

# Présentation d'un modèle de comportement des acheteurs industriels

par Jagdish N. SHETH\*

Qui participe aux décisions d'achat industriel ? Quelles sont les principales étapes du processus de décision ? Quels sont les facteurs — internes et externes à l'entreprise — qui déterminent la décision finale ? Quelles sont les sources de conflit possibles ? Autant de questions auxquelles l'auteur apporte une réponse.

Notre propos est de présenter un modèle de comportement des acheteurs industriels (institutionnels). A l'heure actuelle, nous disposons en cette matière d'une quantité considérable de connaissances<sup>1</sup>, qui peuvent être classées en trois grandes catégories. Il existe tout d'abord une multitude de recherches empiriques systématiques axées sur la politique et les pratiques suivies par les responsables des services achats et certains autres acheteurs institutionnels<sup>2</sup>. On trouve par

ailleurs une série d'études et de comptes rendus consacrés au comportement de ces acheteurs<sup>3</sup>. Enfin, un grand nombre d'ouvrages, de monographies et d'articles analysent, théorisent, modélisent et parfois décrivent les activités de l'acheteur en milieu industriel<sup>4</sup>.

et Richard N. Cardozo, "Segmenting the Industrial Market", dans *Marketing and the New Science of Planning*, ouvrage publié sous la direction de R.L. King (Chicago : American Marketing Assn., 1968), pp. 352-359 et 433-440; Richard N. Cardozo et J. W. Cagley, "Experimental Study of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8 (Août 1971), pp. 329-334; Thomas P. Copley et F. L. Callom, "Industrial Search Behavior and Perceived Risk", dans *Proceedings of the Second Annual Conference, the Association for Consumer Research*, publié sous la direction de D.M. Gardner (College Park, Md. : Association for Consumer Research, 1971), pp. 208-231; et James R. McMillan, "Industrial Buying Behavior as Group Decision Making" (communication présentée lors de la dix-neuvième session internationale de l'Institute of Management Sciences, Avril 1972).

<sup>2</sup> Voir l'ouvrage publié sous la direction de Robert F. Shoaf, *Emotional Factors Underlying Industrial Purchasing* (Cleveland, Ohio : Penton Publishing Co., 1959); G.H. Hass, B. March, et E.M. Krech, *Purchasing Department Organization and Authority*, American Management Assn. Doc. de recherche N° 45 (New York : 1960); *Evaluation of Supplier Performance* (New York : National Association of Purchasing Agents, 1963); F. A. Hays et G. A. Renard, *Evaluating Purchasing Performance*, American Management Assn. Doc. de recherche N° 66 (New York, 1964); Hugh Buckner, *How British Industry Buys* (Londres : Hutchinson and Company, Ltd., 1967); *How Industry Buys* 1970 (New York : Scientific American, 1970). En outre, de nombreux articles publiés dans des revues commerciales telles que *Purchasing and Industrial Marketing* sont cités par Vinson (ouvrage indiqué en Note 1, et Strauss, indiqué en Note 2).

<sup>4</sup> Ralph S. Alexander, J. S. Cross, et R. M. Hill, *Industrial Marketing*, 3<sup>e</sup> édition (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1967); John H. Westing, I. V. Fine et G. J. Zenz, *Purchasing*

\* Professeur de gestion au College of Commerce and Business Administration, Université de l'Illinois, Urbana-Champaign.

<sup>1</sup> Pour une bibliographie complète, voir Thomas A. Staudt et W. Lazer, *A Basic Bibliography on Industrial Marketing* (Chicago : American Marketing Assn., 1963); et Donald E. Vinson, "Bibliography of Industrial Marketing" (bibliographie non publiée, Université du Colorado, 1972).

<sup>2</sup> Richard M. Cyert, et al., "Observation of a Business Decision", *Journal of Business*, Vol. 29 (Octobre 1956), pp. 237-248; John A. HOWARD et C.G. MOORE, Jr., "A Descriptive Model of the Purchasing Agent" (monographie non publiée, Université de Pittsburgh, 1964); George Strauss, "Work Study of Purchasing Agents", *Human Organization*, Vol. 33 (Septembre 1964), pp. 137-149; Theodore A. Levitt, *Industrial Purchasing Behavior* (Boston : Division of Research, Graduate School of Business, Université de Harvard, 1965); Ozanne B. Urban et Gilbert A. Churchill, "Adoption Research Information Sources in the Industrial Purchasing Decision",

Cet article a été publié par le *Journal of Marketing* Octobre 1973.  
Reproduit avec l'autorisation de l'American Marketing Association.

