



HAL
open science

L'utilisation des systèmes de contrôle dans la dynamique des groupes professionnels : le cas des acheteurs dans les partenariats entre clients et fournisseurs

Hicham Sebti

► To cite this version:

Hicham Sebti. L'utilisation des systèmes de contrôle dans la dynamique des groupes professionnels : le cas des acheteurs dans les partenariats entre clients et fournisseurs. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLED049 . tel-01618271

HAL Id: tel-01618271

<https://theses.hal.science/tel-01618271>

Submitted on 17 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

L'UTILISATION DES SYSTEMES DE CONTROLE DANS LA DYNAMIQUE
DES GROUPES PROFESSIONNELS : LE CAS DES ACHETEURS DANS
LES PARTENARIATS ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

COMPOSITION DU JURY :

Monsieur Nicolas BERLAND
Université Paris-Dauphine
Co-Directeur de thèse

Madame Gwenaëlle NOGATCHEWSKY
Université Paris-Dauphine
Présidente du jury

Monsieur Gérard KOENIG
Université Paris-Est Créteil
Rapporteur

Monsieur Jérôme MERIC
Université de Poitiers
Rapporteur

Monsieur Jeremy MORALES
Royal Holloway University of London
Membre du jury

Soutenue le 16.09.2016
par Hicham SEBTI

Dirigée par **Monsieur Henri BOUQUIN**
Professeur émérite

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Sur proposition du Conseil de l'Edogest et sur celle du Conseil scientifique de l'Université Paris-Dauphine, le conseil d'administration en date du 21 janvier 2008 a approuvé la suppression des mentions pour les thèses soutenues au sein d'Edogest, et ceci à compter du 1er janvier 2008.

REMERCIEMENTS

Mes pensées vont tout d'abord à mon directeur de thèse (historique), le professeur Henri Bouquin, qui n'a pas vu ce travail aboutir, mais dont les réflexions et les orientations me hantent encore. Ma profonde reconnaissance va au professeur Nicolas Berland, pour avoir accepté de reprendre la direction de ma thèse, pour ses conseils et ses encouragements. Je remercie également les membres de mon jury les professeurs Gérard Koenig, Jérôme Méric, Jérémy Morales et Gwenaëlle Nogatchewski d'avoir accepté d'évaluer ce travail, de vos remarques et commentaires qui me permettront de nourrir ma recherche.

Mes amitiés et mes remerciements vont aux compagnons des premiers temps, les (ex)résidents de la P 403bis. J'ai appris avec vous les codes, les bonheurs et les malheurs du métier d'enseignant-chercheur. Nos discussions, nos soirées, l'angoisse des réunions de labo et nos tentatives - parfois vaines - de comprendre les corrections des tests d'UV 13 sont parmi mes meilleurs souvenirs de thèse et ont tissés entre nous des liens, j'espère, durables.

Caroline, Claire et Samuel, merci pour vos conseils précieux.

Anne-Laure, Karine, Marion, merci de m'avoir rapidement adoubé. Anne-Laure, merci pour ton amitié et tes encouragements jusqu'au bout. Je n'ai pas vraiment suivi le conseil de ta maman, mais je le garde à l'esprit.

Jérémy, à quand le match retour de la soirée champagne – roses des vents ?

Marie-Claire, nos discussions sur la route de Jouy-en-Josass étaient trop matinales, mais très inspirantes.

Ludivine, Géraldine, Benoit, le Kfé-Court nous dit merci ! Ludivine et Benoit, notre collaboration a fortement contribué à me remettre en selle. Merci.

Inès, Tiphaine, au plaisir de vous retrouver.

De notre slogan « *on est pas payé cher, mais qu'est-ce qu'on se marre* » j'espère que l'on pourra oublier la première partie et garder la seconde pour encore très longtemps.

A ceux-là et aux créfigiens que j'ai connus plus tard, Laetitia, Lucrèce, Wafa, Céline, Oussama, bonne route à nous tous.

Mes remerciements vont également aux collègues et amis de l'ISG qui ont vécu les turpitudes de ma seconde période de thèse. Si j'en suis arrivé à l'écriture des remerciements c'est un peu aussi grâce à certains d'entre vous.

Benoit, merci pour ta confiance renouvelée et ta patience. T'es le taulier mec !

Ikram, Dieu merci, il y a un mercredi par semaine et 52 semaines chaque année pour (sous)philosopher sur l'existence du bonheur et parfois griffonner des plans d'articles sur un coin de nappe de table.

Narjes, merci pour ton attention bienveillante, tes encouragements et ton aide. T'es la meilleure d'entre nous.

Alice, nos liens si particuliers et ton soutien sont pour beaucoup dans l'achèvement de ce doc !

A Alice Z, la meilleure colloc de bureau, Emmanuel l'expert en dialecte marocain et en « stal telj » et à tant d'autres (Moez, Amir, Julien, Stéphane, Olga, Rosana, Véronique, Amélie, Arnaud, Caroline, Vivien, Chahira, Imène et tous les autres), merci pour votre aide et vos encouragements.

A maman, papa et Mehdi, vous apprenez en lisant ces remerciements le décès de mon premier directeur de thèse et vous comprenez mieux le pourquoi du comment de ces dernières années. Merci pour votre soutien inconditionnel !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 – LE TRAVAIL DES ACHETEURS, UNE LUTTE POUR LA DEFINITION DU PARTENARIAT ET DE LA PERFORMANCE	27
SECTION 1 LES ACHETEURS : UNE GROUPE PROFESSIONNEL AU TERRITOIRE MAL DÉFINI	28
SECTION 2 LE PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR COMME LIEU D’INTERACTION ENTRE DIFFÉRENTS GROUPES D’ACTEURS	56
SECTION 3 LA CRÉATION DE VALEUR, QUELLE DESCRIPTION DE LA PERFORMANCE ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS ?	70
CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	85
SECTION 1 DÉMARCHE DE RECHERCHE DE L’ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	91
SECTION 2 DÉMARCHE DE RECHERCHE DE L’ÉTUDE DE CAS.....	97
CHAPITRE 3 – DEFINIR LE TRAVAIL DE GESTION DU PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR	105
SECTION 1 DES REPRÉSENTATIONS SIGNIFIANTES PLURIELLES DE LA PERFORMANCE ACHATS.	107
SECTION 2 LA GESTION DU PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR : ENTRE LOGIQUES RELATIONNELLE ET INSTRUMENTALE	132
CHAPITRE 4 – VERS DEUX MODELES DE GESTION DES ACHATS DANS LES PARTENARIATS CLIENTS-FOURNISSEURS	141
SECTION 1 LE MODÈLE DE PARTENARIAT ORIENTÉ VERS LA PERFORMANCE FINANCIÈRE	143
SECTION 2 LE MODÈLE DE PARTENARIAT ORIENTÉ VERS LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	169
CHAPITRE 5 - LE CAS MYAUTO	198
SECTION 1 CONTEXTE ET ORGANISATION : UN PARTENARIAT POUR GÉRER LA MARGE	200
SECTION 2 LES ACHETEURS CHEVILLE OUVRIÈRE DES ÉCONOMIES DE COÛTS	220
SECTION 3 LA TENTATIVE DE DÉPASSEMENT PAR LE MANAGEMENT DE LA RELATION ACHATS.....	234
CHAPITRE 6 - LE CAS MYBEAUTY	262
SECTION 1 CONTEXTE ET ORGANISATION : UNE RELATION DOMINÉE PAR LES ENJEUX MARKETING ET DES ACHETEURS EN QUÊTE DE REVALORISATION.....	264
SECTION 2 LA TENTATIVE DE RÉAPPROPRIATION DES ACTIVITÉS VALORISANTES PAR LES ACHETEURS.....	284
SECTION 3 LA LÉGITIMATION DU PILOTAGE PAR LES CHIFFRES, L’ULTIME STRATÉGIE DES ACHETEURS	309
CHAPITRE 7 - DISCUSSION	342
CONCLUSION	381
BIBLIOGRAPHIE	391
TABLE DES FIGURES	410
TABLE DES TABLEAUX	411
TABLE DES MATIERES	412
ANNEXES	422

