule fonction marketing. Toutes les fonctions en charge des différents marchés de l'entreprise (fournisseurs, partenaires de R&D, ressources humaines, investisseurs, etc.) sont susceptibles – parce qu'elles sont en relation avec des ressources externes concourant à la construction de l'avantage concurrentiel – d'initier ces rapprochements.

Dans le cas observé, les informations sur les marchés amont ont une valeur stratégique car elles conditionnent l'avantage concurrentiel de l'entreprise et sont donc clés pour les directeurs marketing de BU qui n'ont pas les ressources (personnel, compétences, temps, etc.) en matière d'études amont. Dès lors, comment expliquer cette situation ? Pourquoi des responsables marketing s'appuyant prioritairement sur des systèmes de *market intelligence*, sont peu demandeurs des compétences de l'équipe marketing stratégique achats ? Nous avons rappelé dans la première partie de cet article les habituels éléments auxquels les auteurs font référence – différences de statut, de valeurs, manque de temps, structure d'organisation – pour expliquer les difficultés d'une collaboration achats/marketing. Une analyse approfondie du cas ChemSpec montre que ces éléments sont mis en évidence par les différents acteurs rencontrés. Ainsi, les BU les plus réticentes vis à vis d'une « market intelligence amont » mettent en avant quatre obstacles principaux pour expliquer les limites de leur collaboration avec l'équipe :

- 1) ces BU sont persuadées qu'elles demeurent les mieux placées pour mener ce type d'études marketing ;
- 2) elles ne savent pas évaluer la pertinence des informations amenées par l'équipe marketing stratégique achats car elles sont focalisées sur le marché aval de l'entreprise ;
- 3) elles acceptent mal la position *corporate* de l'équipe marketing stratégique achats ;
- 4) elles reprochent à l'équipe marketing stratégique achats une absence ou une mauvaise communication. Pour expliquer les contradictions entre ces quatre points de vue, Homburg et Jensen (2007) utilisent le

terme de « thought worlds » pour encapsuler l'idée de « toutes ces différences qui font la différence » (p. 135). Cette notion semble tout à fait adaptée pour saisir l'écart entre ces deux « mondes » chez ChemSpec, tant les raisons évoquées appartiennent à des registres opposés.

Un des obstacles à la collaboration avec l'équipe marketing stratégique achats invoqués par les BU est le positionnement de l'équipe lié à son rattachement aux fonctions *corporate*. Cet obstacle pose à nouveau la question de la place des achats dans l'organisation. On a reproché aux achats de ne pas suffisamment contribuer à la stratégie d'entreprise (Barreyre, 1976 ; Calvi *et al.*, 2010), ce qui peut expliquer le peu d'intérêt ressenti par les autres fonctions à collaborer avec eux. Or, chez ChemSpec, la tentative initiée par les achats de contribuer activement à la stratégie marketing conduit à un rejet contre-intuitif. Serait-ce parce qu'elle suscite une nouvelle *hiérarchie perçue* des fonctions, facteur de blocages culturels ? Cette perception d'une concurrence interne entre fonctions peut être liée au rôle que lui a fait jouer le directeur des achats, à savoir celui de challenger/stimuler d'autres équipes achats et marketing. Une seconde cause potentielle renvoie à la conception que peut avoir l'entreprise de ses fonctions « boundary spanner ». Les deux fonctions achats et marketing ancrent l'entreprise dans son réseau. Or, il semble que pour ChemSpec l'activité d'une entreprise se définit d'abord (seulement ?) par les marchés qu'elle sert (aval) et non par les marchés où elle tente – avec plus ou moins de difficultés – d'être servie (amont). En filigrane, se lit donc une hiérarchie des fonctions dans leur contribution à la stratégie d'entreprise.