## PRÉSENTATION D'UN MODÈLE DE COMPORTEMENT DES ACHETEURS INDUSTRIELS

Au stade actuel, il est nécessaire d'élaborer une synthèse de ces connaissances prenant la forme d'un modèle réaliste et exhaustif du comportement des acheteurs industriels.

### Description du comportement des acheteurs industriels

Le modèle de comportement proposé est schématisé en Figure 1. Sans doute sa formulation peut sembler complexe en raison du nombre élevé des variables et de leurs multiples interrelations, mais il s'agit d'un modèle générique, qui vise à décrire et expliquer tous les types de décision d'achat en milieu industriel.

Il est toutefois possible, dans le cadre d'une étude spécifique, d'opérer en pratique au moins deux sortes de simplifications. D'une part, certaines variables ont pour objet de différencier les types de produits achetés (facteurs spécifiques aux produits) et d'organisations d'achat (facteurs spécifiques à l'entreprise). Ces facteurs exogènes ne sont pas nécessaires si l'objectif est de décrire le comportement d'achat pour un produit ou un service déterminés. D'autre part, certaines variables intéressant le processus décisionnel peuvent être également négligées lorsqu'on s'attache uniquement à étudier dans une perspective statique la psychologie des acheteurs industriels. Ainsi les facteurs concernant les distorsions perceptives et la recherche active d'informations peuvent être éliminés si l'on se désintéresse du processus de communication avec les acheteurs.

Ce modèle est similaire, du point de vue de sa présentation et de la classification des variables, à celui mis au point par l'auteur du présent article en collaboration avec John A. Howard<sup>5</sup>. On peut néanmoins observer plusieurs différences importantes. Le modèle Howard-Sheth est tout d'abord plus général et sans doute plus utile dans le domaine du comportement du consommateur, alors que celui présenté ici se limite uniquement aux achats industriels. En second lieu, le modèle Howard-Sheth n'envisage le processus décisionnel que sous un angle individuel, à la différence du présent modèle qui décrit explicitement le processus de décision collective. Enfin, le modèle Howard-Sheth de comportement de l'acheteur comprend un plus grand nombre de variables.

Le comportement de l'acheteur industriel se décompose en trois éléments. Le premier et le second concer-

nent respectivement l'univers psychologique des participants aux décisions d'achat et les conditions qui conduisent à la prise de décisions collectives. Le troisième élément est constitué par le processus même de prise de décision collective, les conflits inévitables dont il s'accompagne et leur résolution grâce à différentes approches tactiques.

### L'univers psychologique des décideurs

Contrairement à une opinion très répandue, de nombreuses décisions d'achat de l'entreprise ne sont pas uniquement du ressort du service achats<sup>6</sup>. En général, trois départements au moins participent en permanence à la prise de décision à différents stades : il s'agit le plus souvent des départements "achats", "contrôle-qualité" et "fabrication", correspondant dans le présent modèle aux catégories suivantes : "service achats", "ingénieurs" et "utilisateurs". D'autres personnes peuvent intervenir dans le processus d'achat, ainsi le président ou le directeur financier; notons toutefois qu'en général tel n'est pas le cas. Les interactions entre les trois départements indiqués, qui sont souvent chargés de décider conjointement, sont très développées et constantes. Il est donc essentiel d'étudier les analogies et les différences psychologiques entre les personnels de chacun de ces départements.

Se fondant sur les recherches consacrées à la psychologie sociale et à la psychologie du consommateur, le modèle proposé comporte une série d'aspects psychologiques. Dans ce domaine, les attentes des décideurs à l'égard du fournisseur et de la marque [1 en Figure 1] jouent un rôle primordial. Le présent modèle contient de manière explicite cinq processus conduisant à la différenciation des attentes des parties prenantes au processus d'achat : (1a) *les caractéristiques personnelles*, (1b) *les sources d'information*, (1c) *la recherche active d'informations*, (1d) *les distorsions perceptuelles*, et (1e) *la satisfaction procurée par les achats antérieurs*. Il convient d'explicitier et de définir de manière opérationnelle ces variables, qui visent à représenter dans son intégralité l'univers psychologique des acheteurs industriels.