INTRODUCTION

Fayol professait qu'il était « *aussi important de savoir bien acheter qu'il était important de savoir bien vendre*¹ ». En effet, les questions de la maîtrise des achats et des relations avec les fournisseurs partenaires des entreprises ne sont pas nouvelles pour les praticiens et les académiques. Des travaux historiques (Fabres et *al.*, 2010) décrivent les réflexions des entreprises de l'industrie automobile pour organiser des systèmes de gestion des activités externalisées et un champ de recherche se structure depuis le milieu des années 1990 pour décrire et expliquer les modalités de contrôle inter-organisationnel (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Nogatchewsky, 2004 ; Dekker, 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2006 ; Murrey, 2008 ; Donada et *al.*, 2012).

L'objectif de ce travail de recherche est d'approfondir la connaissance des systèmes de contrôle des relations entre clients et fournisseurs partenaires. Dans cette perspective, nous avons entrepris de mener une étude qualitative de terrain, en nous intéressant aux dispositifs de contrôle inter-organisationnel mis en place par les entreprises. Les entretiens réalisés avec des acheteurs et d'autres acteurs des partenariats ont soulevé la question des liens entre les enjeux individuels et organisationnels des relations collaboratives. Or, ces interactions sont souvent négligées dans la littérature (Donada et *al.*, 2015) et peu étudiées en tant que tel.

Premièrement, les relations inter-firmes sont autant le produit de l'action des acteurs, que les comportements de ces derniers sont modifiés par les réseaux des échanges inter-organisationnels dans lesquels ils sont impliqués (Mandard, 2015). Cette influence réciproque accentue la nécessité pour les organisations de mettre en cohérence l'orchestration des relations externes et le fonctionnement des activités internalisées (Meer Kooistra et Scapens, 2008 ; Nogatchewsky, 2009 ; Donada et *al.*, 2012). Il y a donc lieu d'analyser les liens d'interdépendance entre les systèmes internes de contrôle des achats (intra-organisationnel) et les systèmes externes de contrôle des fournisseurs (inter-organisationnel).

Deuxièmement, l'orchestration des échanges avec les fournisseurs partenaires interpelle le rôle et les pratiques des fonctions achats et leurs contributions à la performance des entreprises. La littérature professionnelle - comme les organes de presse de la « Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France » (CDAF) - et de nombreuses enquêtes décrivent les attentes croissantes des directions générales vis-à-vis des achats « *dans la contribution à la création de valeur* » et « *la réalisation des objectifs stratégiques* », par la recherche

¹ Cité par Pierre-Yves Barreyre dans son article « Achat industriel » dans L'Encyclopédie de Gestion

d'innovations ou la contribution à la réalisation des objectifs de responsabilité sociétale (RSE) des entreprises (Baromètre Achats, 2012). Ces publications professionnelles exhortent les acheteurs à « *développer des espaces de collaboration avec les prescripteurs et les fournisseurs* » pour être en mesure de « *fédérer et de devenir un véritable partenaire privilégié des autres directions* » (Deloitte Global CPO Survey, 2014). Pourtant, le rôle des acheteurs reste le plus souvent tourné vers la négociation (Portier et *al.*, 2010) et « l'équilibrage des marges » (Calvi et *al.*, 2010) et leur identité professionnelle est généralement associée à la baisse des prix (Reverdy, 2009). L'évolution des acheteurs vers des activités plus stratégiques pressentie par la littérature professionnelle, grâce à l'intensification des partenariats entre clients et fournisseurs, semble toujours se faire attendre.

Ce constat conduit à requalifier notre objet de recherche. Nous analysons la manière dont les acheteurs se saisissent des dispositifs de contrôle intra et inter-organisationnels pour définir leur contribution à la maîtrise des partenariats client-fournisseur et à la performance de l'entreprise.

➤ **Le partenariat client-fournisseur : de la transaction au système d'action social**

- De la transaction à la relation client-fournisseur.

Les travaux de l'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing) ont décrit la construction des relations client-fournisseur comme un processus d'institutionnalisation des liens entre les acteurs (Hakanson, 1982 ; Ford et *al.*, 2008).

La répétition de séries ponctuelles de transactions donne lieu à des épisodes constitués d'échanges de produits et de services, d'échanges financiers et d'échanges sociaux (Hakanson, 1982). La répétition des épisodes d'échanges et l'organisation des liens entre les acteurs qui les réalisent forment un ensemble de processus formels et informels qui permettent la routinisation des interactions entre les parties et se traduisent généralement par la spécialisation des rôles et des responsabilités des différentes parties. Avec le temps et la répétition des situations d'interactions, les auteurs observent une institutionnalisation des processus qui supportent les échanges, l'émergence de mécanismes d'ajustement mutuels entre les acteurs interconnectés et une interdépendance croissante entre les parties. Ceci transforme l'interaction en relation entre le client et le fournisseur.

- Le développement des relations du partenariat.

Les partenariats sont des relations stratégiques intentionnelles entre des entreprises qui unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs que chaque entreprise, agissant seule, ne pourrait atteindre facilement (Mohr et Spekman, 1994 ; Donada et *al.*, 2015). Ce sont des accords de collaboration qui prévoient le partage de ressources par des organisations indépendantes (Hagedoorn, 2006 ; Madard, 2015), en vue d'échanges qui portent sur de la Recherche et Développement, de la fabrication ou de la distribution de produits (Kale et Singh, 2009). Nogatchewsky et Nogatchewsky (2009) notent que les entreprises distinguent différents types de relations avec les fournisseurs selon des enjeux technologiques (niveau de standardisation, type de technologie, etc.) et économiques (rareté des ressources, structure de marché fournisseur, la dépendance du fournisseur, etc.) et adaptent les actions et le management à la situation particulière de chaque relation. Les praticiens et les chercheurs ont consacré des travaux pour définir les caractéristiques des relations de partenariats et les distinguer des autres formes de relations client-fournisseur. Selon ces travaux, la relation de partenariat est marquée par un niveau élevé d'interdépendance, par une orientation sur le long terme, par la nature stratégique de la coopération et par l'engagement des partenaires.