Cette hypothèse semble confirmée par d'autres données du cas ChemSpec. Une des rares BU positivement disposées par rapport à l'équipe marketing stratégique achats en faisant appel régulièrement à ses services, met en avant l'intérêt de combiner l'information fournie par l'équipe marketing stratégique achats à l'information obtenue par la fonction marketing. Cette BU donne une place à cette information dans la construction d'une « représentation globale des marchés sur lesquels elle évolue ». Toutefois, non seulement cette position reste marginale au sein de ChemSpec (1 BU sur les 11 qui compte l'entreprise), mais elle est le résultat d'un véritable effort d'apprentissage de la part de la BU. La collaboration avec l'équipe marketing stratégique achats ne va pas de soi, dans la mesure où elle suppose que la BU comprenne l'intérêt d'articuler stratégie marketing et achats pour la construction de l'avantage concurrentiel. La nécessité d'un tel effort d'apprentissage montre que la réponse à l'interrogation « comment prendre en compte l'information sur les marchés amont quand on est *marketer* ? » est loin d'être aisée. Donc, la réussite de la collaboration entre marketing et achats ne dépend pas seulement des efforts déployés par ces deux fonctions, mais plus globalement de l'inscription de cette collaboration dans les apprentissages organisationnels clés de l'entreprise. Cette inscription ne peut pas être seulement le fait des seules fonctions concernées, mais bien aussi des fonctions dirigeantes (*top management*) comme le confirme le cas ChemSpec. Le *top management* au sein de ChemSpec joue un rôle déterminant dans la construction de la visibilité de l'équipe marketing stratégique achats. Il lui fournit une

localisation *corporate* qui lui donne un poids dans l'organisation. Ce poids, nous l'avons vu n'est pas sans conséquence sur la hiérarchie perçue des fonctions et par suite, potentiellement, de nouveaux conflits... Plus encore, si l'implication du *top management* est souvent vue dans la littérature organisationnelle comme un atout par le simple fait qu'elle « signifie » le caractère stratégique d'une décision ou d'une pratique, ce qui semble en jeu dans ChemSpec dépasse le simple « étiquetage ». Le rôle du *top management* de ChemSpec devrait être celui que nous indiquions dans le point précédent, à savoir celui de favoriser l'acceptation d'un apprentissage nouveau. Enfin, ChemSpec révèle en quoi l'histoire de l'équipe marketing stratégique achats est aussi une histoire de conviction personnelle. De l'avis de l'ensemble des personnes interrogées – y compris dans les BU les plus réticentes – il y a une reconnaissance du rôle joué par la directrice de l'équipe. Bien qu'il ne soit pas possible de saisir tous ces facteurs personnels, relevons qu'outre une très solide formation en chimie, un caractère fort et une expérience confirmée, la directrice a connu un parcours complet de la R&D aux achats, en passant par la production, le marketing et la vente. Elle a su de plus s'entourer de conseils méthodologiques très pointus en matière d'analyse prospective, tout en construisant une équipe entièrement à sa main. Enfin, son souci permanent et sans faille d'orienter toutes ses études vers la prise de décision stratégique et opérationnelle a convaincu ses clients internes – en particulier la direction générale – de l'absolue rigueur et cohérence de ses contributions. Mais comme nous pouvons le constater, ceci est une condition nécessaire mais non suffisante.

## CONCLUSION

Les relations de collaboration entre fournisseurs en amont et clients en aval sont des lieux de création de valeur fondés sur de nouvelles combinaisons de ressources, par exemple en matière de développement de produits nouveaux (Singh et Power, 2009). Parallèlement, la question du développement de ces relations collaboratives à l'intérieur de l'organisation a été plusieurs fois posée. Dans ce travail, nous nous sommes attachés à discuter de l'intégration entre les fonctions achats et marketing de l'entreprise comme d'un relai possible de la création de valeur. Le cas ChemSpec a permis de décrire une expérience de rapprochement entre achats et marketing au sein d'une entreprise de la chimie.