### Les attentes des décideurs

Les attentes reposent sur l'idée que se fait le décideur de la capacité d'une série de fournisseurs et de marques à répondre à certains objectifs explicites et implicites dans le cadre d'une décision d'achat spécifique. Les objectifs explicites sont généralement, par ordre d'importance, la qualité du produit, le délai de livraison, la quantité à fournir, le service après-

<sup>5</sup> Howard et Moore, McMillan, ouvrages cités en Note 2; *How Industry Buys*, article cité en Note 3.

*Management* (New York : John Wiley et Sons, 1969); Patrick J. Robinson, C. W. Farris et Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston : Allyn et Bacon, 1967); Frederick E. Webster, Jr., "Modeling the Industrial Buying Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 2 (Novembre) 1965), pp. 370-376; et Frederick E. Webster, Jr., "Industrial Buying Behavior : A State-of-the-Art Appraisal", dans *Marketing in a Changing World*, ouvrage publié sous la direction de M. Morin (Chicago : American Marketing Assn., 1969), p. 256.

<sup>6</sup> John A. Howard et J.N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York : John Wiley et Sons, 1969).

PRESENTATION D'UN MODELE DE COMPORTEMENT DES ACHETEURS INDUSTRIELS

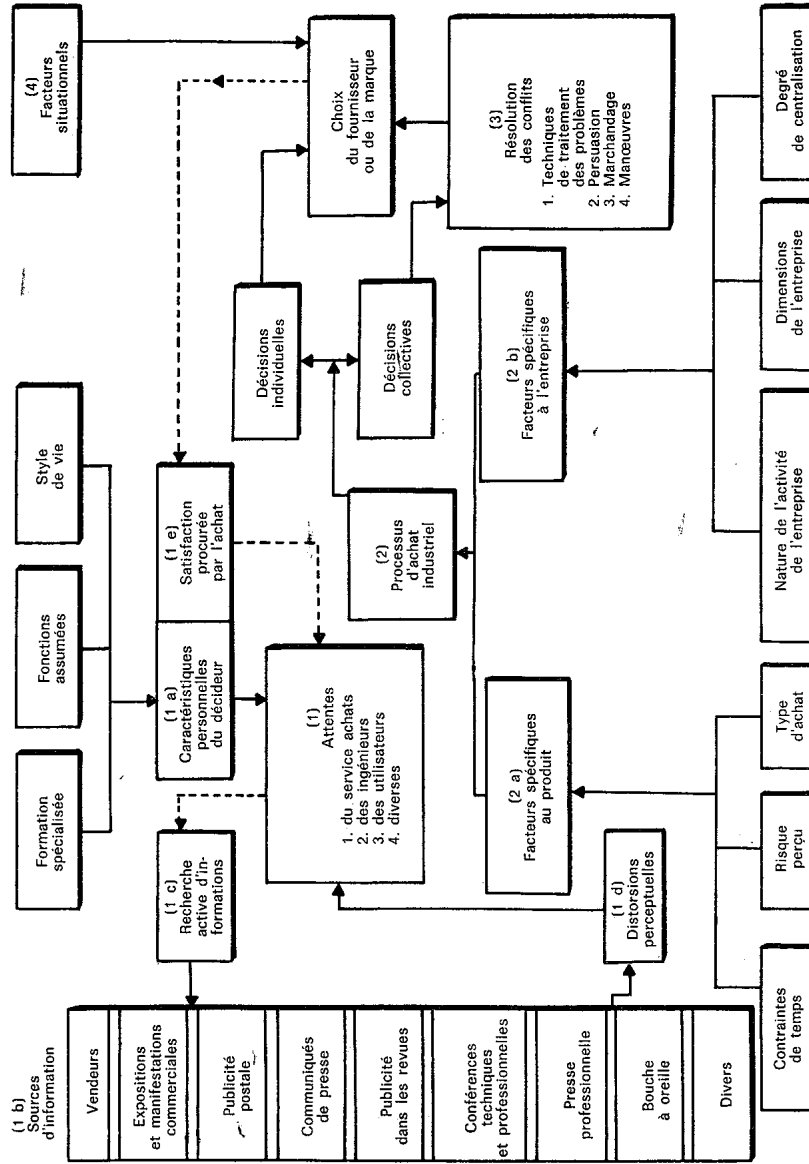


FIGURE 1. — MODELE GLOBAL DE COMPORTEMENT DES ACHETEURS INDUSTRIELS

vente (le cas échéant) et, enfin, le prix<sup>7</sup>. Toutefois, certaines études ont mis en lumière le rôle déterminant de plusieurs critères implicites tels que la réputation, l'importance et l'implantation du fournisseur ainsi que les relations d'affaires antérieures; de même, la personnalité et les compétences techniques du fournisseur, la force de vente dont il dispose, voire le style de vie de son représentant, ne doivent pas être négligés<sup>8</sup>. En vérité, la tendance à l'uniformisation du marketing mix des fournisseurs en marché oligopolistique confère une importance marginale accrue aux critères décisionnels implicites des acheteurs industriels.