Les travaux en management stratégique ont expliqué le recours aux relations fournisseurs et au partenariat en particulier. Selon Loubère et Perrotin (2005), le succès du concept de partenariat client-fournisseur est lié à la réussite des entreprises japonaises comme Toyota ou Sony, qui ont fait des applications du partenariat l'une des clés de leur réussite industrielle. En effet, Dyer et Hatch (2004) analysent comment Toyota, dès les années 1960, a fait du partenariat avec ses fournisseurs une source durable d'avantage compétitif. Ils décrivent notamment comment les liens privilégiés et de longs termes noués entre Toyota et ses fournisseurs partenaires ont été source d'apprentissages et d'innovations pour le constructeur japonais. Selon Donada (1997), l'importation des méthodes de production en « juste à temps » dans les industries européennes et nord-américaines a également contribué au développement rapide des partenariats clients-fournisseurs. Spekman (1988) identifie ce phénomène dès le milieu des années 1980 dans les entreprises américaines comme General Motors, Xerox, General Electrics, Black et Decker et d'autres qui « cherchent à impliquer leurs fournisseurs pour consolider leurs positionnements stratégiques » (Spekman, 1988, p75). Il décrit ces relations de proximité et de collaborations intenses comme une « révolution tranquille » (« *quiet revolution* ») dans la conduite des affaires et dans les rapports des entreprises avec leurs fournisseurs.

➤ Performance organisationnelle et inter-organisationnelle

La performance organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques qui soulignent la difficulté à appréhender ce concept et à le réduire à une seule dimension (économique, financière, sociale, environnementale, etc.). Les travaux académiques s'en tiennent souvent à distinguer d'une part, la dimension financière qui mobilise les conventions comptables pour attribuer une valeur monétaire à l'activité de l'entreprise et d'autre part, la dimension non financière (opérationnelle) qui évalue les ressources et les réalisations en des termes non monétaires. Ils tentent également de décrire les liens d'interdépendance et de causalité entre les dimensions financière et opérationnelle de la performance et à définir les leviers d'action qui contribuent à l'amélioration de la performance. La « Pyramide du ROI » ou le modèle de la « *Balanced Scorecard* » en sont des représentations intéressantes.

Les différentes dimensions de la performance peuvent également entretenir des liens paradoxaux, comme le décrit Bouquin (2008) dans son analyse des facteurs de réussite des modèles d'affaires. Il distingue trois dimensions de la performance organisationnelle : **la compétitivité** de l'offre de produit-service pour les clients (internes et externes), **la rentabilité** et **la pérennité** par le maintien et le développement des ressources et du capital de compétences qui forment la source de l'avantage compétitif d'aujourd'hui et de demain. Selon Bouquin (2008), les managers de l'entreprise vont prendre en charge et équilibrer ces trois dimensions paradoxales, qui peuvent être améliorées délibérément l'une au détriment des autres à court terme du fait des injonctions auxquelles sont soumis les acteurs.

La performance inter-organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux académiques qui proposent des conclusions contradictoires sur les liens entre la performance inter-organisationnelle et la performance de l'entreprise. Ceux-ci proposent de distinguer les performances de nature économique et les performances de nature relationnelle.

Par exemple, Mohr et Spekman (1994) distinguent deux indicateurs majeurs pour mesurer la réussite d'une relation client-fournisseur : d'une part, « les échanges communs » qui représente le volume et le montant des transactions réalisées entre les parties de la relation et, d'autre part, « la satisfaction » qu'ils définissent comme une indication de l'état émotionnel des participants, qui décrit la dimension subjective de la relation et détermine l'aptitude des parties à maintenir et développer leurs liens. De manière générale, Bodi-Schubert (2014)

considère qu'il est possible de juger la réussite d'une relation client-fournisseur soit par le « succès des affaires »², soit par le « succès de la relation »³ :

- Le « succès des affaires » s'exprime le plus souvent par des indicateurs économiques et financiers comme la croissance des revenus et des parts de marché, l'amélioration de la marge ou encore la réduction des coûts. Dans cette perspective, la contribution du partenariat client-fournisseur à la réussite de l'entreprise est décrit d'une part, sous le prisme des économies d'échelles et des effets de spécialisation qui accroissent l'efficacité des activités tout au long de la chaîne de valeur et, d'autre part, sous le prisme stratégique de l'accès aux ressources et aux compétences des partenaires (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Ganesan, 1994) pour répondre à la complexité de l'environnement et des demandes (Merchant, 2000 ; Prahalad et Krishnan, 2008), générer un bénéfice mutuel (Mohr et Spekman, 1994) et développer un avantage concurrentiel soutenable (Penrose, 1959).

- Le « succès de la relation » représente la réalisation des objectifs communs de bonne gestion, de pérennisation et de développement par les parties de la relation. Dans cette perspective, la collaboration client-fournisseur est décrite comme un ensemble de processus microsociaux d'influence réciproque et mutuelle des acteurs (Mourey, 2008) qui forment un « réseau de relations interpersonnelles » (Ploetner et Ehret, 2006) fondé sur des normes relationnelles d'échange social qui créent « un état affectif positif » entre les acteurs du partenariat (Donada et Nogatchewsky, 2005) et favorisent une collaboration harmonieuse, une meilleure communication et découragent les comportements opportunistes.

Malgré l'engouement qu'elles suscitent, des travaux récents (Nogatchewsky, 2013 ; Mandard, 2015) rapportent que les relations collaboratives produisent des résultats « bien souvent décevants au regard des espérances initiales » (Nogatchewsky, 2013), voire des échecs (Mandard, 2015) car les partenaires peinent à établir des relations efficaces entre eux. Ces travaux réaffirment la nécessité pour les entreprises de mettre en place des mécanismes de gouvernance adéquats et pour les chercheurs d'en comprendre les mécanismes et les logiques sous-jacentes. C'est l'objet des travaux en contrôle inter-organisationnel.

➤ **La littérature centrée sur les modalités d'influence inter-firmes**

Les appels d'Otley (1994) et de Hopwood (1996) ont joué un rôle majeur dans l'essor de la littérature en contrôle inter-organisationnel (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Tomkins, 2001 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Nogatchewsky, 2004 ; Dekker, 2004 ;

² « *Business succès* »

³ « *Relationship succès* »

Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2006 ; Mourrey, 2008 ; Donada et *al.*, 2012), Otley (1994) relève que « le champ des activités de contrôle s'est élargi et n'est plus confiné aux frontières juridiques des organisations » (Otley, 1994, p. 293). Hopwood (1996) note que « les processus de planification, de budgétisation et de contrôle circulent d'une organisation vers d'autres organisations et sont à l'origine d'une prise de conscience renforcée de l'interdépendance des actions et du rôle que l'action conjointe peut jouer dans le succès des entreprises » et déplore que « la recherche en comptabilité a largement ignoré ces changements et leurs implications en termes de prises de décisions financières et de contrôle » (Hopwood, 1996, p.589). Les auteurs appellent à une meilleure compréhension des systèmes de comptabilité et de contrôle construits pour gérer efficacement des processus d'affaires qui ignorent les frontières juridiques des entreprises. Dans la même perspective, Tomkins (2001) appelle à un plus grand intérêt pour les travaux empiriques centrés sur les processus inter-firmes et l'utilisation de la comptabilité pour planifier et prendre des décisions collaboratives, d'une part, et juger économiquement les stratégies, les investissements et les opérations, d'autre part.

- Une approche contingente du contrôle inter-organisationnel.