Les implications managériales de cette étude peuvent être repérées à plusieurs niveaux. En premier lieu ce travail peut être vu comme questionnant à nouveau les managers sur le rôle qu'ils entendent faire jouer aux achats. Un deuxième apport pour les managers est à situer au niveau de l'importance des moyens organisationnels à déployer pour répondre aux évolutions des relations interorganisationnelles vers une plus grande dimension collaborative : la collaboration ne se joue pas seulement en externe, elle doit se jouer de façon symétrique en interne au niveau de la collaboration interfonctionnelle. Enfin, un dernier apport de ce travail est l'invitation que les managers peuvent y voir à reconsidérer la façon dont l'entreprise est perçue, représentée et par suite présentée en interne (par exemple dans les discours des managers). L'idée est ici de défendre une représentation de l'entreprise ancrée dans son réseau autant par ses relations avec les clients que par ses relations avec les fournisseurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Afnor, Lignes directrices pour le processus achat et approvisionnement. FD X50-128, (1990, 2003).
- Barratt M. (2004). "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n° 1, p. 30-42.
- Barreyre P.Y. (2010). « Les chemins d'un changement organisationnel », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 187-190.
- Barreyre P.-Y. (1976). « La fonction achat dans la stratégie de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 6, p. 61-74.
- Calvi R. (2000). « Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux: une approche organisationnelle », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 31-55.
- Calvi R., Paché G. et Jarniat P. (2010). « Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 119-138.
- Christopher M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London.
- Christopher M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: creating Value-Adding Networks*, Pearson education, Harlow.
- Colin J. (2005). « Le supply chain management existe-t-il réellement? », *Revue française de gestion*, vol. 31 n° 156, p. 135-149.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2005). « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, p. 71-96.
- Dyer J.H. (2000). *Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks*, Oxford University Press, New York.
- El Ouardighi F. (2008). « Le supply chain management: concilier centralisation et indépendance organisationnelle », introduction, *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 186, p. 81-88.
- Esper T., Ellinger A., Stank T., Flint D. et Moon M. (2010). "Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management", *Journal of Academic Marketing Science*, vol. 38, n° 5, p. 5-18.
- Fawcett S.E. et Magnan G.M. (2002). "The rhetoric and reality of supply chain integration", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, n° 5, p. 339-361.
- Homburg C. et Jensen O. (2007). "The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?", *Journal of Marketing*, vol. 71, n° 3, p. 124-142.
- Ivens B.S., Pardo C. et Tunisini A. (2009). "Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issue, issues and implications", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n° 8, p. 851-856.

- Jap S.D. (1999). "Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, p. 461-475.
- Jüttner A. (2005). "Supply chain risk management. Understanding the business requirements from a practitioner perspective", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 1, p. 120-141.
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, p. 1-18.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D. et Zacharia Z.G. (2001). "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 1-25.
- Narver J.C., et Slater S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p. 20-35.
- Nollet J. et Tchokogué A. (2010). « Gestion des achats. Aller au-delà des tendances et paradigmes », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205 p. 173-186.
- Ogden J.A., Petersen K.J., Carter J.R. et Monczka R.M. (2005). "Supply management strategies for the future: A Delphi Study", *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 41, n° 3, p. 29-48.
- Piercy, N.F. (2009). "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n° 8, p. 857-864.
- Portier P., Pardo C., et Salle R. (2010). « Achats et marketing. Une asymétrie d'interface », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205 p. 97-117.
- Sheth J.N., et Sharma A. (1997). "Supplier relationships: Emerging issues and challenges", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, n° 2, p. 91-100.
- Sheth J.N., Sharma A. et Iyer G.R. (2009). "Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n° 8, p. 865-871.
- Singh P.J., et Power D. (2009). "The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, n° 3, p. 189-200.
- Smirnova M., Henneberg S.C., Ashnai B., Naudé P. et Mouzas S. (2011). "Understanding the role of marketing-purchasing collaboration in industrial markets: The case of Russia", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 1, p. 54-64.
- Spekman R.E., Kamauff, Jr., J.W. et Myhr N. (1998). "An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 3, n° 2, p. 53-67.



- Wind Y. (1981). "Marketing and the other business functions", *Research in Marketing*, Sheth J. (Ed.), JAI Press, Greenwich, CT, p. 237-264
- Williams A.J., Giunipero L.C. et Henthorne T.L. (1994). "The cross-functional imperative: The case of marketing and purchasing", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 30, n° 3, p. 28-33.
- Wilson D.T. (2000). "Deep relationships: the case of the vanishing salesperson", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, p. 53-61.