Les attentes peuvent être déterminées en dégageant le profil de chaque fournisseur ou de chaque marque du point de vue de leur capacité à assurer la réalisation des objectifs implicites et explicites du décideur. Dans leur quasi-totalité, les études effectuées à ce jour ont révélé des différences marquées entre les attentes des membres du service achats, des ingénieurs et des utilisateurs, qui n'accordent pas en effet la même importance aux divers critères d'appréciation. En général, l'utilisateur recherche une livraison rapide, une installation correcte et une maintenance efficace, le service achats un prix minimal ainsi qu'un faible coût de transport, et les ingénieurs une qualité irréprochable, un degré élevé de normalisation et des essais au stade de la fabrication. Ces différences au niveau des objectifs et, par suite, au niveau des attentes, sont souvent les principales causes de conflit entre les trois catégories de responsables envisagées<sup>9</sup>.

Comment peut-on expliquer ces attentes très différentes? Les spécialistes du comportement des acheteurs industriels avancent une multitude de raisons de nature très diverse, mais sont très partagés sur ce problème. Nous nous bornerons donc à analyser les principales variables du modèle déterminant les différences au niveau des attentes.

#### Les caractéristiques personnelles

Le premier facteur, sans doute le plus important, relève de la personnalité du décideur et de la nature des tâches qui lui sont confiées. La formation différente des acheteurs, des ingénieurs et du chef de la fabrication se répercute souvent sur le système d'objectifs et de valeurs utilisé professionnellement par chacun de ces cadres. Par ailleurs, la nature de leurs fonctions se traduit par une conception divergente du rôle de chacun au sein de l'entreprise. Enfin, le style

de vie personnel du décideur influe de manière déterminante sur ses attentes<sup>10</sup>.

Il est relativement facile de réunir des informations sur ces caractéristiques personnelles. Les éléments liés à la formation et aux fonctions assumées sont comparables aux facteurs socio-démographiques dans le domaine du comportement du consommateur, et le style de vie peut être déterminé au moyen d'échelles psychographiques analysant les centres d'intérêt, les activités et le système de valeurs dans le domaine professionnel du décideur.

#### Sources d'information et recherche active d'informations

Les sources d'information et le type d'information que le décideur reçoit, ainsi que la part qu'il prend à leur recherche active, exercent également une incidence sur ses attentes. Les acheteurs reçoivent beaucoup plus d'informations de source commerciale, admettant souvent partiales et favorables au fournisseur ou à la marque. Dans certaines sociétés, les représentants se voient même couramment recommander d'éviter tout contact direct avec les ingénieurs ou les cadres des services de production. Ces deux catégories de personnel disposent donc en général d'une quantité plus faible d'informations; les réunions entre professionnels, la presse professionnelle et les renseignements de bouche à oreille constituent leurs principales sources d'information. En outre, la recherche active d'informations est souvent confiée au seul service achats, en considérant qu'elle fait partie intégrante de ses attributions.

Les différences affectant les sources et le type d'information des trois catégories de responsables envisagées peuvent être décelées sans difficulté majeure grâce à des méthodes d'enquête conventionnelles.

#### Distorsions perceptuelles

La manière dont les informations disponibles sont déformées et retenues représente un quatrième facteur de différenciation des attentes. Chaque responsable s'efforce, en la déformant systématiquement, de rendre toute information objective compatible avec ses connaissances antérieures et ses attentes. Etant donné que leurs objectifs et leur système de valeurs sont très disparates, on s'attend à ce que les acheteurs, les ingénieurs et les cadres de production n'interprètent pas en général de la même manière une information donnée. Aucune étude spécifique n'a été consacrée à

<sup>7</sup> Howard et Moore, ouvrage cité en Note 2; *How Industry Buys/1970*, ouvrage cité en Note 3; Hays et Renard, ouvrage cité en Note 3.

<sup>8</sup> Howard et Moore, ouvrage cité en Note 2; Levitt, ouvrage cité en Note 2; Westing, Fine et Zenz, ouvrage cité en Note 4; Shoaf, ouvrage cité en Note 3.