Les travaux en contrôle inter-organisationnel se sont principalement attachés à l'analyse des modes de gouvernance inter-organisationnelle définis par les entreprises pour organiser les liens et les actions avec les fournisseurs. Celle-ci recouvre les structures, les dispositifs et les mécanismes (formels et informels) de contrôle visant à garantir un bon déroulement des échanges entre une organisation et ses partenaires externes, dont les fournisseurs (Heide, 1994 ; Donada et *al.*, 2012).

Les travaux sur la gouvernance des relations inter-organisationnelles se sont attachés à catégoriser les modalités d'influences mises en œuvre dans les relations clients-fournisseurs, *via* les systèmes de contrôle adoptés. L'analyse porte à la fois sur les moments de la relation dans lesquels ont lieu le contrôle (la phase de sélection du partenaire, la phase de contractualisation et la phase d'exécution), sur les objets du contrôle (les résultats, les actions et les méthodes de travail, les comportements et les attitudes, les valeurs et les normes relationnelles des acteurs) et enfin sur les moyens formels (systèmes de mesure et d'incitations, contrats, chartes, règles) et informels (réputation, normes relationnelles, socialisation) utilisés. Trois modes de contrôle ont été identifiés : ceux mettant en œuvre des modalités de marché à travers les systèmes d'incitation / sanction ; ceux mettant en œuvre des modalités bureaucratiques à travers la contractualisation ; et enfin ceux centrés sur les modalités sociales et claniques à travers notamment la confiance.

- Le lien entre l'interne et l'externe : Les structures de contrôle comme facteurs de contingence.

Certains travaux ont appréhendé les structures internes comme des facteurs de contingence des modes de contrôle inter-organisationnel. Par exemple, Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) définissent leur catégorisation des modes de contrôle, fondés sur le marché, sur la bureaucratie et sur la confiance par trois facteurs de contingence : les caractéristiques de la transaction, les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques des organisations (la gestion de l'information, les expériences antérieures de relations inter-firmes ou l'attitude face au risque). Hakansson et Lind (2004) décrivent les structures organisationnelles dédiées au pilotage de la relation client-fournisseur (*relationship units*) pour expliquer comment l'information comptable est construite et utilisée différemment par les acteurs des *relationship units*, selon que la coordination est hiérarchique, de marché ou clanique. Nogatchewsky (2004) établit une continuité entre le contrôle (intra)organisationnel et inter-organisationnel. Elle utilise le contrôle exercé sur les acheteurs par les directions pour caractériser les modes de contrôle entre clients et fournisseurs, en établissant, par exemple, que plus les acheteurs se représentent les objectifs financiers comme importants pour la direction, plus ils mobilisent des stratégies d'influence coercitives sur les fournisseur (mise en concurrence, menaces) pour réaliser des gains d'achats. Donada et al. (2012) décrivent une gouvernance inter-organisationnelle imbriquée, fondée sur la confiance et sur une structure de contrôle qui associe les niveaux hiérarchiques (top, intermédiaire et opérationnel) de chaque partie dans la conduite de la relation d'achats.

Quelle est l'efficacité de ces modalités de contrôle sur la réussite des relations client-fournisseur ? Les travaux en contrôle inter-firmes n'ont que pauvrement posé les questions de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des modalités de contrôle opérationnalisées par les entreprises, alors qu'il « est pourtant aisé de constater l'incongruité des moyens de contrôles des relations inter-organisationnelles, qui donnent le plus souvent aux acheteurs l'impression de ne rien contrôler chez leurs fournisseurs » (Nogatchewsky, 2013, p 23).

Le fait est que l'essentiel des travaux appréhendent la question du contrôle inter-organisationnel au niveau des organisations et le définissent comme le processus par lequel une organisation (le client) cherche à obtenir certains résultats en orientant le comportement de l'autre (le fournisseur). Les travaux tendent alors à considérer que les acteurs de chaque partie ont des attentes, des intentions et des comportements uniformes. Ils ignorent souvent les dynamiques coopératives internes aux partenaires et les logiques sous-jacentes à l'action

des acteurs dans la réalisation de leurs activités et dans la construction et l'utilisation des systèmes de contrôle inter-organisationnel. Par conséquent, la « conceptualisation du contrôle inter-organisationnel dans les études empiriques est assez restreinte » (Nogatchewsky, 2013, p 23). Elle est centrée sur la dimension fonctionnaliste du contrôle en lien avec la question de la performance, plutôt que sur l'étude des phénomènes complexes d'appropriation des systèmes de contrôle par les acteurs et des dynamiques relationnelles qui s'instaurent entre les protagonistes du partenariat. C'est dans cette seconde perspective que se situe ce travail de recherche en abordant les systèmes de contrôle inter-organisationnels comme des « médiateurs des rapports sociaux » (Chiapello et Gilbert, 2013) entre les acteurs du partenariat.

➤ **La structure de contrôle inter-organisationnel comme lieu d'interaction entre les acteurs et de confrontations des représentations**

L'organisation des structures de contrôle inter-organisationnel influence la construction et l'utilisation des dispositifs de contrôle la réussite des dynamiques recherchées par les partenaires (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Hakansson et Lind, 2004 ; Nogatchewsky, 2004 ; Donada et *al.*, 2012 ; Nogatchewsky, 2013). Afin de maîtriser les réalisations des fournisseurs et leurs conséquences sur sa proposition de valeur et sa performance, le client doit de construire une architecture organisationnelle qui orchestre les liens avec les fournisseurs stratégiques. Or, peu de travaux en contrôle inter-organisationnel ont analysé ces structures internes, en tant qu'objet propre de recherche (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Donada et *al.*, 2012 ; Nogatchewsky, 2013).

Les structures de contrôle se définissent par les tâches et les rôles des acteurs impliqués dans la conduite et la coordination d'activités inter reliées entre le client et le fournisseur (Desreumaux, 1992). Dans cette perspective, la structure de contrôle de la relation client-fournisseur peut être appréhendée par la répartition formelle et informelle des responsabilités entre les acheteurs, leurs clients internes, la direction et d'autres fonctions support impliquées dans la gestion des fournisseurs et par les liens d'interdépendance entre les activités, les rôles et les responsabilités de ces acteurs (Donada et *al.*, 2012). La relation fournisseur associe le « top management » qui définit les valeurs associées à la stratégie de l'entreprise et à la politique de gestion des achats et des fournisseurs, le management intermédiaire qui facilite les interconnexions internes, les formes d'action jointes et diminue les conflits entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les fournisseurs et, enfin, les

acheteurs/approvisionneurs qui mettent en œuvre la stratégie achats définie par les niveaux supérieures (Donada et *al.*, 2012).

Les rares travaux sur les structures de contrôle inter-organisationnel établissent le lien entre l'organisation des rôles des acteurs - différenciés par leurs niveaux hiérarchiques et leurs fonctions - et l'efficacité de la relation (Donada et *al.*, 2012). Or, les représentations de la performance achats, des objectifs de la relation et des leviers d'action ne sont pas toujours partagées entre les membres de la structure de gouvernance inter-organisationnelle, souvent même à l'intérieur de chaque organisation. La division du travail et la spécialisation des acteurs créent des logiques multiples et paradoxales (Bouquin, 2010) en termes de finalités (financières / opérationnelles), de définition de ce qui est créateur de valeur ou d'horizon temporel de l'action (court terme / long terme).