<sup>9</sup> Strauss, ouvrage cité en Note 2.

<sup>10</sup> Pour une analyse générale, voir Robert T. Golembiewski, "Small Groups and Large Organizations", dans *Handbook of Organizations*, ouvrage publié sous la direction de J. G. March (Chicago: Rand McNally et Company, 1965), chapitre 3. Pour des études concrètes dans ce domaine, voir l'ouvrage dirigé par Donald E. Porter, P. B. Applewhite et M. J. Misshauk, *Studies in Organizational Behavior and Management*, 2<sup>e</sup> édition (Scranton, Pa.: Intext Educational Publishers, 1971).

cette tendance à la distorsion de l'information dans le domaine particulier du comportement des acheteurs industriels, mais les nombreuses recherches sur la cohérence cognitive expliquent ce phénomène comme un penchant naturel de l'être humain<sup>11</sup>.

Cette distorsion perceptuelle est sans doute la variable la plus difficile à quantifier par des méthodes d'enquête conventionnelles. L'expérimentation peut permettre de résoudre les problèmes posés, mais son coût est très élevé. Une solution plus réaliste consiste à utiliser des techniques de positionnement des caractéristiques de perception, telles que les échelles multidimensionnelles ou l'analyse factorielle, et de confronter les différences d'appréciation des acheteurs, des ingénieurs et des cadres de production à une liste de fournisseurs ou de marques.

#### Satisfaction procurée par les achats antérieurs

La satisfaction procurée par les achats antérieurs représente un cinquième facteur de différenciation des attentes des participants au processus d'achat. Dans de nombreux cas, un fournisseur ou une marque ne peuvent satisfaire dans la même mesure les trois parties prenantes, dont les objectifs ou les critères d'appréciation sont divergents. Un fournisseur pourra, par exemple, offrir le prix le plus avantageux, mais des délais de livraison trop longs. De même, un produit d'une qualité irréprochable sera parfois le plus cher. Or l'entreprise récompense en général l'individu en fonction des résultats obtenus dans sa sphère de compétence; ainsi l'acheteur est récompensé pour son souci d'économie, l'ingénieur pour son action dans le domaine du contrôle de la qualité, et le cadre de production pour son efficacité au niveau de la programmation de l'exploitation. En conséquence, ces trois responsables n'éprouvent pas, très souvent, une satisfaction identique, quand bien même le choix opéré serait le meilleur possible au regard des objectifs globaux de l'entreprise.

Les expériences passées, qui trouvent leur expression dans la variable de satisfaction, influent directement sur les attentes à l'égard du fournisseur ou de la marque. Il est relativement aisé d'évaluer cette variable en réunissant des informations sur la manière dont le fournisseur ou la marque sont perçus par chacune des trois parties prenantes.

#### Facteurs d'individualisation ou de collectivisation de la décision

Toutes les décisions d'achat de l'entreprise ne sont pas arrêtées conjointement par l'ensemble des participants au processus d'achat. Elles sont parfois confiées à un seul agent, qui n'est pas nécessairement

<sup>11</sup> Robert P. Abelson et al., *Theories of Cognitive Consistency: A Source Book* (Chicago: Rand McNally et Company, 1968).

l'acheteur. Il importe donc pour le fournisseur de savoir si une décision donnée sera collective ou individuelle et, dans ce dernier cas, quel en sera l'auteur. Les principaux facteurs d'individualisation ou de collectivisation de la décision sont au nombre de six. Les trois premiers sont liés aux caractéristiques du produit ou du service considérés (2a), les trois autres portant sur les caractéristiques de l'entreprise effectuant l'achat (2b).

#### Facteurs spécifiques au produit

Le premier de ces facteurs concerne, selon l'expression employée par Bauer, le *risque perçu*<sup>12</sup>, c'est-à-dire l'importance des conséquences défavorables en cas d'erreur et le niveau d'incertitude de la prise de décision. Plus l'incertitude est grande, plus le risque perçu est important. Certes, nous disposons en cette matière de très peu d'éléments permettant de dégager des conclusions générales, mais nous pouvons néanmoins supposer que la probabilité que la décision soit prise par l'ensemble des intéressés augmente à mesure que le risque perçu devient plus important. Un second facteur spécifique au produit, le *type d'achat*, influe également sur la nature de la décision. S'il s'agit d'une première acquisition ou d'une dépense d'investissement exceptionnelle, la décision sera probablement collective. En revanche, si la décision d'achat présente un caractère répétitif et routinier ou se limite à des produits ou des services d'entretien, elle sera probablement confiée à une seule personne.

Enfin, un troisième facteur intervient en cette matière: les *contraintes de temps*. Les décisions portant sur les achats qui doivent être effectués très rapidement, ou qui sont même extrêmement urgents, reviendront généralement à des individus.

#### Facteurs spécifiques à l'entreprise

A cet égard, on peut distinguer trois facteurs: la *nature de l'activité de l'entreprise*, ses *dimensions et sa centralisation*. Les sociétés à orientation technologique sont plutôt dominées par les ingénieurs qui prennent alors en fait les décisions d'achat. En revanche, lorsque les impératifs de production prévalent, les services de fabrication jouent un rôle prépondérant<sup>13</sup>. Il est

<sup>12</sup> Raymond A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking", dans *Dynamic Marketing for a Changing World*, ouvrage publié sous la direction de R.L. Hancock (Chicago: American Marketing Assn., 1960), pp. 389-400. Pour des applications à l'achat industriel, voir Levitt, Copley et Callom, McMillan, ouvrages cités en Note 2.

<sup>13</sup> Pour une justification indirecte, voir Strauss, article cité en Note 2. Pour une étude plus générale, voir Victor A. Thompson, "Hierarchy, Specialization and Organization Conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5 (Mars 1961), p. 513; et Henry A. Landsberger, "The Horizontal Dimension in Bureaucracy", *Administration Science Quarterly*, Vol. 6 (Décembre 1961), pp. 299-332, pour un examen complet de nombreuses théories.

clair, par ailleurs, que la prise de décision tend à être collective dans le cas d'une grande société. Enfin, plus la centralisation est poussée, moins les décisions auront tendance à être collectivisées. Ainsi on observe une tendance à l'individualisation du processus décisionnel dans les petites sociétés ne faisant pas appel à l'épargne publique et dont l'activité est à dominante technologique ou productive, et une tendance inverse dans les grandes entreprises publiques très décentralisées.

D'une manière générale, les recherches consacrées à la psycho-sociologie des organisations justifient l'utilisation des six facteurs que nous venons d'analyser, mais les données empiriques dont nous disposons dans le cas particulier de l'achat en milieu industriel laissent subsister certaines zones d'ombre. Des études plus approfondies permettront peut-être de vérifier les généralisations et les déductions logiques de cette partie du modèle.

### Le processus de décision collective

Le présent modèle décisionnel d'achat industriel porte principalement sur l'analyse du processus de décision collective. Ce dernier comprend l'initialisation de la décision, la collecte des informations, l'évaluation des caractéristiques des divers fournisseurs et la résolution des conflits entre les co-décideurs.

La décision d'achat trouve habituellement son origine dans un besoin permanent d'approvisionnement ou un plan à long terme. Dans le premier cas, le processus conduisant à la décision est généralement déclenché par les services de fabrication, qui se manifestent par une proposition de commande. Dans le second cas, le département de planification intervient en adressant une recommandation à une commission ad hoc, composée de l'acheteur, de l'ingénieur et du directeur de la fabrication. La collecte des informations incombe généralement à l'acheteur; elle est peu développée pour les achats de routine portant sur des produits courants. Le plus souvent, l'acheteur prend alors contact avec le fournisseur et lui passe la commande correspondant à la proposition formulée par le département "fabrication". En revanche, la recherche des informations est très poussée pour les dépenses d'investissement, en particulier lorsqu'il s'agit d'achats entièrement nouveaux pour l'entreprise<sup>14</sup>.

Cependant, l'aspect le plus important du processus de décision collective se situe au niveau de l'assimilation de l'information, de son examen et des conflits qui ne manquent pas de se produire dans la majorité des cas. Selon March et Simon, il y a conflit "lorsque plusieurs individus, dont les objectifs et les perceptions divergent à un moment donné, doivent arrêter en commun une décision"<sup>15</sup>. Etant donné qu'en

milieu industriel les parties prenantes aux décisions d'achat remplissent toujours ces conditions, le processus de décision collective se double invariablement d'un conflit; en effet, les motivations d'achat et les attentes, à l'égard de la marque et du fournisseur, de l'ingénieur, de l'utilisateur et de l'acheteur, sont très différentes, en raison de la formation différente de ces cadres et de la manière dont leur compétence et leurs opinions sont récompensées.