Les travaux en contrôle inter-organisationnel tendent à ignorer les enjeux paradoxaux propres aux différents groupes d'acteurs, leurs différences de représentation du travail à réaliser et les conséquences de la recherche de leurs intérêts locaux (parfois divergents) sur la conduite de la relation avec le fournisseur et la performance de l'entreprise. Ceci conduit à deux conséquences sur la littérature en contrôle inter-organisationnel : premièrement, elle appréhende le contrôle comme un moyen par lequel une organisation oriente l'action de ses partenaires vers la réalisation de certains objectifs. Or les outils de contrôle ont également été appréhendés comme des dispositifs pouvant revêtir des dimensions symboliques, politiques et idéologiques (Burchell et *al.*, 1980 ; Morales et Sponem 2009) ; deuxièmement, elle néglige les tensions entre les groupes d'acteurs en compétition pour accroître ou maintenir leur pouvoir et valoriser leur position dans l'organisation.

➤ **Rôles et contributions des acheteurs à la performance : une figure « héroïque » contrariée ?**

La diffusion des pratiques collaboratives entre clients et fournisseurs s'est accompagnée d'une baisse tendancielle de la valeur ajoutée internalisée par les entreprises et l'accroissement du poids des achats dans les structures de coûts. Selon l'enquête « Baromètre Achats 2012 »⁴, les achats représentent en moyenne 65% à 80% du chiffre d'affaires des entreprises, contre 40% dans les années 1980.

Dans ce contexte *a priori* favorable aux acheteurs, la littérature professionnelle décrit une transformation de la fonction achats et une extension de son périmètre d'intervention. Les

⁴ L'enquête « baromètre des achats » par CSC et le magazine Challenges

descriptions stéréotypiques négatives des acheteurs « gardiens du temple » et « *cost killer* » cèdent la place à une représentation plus positive du rôle des acheteurs.

- L'invention d'une figure idéalisée de l'acheteur.

Les rédacteurs de l'enquête « l'observatoire des achats – 2008 » décrivent le passage des acheteurs d'un rôle de « *cost killer* » à celui de « *value adder* », participant au côté des opérationnels de l'entreprise à la construction et la mise en œuvre de l'offre de valeur de l'entreprise. Dans la mouture 2010 de la même enquête, les rédacteurs voient apparaître pour les acheteurs « *un rôle plus ambitieux, celui de **Business Partner*** » proche et influent auprès des ses client internes, pour lesquels il est force de proposition et apporteur de valeur. Selon Poissonnier et *al.* (2012) et Poissonnier (2014), les acheteurs « sont bien placés pour contribuer à l'augmentation des marges par le haut (en créant d'avantage de valeur et en permettant de proposer des prix plus élevés) plutôt que par le bas (en réduisant les coûts) ». Ils décrivent un acheteur « **intrapreneur** », légitime et autonome, qui mobilise des compétences traditionnelles comme la maîtrise technique et l'organisation, ainsi que des compétences comportementales (« *soft skills* ») comme la créativité et les qualités relationnelles pour orienter les décisions achats vers ce qui améliore la performance d'ensemble de l'entreprise. L'acheteur est également décrit dans un rôle **d'interface** entre l'entreprise et ses partenaires externes, dont le rôle est d'articuler les stratégies, les propositions de valeurs et les objectifs de performance de l'entreprise avec ses fournisseurs, d'une part, en mobilisant les fournisseurs autour des enjeux stratégiques de l'entreprise (coûts, fiabilité, flexibilité, innovation et responsabilité sociétale) et, d'autre part, en maîtrisant les risques fournisseurs et leurs conséquences sur l'entreprise. Il est facilitateur de la collaboration et médiateur de la relation entre le client et le fournisseur (Poissonnier et *al.*, 2012)

- Une approche client à l'égard des opérationnels, des fournisseurs et des directions.

Dans l'exercice de ces rôles, la fonction achats interagit avec trois groupes d'acteurs qu'elle s'efforce d'influencer et dont elle cherche à obtenir de la reconnaissance et à tirer sa légitimité :

- auprès des clients internes (les opérationnels), la fonction achats contribue à élaborer et mettre en œuvre les solutions achats les plus profitables aux managers locaux pour les accompagner dans la réalisation de leurs objectifs opérationnels et financiers. Pour cela, les acheteurs doivent développer une démarche proactive de connaissance des clients internes, par l'écoute et la compréhension de leurs enjeux, de leurs objectifs et des problèmes à résoudre :

- auprès des fournisseurs, ils doivent construire les mécanismes (formels et informels) d'une relation coopérative intense, dans laquelle les partenaires sont mutuellement intégrés dans les processus clés de l'activité de chacun, de manière à améliorer leurs performances financières et opérationnelles ;
- auprès des directions, la fonction achats doit contribuer aux projets stratégiques et transversaux comme la maîtrise des risques, le développement de produits ou le déploiement de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour la fonction achats, ces projets sont l'occasion de démontrer l'utilité de sa contribution à la proposition de valeur et à la performance globale de l'entreprise et de gagner en légitimité.

- Une intervention sous contrainte.

La littérature professionnelle produit une image valorisante du rôle des acheteurs, les enjoignant à se définir et à agir comme des « *Business Partners* », « intrapreneurs » et « interfaces » relationnelles entre l'entreprise et ses fournisseurs. Pourtant cette image valorisante semble peu corroborée par les travaux empiriques sur le travail des acheteurs (Monczka et al., 2005 ; Leenders et al., 2006 ; Bruel, 2007 ; Ivens et al., 2009 ; Van Weele, 2010 ; Calvi et al., 2010) qui décrivent comment les acheteurs se heurtent à la question de la maîtrise de la décision achat et peinent à établir des relations de collaboration avec les clients internes (conception, marketing, opérations etc.), à faire reconnaître leurs contributions et à étendre l'influence de leur fonction au sein de l'entreprise. Ces travaux relèvent deux questions majeures qui caractérisent le positionnement des acheteurs : l'enfermement des acheteurs dans la gestion des gains d'achats et l'opposition avec les clients internes sur la légitimité à s'arroger le pouvoir décisionnel sur les achats :

- L'enfermement des acheteurs dans les gains achats : la littérature décrit un enfermement de la fonction achats dans la recherche de gains achats pour répondre aux injonctions qu'ils reçoivent des directions. Les acheteurs sont appelés à contribuer à la profitabilité de l'entreprise en déployant les plans d'économies et en alignant les fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise. Ils s'inscrivent alors dans une conception bureaucratique et financière de la fonction achats, focalisée sur les actions visant la réalisation de gains d'achats et la réduction des coûts (Calvi et al., 2010). De plus, « l'obsession du marché » reste prégnante chez les acheteurs y compris lorsque la relation d'achats s'inscrit dans un engagement partenarial à long terme (Portier et al., 2010). Ils privilégient les modes d'ajustements mutuels fondés sur le prix et les positions relatives des partenaires de manière à pouvoir agir sur la répartition de la rente. Par exemple, dans une étude auprès des acheteurs

d'un constructeur automobile, Gulati et Sytch (2007) montrent comment les acheteurs encouragent les efforts d'amélioration de la qualité et propositions d'innovation des fournisseurs, mais redoutent les situations de dépendance à l'égard des fournisseurs limitant les alternatives à court terme, du fait des coûts de changement de fournisseur ou d'une concurrence insuffisante sur le marché amont.

Au final, les acheteurs font le plus souvent valoir des arguments économiques et cherchent à « contrôler, *a minima*, une étape clé du processus d'achat en se focalisant sur la négociation du prix » (Portier et *al.*, 2010). Ils définissent leurs responsabilités et leurs comportements en référence au langage et aux mesures des performances en termes de gains d'achats jusqu'à en faire le symbole de leur identité professionnelle (Reverdy, 2009).

- la contestation d'un pouvoir décisionnel légitime sur les achats : plusieurs définitions des achats relient le travail des acheteurs à la satisfaction des demandes formulées par les membres internes de la chaîne de valeur de l'entreprise (Monczka et *al.*, 2005 ; Bruel, 2007 ; Van Weele, 2010 ; Portier et *al.*, 2010). Comme le décrivent Portier et *al.* (2010), les acheteurs n'achètent pas pour eux-mêmes, mais pour satisfaire les demandes internes (Bruel, 2007 ; Van Weele, 2010 ; Portier et *al.*, 2010). Ils sont contraints par les spécifications de qualité, de quantité, de coût et de délais attendues par les clients internes qui fondent leur légitimité sur leurs savoirs spécifiques et leur expertise de l'offre de l'entreprise et considèrent qu'ils sont seuls légitimes et aptes à définir les attentes et à juger la réponse des fournisseurs. De plus, les clients internes et les acheteurs s'inscrivent dans des politiques et des agendas propres à leurs fonctions (Reverdy, 2009). Les clients internes poursuivent des objectifs opérationnels et ont souvent une préférence pour des relations dyadiques, directes et pérennes avec leurs collaborateurs chez les fournisseurs (Portier et *al.*, 2010) dont ils partagent les intérêts, les savoirs et le langage. Ils considèrent que les acheteurs sont centrés sur les problématiques de centralisation et de massification des achats et les soupçonnent de vouloir uniquement faciliter la mise en concurrence des fournisseurs.

➤ **Une dynamique pour se définir en tant que professionnels**

De nombreux travaux empiriques font état de la difficulté des services fonctionnels comme les contrôleurs de gestion (Lambert, 2005 ; Morales, 2009, Redslob, 2012 ; Legalais, 2014), les responsables RSE (Grisard, 2014) ou les Business Continuity Manager (Steyer, 2013) à éclairer le sens de leur travail auprès d'une pluralité de publics, d'autorités hiérarchiques et de clients internes. La position de ses fonctionnels est souvent ambiguë (Bouquin et Kuszla,

2013) car elle est en bonne partie ce qu'ils font de leur fonction dans leurs actions quotidiennes et dans les liens qui les unissent aux opérationnels (Lambert, 2005).

Le travail des acheteurs est l'objet d'ambiguïtés, d'une part, sur la définition de leur mission qui alterne entre la diminution des coûts et la contribution à la performance opérationnelle de l'entreprise et, d'autre part, sur l'autorité qu'ils détiennent pour exercer une influence sur les participants au processus achat. Les processus par lesquels les acheteurs revendiquent la légitimité de leur intervention s'articulent autour du sens subjectif du travail et des relations que les acheteurs entretiennent avec ceux à qui s'adresse leur activité (Dubar et al., 2011). Cette dynamique professionnelle, permet aux acheteurs de se constituer en tant que groupe professionnel doté d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance de leur activité et occupant une place différenciée dans la division du travail de gestion des achats et des relations avec les fournisseurs (Démazière et Gadéa, 2009).

Ces différents éléments amènent à poser la question de recherche suivante :

Comment les acheteurs utilisent-ils les systèmes de contrôle inter-organisationnel dans leur dynamique professionnelle ?

Cette question principale soulève plusieurs sous questions :

- *Comment les acteurs définissent-ils le travail de gestion de la performance achats dans les partenariats entre clients et fournisseurs ?*

Nous décrivons les différentes formes de performance des partenariats client-fournisseur et les leviers de création de valeur qui y sont associés.

- *Comment les acheteurs décrivent-ils leur position et leurs liens avec les acteurs du partenariat ?*

Nous montrons particulièrement comment les interactions des acheteurs avec les opérationnels, les directions et les fournisseurs partenaires peuvent contraindre leur travail, marginaliser leur contribution et les enfermer dans une identité professionnelle dévalorisée.

- *Comment les acheteurs tentent-ils de valoriser leur position dans la gestion des partenariats ?*

Nous décrivons les stratégies mises en œuvre par les acheteurs pour obtenir une juridiction sur la gestion de la performance des partenariats client-fournisseur. Nous montrons notamment comment les acheteurs utilisent les dispositifs de contrôle pour construire et obtenir la reconnaissance de leurs projets juridiques.

➤ **Traitement empirique de la question de recherche**

Cette recherche empirique s'inscrit dans la tradition de la sociologie compréhensive. Elle s'appuie sur une étude qualitative basée principalement sur le recueil de témoignages d'acteurs impliqués dans la construction, le développement et le pilotage de partenariats entre clients et fournisseurs. Le dispositif méthodologique se décline en deux phases.

La première phase recueille des expériences individuelles d'acteurs impliqués dans la gestion de partenariats entre clients et fournisseurs. Nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs (22 acheteurs et responsables achats et onze responsables d'autres fonctions chez le client et le fournisseur, ainsi que deux consultants / experts des achats) au sein de dix entreprises de tailles et de secteurs variés, afin de saisir la diversité des pratiques et des représentations de la performance et de la gestion des partenariats entre clients et fournisseurs, définis comme des construits intersubjectifs. Cette phase d'étude préliminaire a permis d'identifier des logiques dominantes qui président à la définition des finalités et au pilotage des partenariats.

La seconde phase croise les regards de différents groupes d'acteurs, à travers l'étude comparée de cas de relations de partenariats représentatives des deux logiques dominantes identifiées dans la première phase. Ces deux études permettent de mieux décrire les dynamiques professionnelles à l'œuvre et de comprendre par quels moyens les acheteurs tentent d'obtenir une juridiction professionnelle sur la gestion des achats et des relations fournisseurs, afin d'améliorer leur position dans l'organisation.

La figure 0.1 restitue le design de la recherche.