Les conflits entre départements ne sont pas nécessairement un mal. L'important, pour les organisations, est de savoir *comment* le conflit est résolu (3). Si la procédure de résolution suivie est rationnelle, on peut s'attendre à ce que la décision finale arrêtée en commun soit également rationnelle. Si, en revanche, les différends ne sont aplanis que grâce à une "tactique de relations latérales"<sup>16</sup>, selon l'expression utilisée par Strauss, l'organisation fera preuve d'inefficacité et les décisions collectives pourront se limiter à un marchandage et à une série de manœuvres. La décision reposera alors sur des critères irrationnels et pourra être néfaste pour l'entreprise.

Quels types de conflit peut-on s'attendre à rencontrer dans le domaine des décisions d'achat en milieu industriel? Comment peut-on généralement résoudre ces conflits? Telles sont certaines des questions clés auxquelles il importe de répondre pour appréhender le comportement des acheteurs industriels. Dans l'hypothèse où le conflit résulte d'attentes divergentes à l'égard de la marque ou du fournisseur, il est généralement résolu en faisant appel aux méthodes générales de *résolution des problèmes* ("problem solving"). Ce type de conflit entraîne dans un premier temps une recherche active de nouvelles informations, un examen plus approfondi des informations disponibles et, dans de nombreux cas, une étude des sources d'approvisionnement n'ayant pas reçu auparavant une attention suffisante. Les informations complémentaires sont ensuite présentées comme un problème à résoudre de sorte que le conflit tend à être minimisé.

Si le différend est essentiellement imputable à un désaccord sur certains critères spécifiques d'appréciation des fournisseurs — en dépit d'un consensus sur les objectifs d'achat à un niveau plus fondamental — il sera généralement réglé par la *persuasion*. Ce mode de résolution consiste à s'efforcer de persuader l'opposant en attirant son attention sur l'importance des objectifs globaux de l'entreprise et en lui démontrant que le critère qu'il propose d'utiliser ne permet pas de répondre à ces objectifs. Bien qu'on ne recueille pas d'informations complémentaires, on obtient néanmoins une meilleure communication et une interaction plus poussée entre les participants; en outre, il est parfois fait appel à une personnalité extérieure en vue d'éliminer les divergences.

<sup>14</sup> Strauss, article cité en Note 2.

<sup>15</sup> James G. March et H.A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley et Sons, 1958), chapitre 5; et Landsberger, article cité en Note 3.

<sup>16</sup> George Strauss, "Tactics of Lateral Relationships: The Purchasing Agent", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7 (Septembre 1962) pp. 161-186.

Les techniques de résolution des problèmes et la persuasion sont des méthodes utiles et rationnelles pour résoudre des conflits. Elles permettent donc en général de rationaliser les décisions collectives. Aussi les conflits imputables à des attentes différentes à l'égard du fournisseur ou de la marque sont-ils bénéfiques du point de vue organisationnel, bien qu'ils puissent ralentir la prise de décision. Mais, le plus souvent, le conflit résulte de divergences fondamentales au niveau des finalités de l'achat. Tel est le cas, en particulier, lorsqu'il s'agit de décisions exceptionnelles ou nouvelles liées à des biens d'investissement. En pareille hypothèse, le conflit n'est pas résolu par une modification de l'opinion des participants, mais par un *processus de marchandage* (bargaining). Les divergences fondamentales d'appréciation sont implicitement admises par l'ensemble des parties prenantes et le concept de justice distributive (donnant-donnant) devient partie intégrante de la négociation. La solution la plus fréquente consiste alors à confier le pouvoir de décision à un seul participant dans le cas considéré, en contrepartie d'une concession quelconque ou d'une promesse de réciprocité pour les décisions à venir.

Enfin, s'il ne porte pas seulement sur les finalités de l'achat, mais également sur le *style de décision*, le conflit revêt généralement un caractère de gravité et confine à l'antipathie personnelle. Généralement, les différends de ce type sont réglés en recourant à des manœuvres et des *machinations*. Ces méthodes sont fréquentes dans le domaine de décisions d'achat des entreprises. A cet égard, nous invitons le lecteur à se reporter à l'article de Strauss, qui aborde clairement ces problèmes<sup>17</sup>.