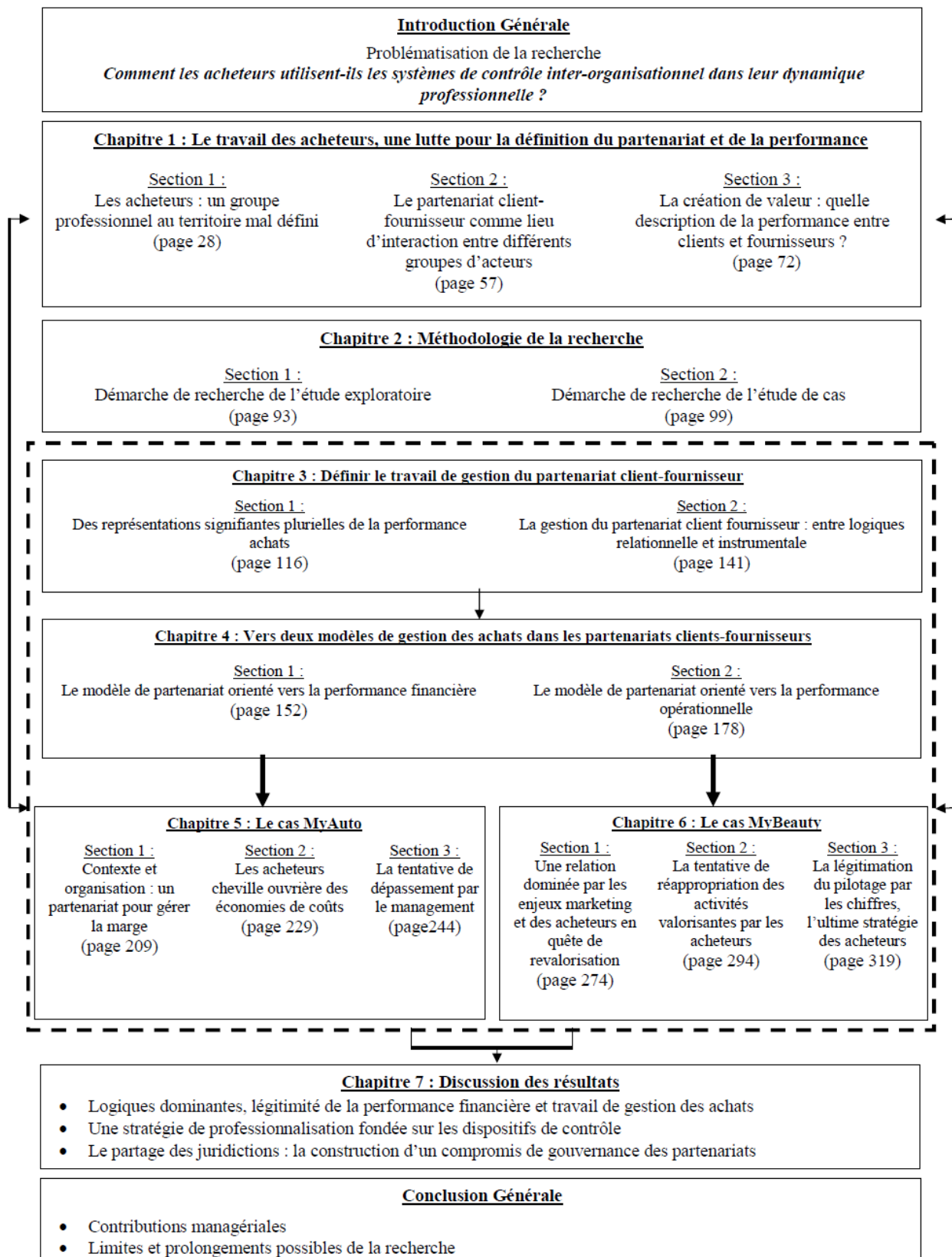


Figure i.1 : Design de la recherche

➤ **Présentation du plan**

Le premier chapitre pose les fondements théoriques de la recherche. La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation du cadre d'analyse de la sociologie interactionniste des groupes professionnels et plus particulièrement des travaux d'Andrew Abbott (1988, 2003) sur la dynamique des juridictions professionnelles. Nous présentons également les travaux consacrés à l'utilisation des dispositifs de contrôle dans la lutte entre groupes professionnels. La section deux est consacrée à une présentation critique du concept de partenariat, notamment à travers les travaux en contrôle inter-organisationnel. La section trois aborde la création de valeur comme manière d'appréhender la nature polysémique et ambiguë de la performance dans les partenariats entre clients et fournisseurs.

Dans le second chapitre, nous présentons la démarche empirique et les choix méthodologiques adoptés dans ce travail de recherche, qui se décline en deux étapes : une étude préliminaire et deux études de cas. Dans la phase préliminaire, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs au sein de dix entreprises de tailles et de secteurs variés afin de saisir la diversité des pratiques et des représentations de la performance inter-organisationnelle. Nous avons interrogé 22 acheteurs et responsables achats et onze responsables d'autres fonctions chez le client et le fournisseur. Nous avons également rencontrés deux consultants / experts des achats. Cette phase d'étude préliminaire nous a permis d'identifier des logiques dominantes qui président à la définition des finalités et au pilotage des partenariats. En particulier nous distinguons des partenariats à logique financière dominante et des partenariats à logique opérationnelle dominante. Dans la seconde phase, nous avons opté pour une analyse comparative entre les modèles de partenariats. Pour ce faire, nous avons réalisé deux études de cas approfondies de partenariats représentatifs des logiques dominantes décrites dans la première phase de la recherche: le cas MyAuto et le cas MyBeauty. Dans chaque cas, nous avons croisé les regards des acteurs impliqués dans un même partenariat (acheteurs, opérationnels, contrôleurs de gestion et responsables des fournisseurs), afin de recueillir les expériences en situation des acteurs. Ces deux études ont permis de mieux décrire les dynamiques professionnelles à l'œuvre et de comprendre par quels moyens les acheteurs tentent d'obtenir une juridiction professionnelle sur la gestion des achats et des relations fournisseurs, afin d'améliorer leur position dans l'organisation.

Dans le troisième chapitre, nous exposons les résultats de l'étude préliminaire. Nous décrivons le rôle des acheteurs et leurs interactions avec les autres groupes professionnels impliqués dans les partenariats. Notre analyse permet d'expliquer comment les injonctions

ancrées dans les cultures dominantes des entreprises et traduites dans les systèmes de contrôle organisationnels orientent les comportements des acheteurs, des opérationnels et des fournisseurs. A ce stade de l'analyse, nous distinguons et caractérisons d'une part, les partenariats dont les logiques dominantes d'action sont orientées vers la réalisation de la performance financière et, d'autre part, les partenariats dont les logiques dominantes d'action sont orientées vers la réalisation de la performance opérationnelle.

Dans le quatrième chapitre, nous décrivons le travail des acheteurs et leurs interactions avec les autres groupes professionnels dans les deux modèles de partenariats :

Dans les partenariats à logique financière dominante les enjeux financiers sont définis comme une finalité prioritaire qui oriente les choix stratégiques et organisationnels vers la réalisation des objectifs comptables et financiers. Dans ce contexte, les acheteurs sont chargés de définir et de mettre en œuvre une politique de gestion des fournisseurs pour contribuer à l'atteinte des objectifs financiers, par les gains achats et les baisses de prix. Mais ils partagent la responsabilité de la décision achats avec les managers opérationnels qui sont intéressés par l'établissement de relations pérennes avec les fournisseurs partenaires et par les performances techniques de leurs produits. Les acheteurs établissent alors avec les opérationnels et les fournisseurs des liens ambivalents à la fois de confrontation et d'échange social. Par ailleurs, les acheteurs entretiennent également un rapport ambivalent avec les dispositifs de contrôle par les résultats. Ces dispositifs sont le moyen par lequel la direction contraint le travail des acheteurs et les oriente vers la réalisation de gains d'achats élevés. Mais ces dispositifs sont également le moyen par lequel les acheteurs se valorisent et entretiennent des échanges avec leurs partenaires internes et externes.