Le marchandage et les manœuvres ne représentent pas un moyen rationnel et efficace de résolution des conflits; ils sont préjudiciables à l'entreprise et ne correspondent pas au rôle professionnel et directionnel normal des intéressés. Les décisions sont retardées et tendent par ailleurs à être régies par des facteurs qui n'ont rien à voir avec la réalisation des objectifs de l'entreprise.

#### Rôle déterminant des facteurs situationnels

Nous avons présumé jusqu'à maintenant que le choix du fournisseur ou de la marque était le résultat d'un processus décisionnel systématique s'inscrivant dans le cadre d'une structure organisationnelle déterminée. Cependant, il ressort clairement de nombreuses études que certaines décisions d'achat industriel ne sont pas le fruit d'un processus décisionnel systématique, mais de *facteurs situationnels particuliers* (4). En d'autres termes, les acheteurs industriels, à l'instar des consommateurs, prennent souvent leurs décisions

en fonction de facteurs échappant au cadre des critères rationnels ou réalistes.

Il est malaisé d'établir un catalogue des conditions déterminant le comportement de l'acheteur industriel en l'absence de processus décisionnel. Un certain nombre de facteurs intervenant souvent entre le processus décisionnel et le choix effectif peuvent cependant être identifiés. Nous retiendrons les conditions économiques conjoncturelles (contrôle des prix, récession ou situation du commerce extérieur, par exemple), les grèves, les arrêts de travail, les pannes et autres événements influant sur la fabrication, les modifications organisationnelles (du type fusion ou rachat d'une entreprise) et l'évolution du marché fournisseur (résultant, par exemple, d'une action promotionnelle, du lancement de nouveaux produits ou de changements de prix).

#### Conséquences pratiques pour la recherche marketing en milieu industriel

Le modèle de comportement des acheteurs industriels qui vient d'être décrit nous fournit une série d'enseignements en matière de recherche marketing.

Pour expliquer et prévoir le choix, par l'entreprise, du fournisseur ou de la marque, il est tout d'abord indispensable de ne pas étudier uniquement la psychologie des cadres du service achats, mais également celle d'autres membres de l'organisation. La distinction faite entre le consommateur, l'acheteur, le responsable des approvisionnements et, le cas échéant, une série d'autres protagonistes, est probablement une conséquence de la spécificité des caractéristiques structurelles et psycho-sociologiques des organisations. En vérité, on peut affirmer sans exagération que bien souvent l'acheteur n'est pas le principal acteur du processus décisionnel d'achat industriel.

Il est possible, en second lieu, de rendre opératoires et de quantifier la plupart des variables du modèle. Certaines d'entre elles sont relativement complexes et présentent un caractère indirect, mais les techniques psychométriques utilisées actuellement dans le domaine de la recherche marketing sont suffisamment au point pour permettre de quantifier les caractéristiques psychologiques des parties prenantes.

En troisième lieu, la recherche marketing en milieu industriel ne doit pas se limiter aux caractéristiques physiques de l'organisation. Le chiffre d'affaires et les dimensions de l'entreprise, les flux industriels, les problèmes de classification industrielle normalisée et les taux de profit ont fait l'objet de très nombreuses études. Mais cela n'est pas suffisant; il convient également de réunir des informations sur les caractéristiques socio-psychologiques et le style de vie des participants au processus d'achat industriel.

Le modèle présenté exige en quatrième lieu une analyse systématique des pouvoirs détenus par les par-

<sup>17</sup> Article cité en Note 16.

## PRÉSENTATION D'UN MODÈLE DE COMPORTEMENT DES ACHETEURS INDUSTRIELS

ties prenantes aux décisions d'achat; il s'agit là d'une condition nécessaire mais non suffisante, car la satisfaction du client suppose en outre l'examen des avantages et des inconvénients des différents objectifs, tant explicites qu'implicites.

En cinquième lieu, tout système d'information applicable au marché des biens et services industriels doit comporter une étude et une simulation minutieuses du processus de résolution des conflits entre les parties prenantes et de ses répercussions sur le choix du fournisseur ou de la marque.

Enfin, il ne faut pas oublier que les décisions de l'entreprise ne sont pas toujours le fruit d'un processus décisionnel systématique. Certaines décisions d'achat reposent uniquement sur un ensemble de facteurs situationnels, de sorte qu'en pareil cas les théories ou les modèles se révèlent inadéquats ou inutiles. La solution consiste alors à se livrer à un contrôle empirique à partir d'un inventaire des événements faussant l'application de la théorie ou du modèle à la décision d'achat spécifique.

*Traduction : Gérard Thyreau.*