Dans les partenariats à logique opérationnelle dominante les enjeux liés au développement et à la commercialisation des produits sont définis comme la finalité prioritaire. Les managers opérationnels sont les acteurs centraux de l'organisation. Ils gardent une maîtrise importante de la décision achats et définissent le partenariat client-fournisseur comme la continuité des processus internes de l'entreprise pour améliorer la performance opérationnelle. Ils établissent pour cela des liens interpersonnels directs avec les responsables des fournisseurs et un contrôle relationnel/social pour conduire le partenariat. Dans ce contexte, les acheteurs sont relégués à des activités mineures, essentiellement de gestion administrative des relations d'achats, car les opérationnels craignent que les acheteurs recherchent les économies de coûts au détriment de la performance opérationnelle. L'enjeu pour les acheteurs est de se sortir de cet enfermement fonctionnel, dans un travail administratif peu intéressant, et symbolique,

dans une identité professionnelle chargée d'attributs stéréotypiques négatifs. Pour cela, les acheteurs s'emploient à redéfinir ce qu'ils sont et le contenu de leur activité professionnelle.

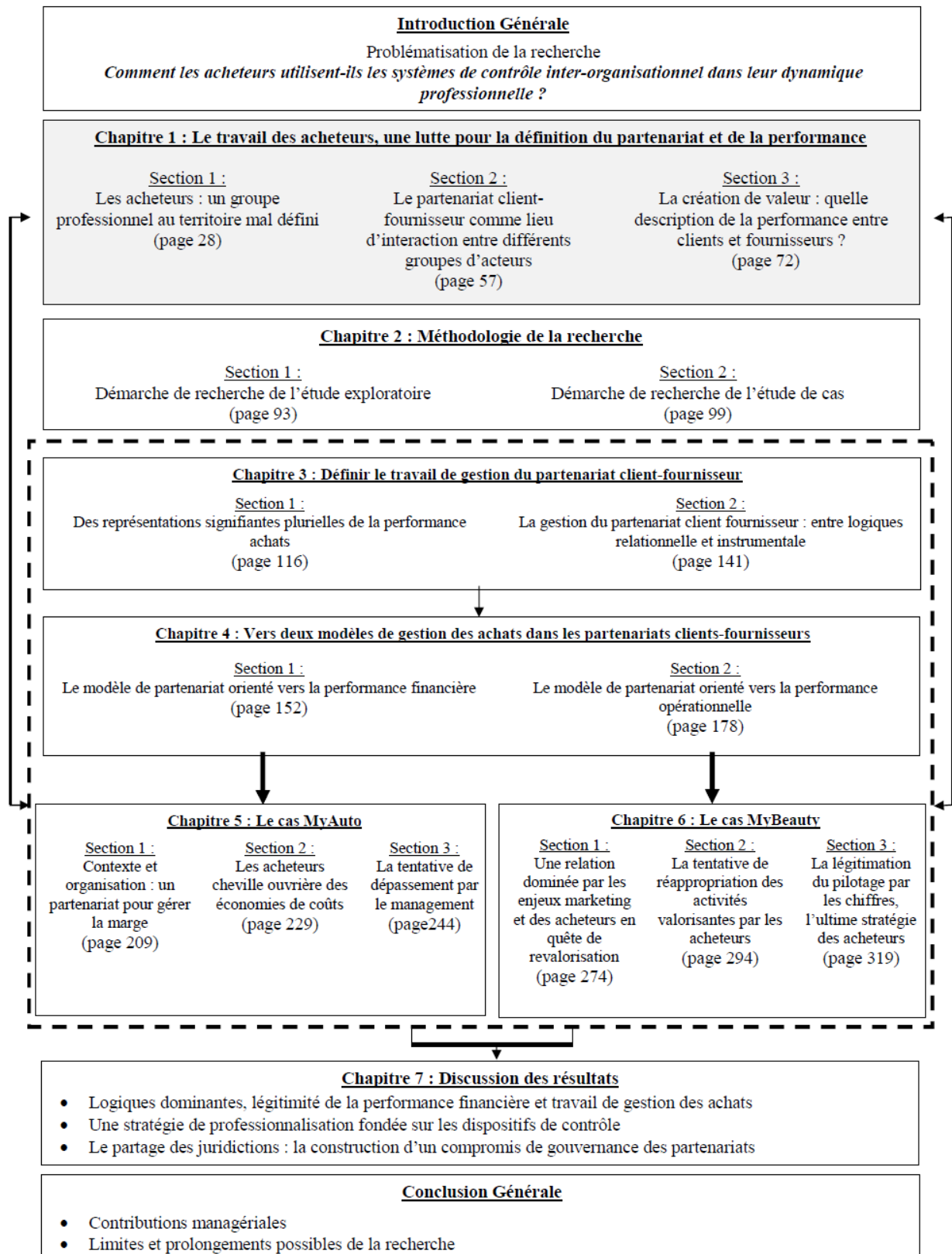
Dans le cinquième chapitre, nous présentons le cas MyAuto. Chez MyAuto, les partenariats client-fournisseur sont conduits par deux groupes professionnels : les ingénieurs opérationnels et les acheteurs. Les premiers sont prescripteurs et utilisateurs des pièces des fournisseurs. Ils bénéficient d'une légitimité technique forte et se définissent comme les garants des performances techniques et opérationnelles. Les seconds se définissent par leur expertise des marchés fournisseurs et des calculs économiques et sont chargés de mettre en œuvre une politique de gestion des fournisseurs visant la maîtrise des coûts et la contribution à la rentabilité par les gains d'achats. Les dispositifs de contrôle de la direction orientent le travail des acheteurs vers la « traque » systématique des « sur-marges » des fournisseurs et des gains d'achats. Mais, alors que ce contexte leur est, *a priori*, favorable, les acheteurs de MyAuto ont le sentiment que les structures et les dispositifs de contrôle les dépossèdent des leviers d'exercice de leur activité, en imposant des objectifs et des manières d'agir orientés vers les économies à court terme, et d'être enfermés dans des représentations stéréotypiques de négociation et de réduction des coûts. En réaction, les acheteurs tentent de (re)prendre le contrôle sur l'exercice de leur activité professionnelle et la façon de réaliser des gains d'achats. Ils s'emploient à étendre leur champ d'intervention en faisant reconnaître leurs expertises des marchés fournisseurs et de l'analyse des coûts pour passer d'une position d'exécution à une position de management de la politique achats et de gestion des fournisseurs. Les acheteurs s'efforcent ainsi de redéfinir les pratiques et le sens de leur travail et de construire une rhétorique professionnelle qui englobe les activités d'analyse et de prise de décision et les échanges relationnelles avec les autres intervenants du partenariat.

Dans le sixième chapitre, nous présentons le cas MyBeauty. Chez MyBeauty, l'ensemble de l'organisation est tournée vers la construction, la valorisation et l'exploitation de marques fortes par le travail des responsables marketing. Ces derniers attendent des partenariats qu'ils contribuent aux objectifs marketing et entretiennent des liens interpersonnels forts avec les fournisseurs. Mais cette gestion directe réduit l'intervention des acheteurs dans les activités valorisantes du processus achats et dans les prises de décisions importantes. Ces derniers le vivent comme une mise à l'écart, une marginalisation, qu'ils expliquent par les attributs stéréotypiques négatifs associés à leur fonction et le manque de reconnaissance de leurs expertises et de leurs apports à la réalisation des objectifs opérationnels de l'entreprise. Les acheteurs s'emploient à modifier leur situation professionnelle et la possibilité d'intervenir

plus fortement dans les activités valorisées. Pour cela, ils mobilisent des stratégies d'action visant à obtenir la reconnaissance de leurs expertises, de leurs pratiques et de leur représentation de la performance achats et de se rapprocher des responsables marketing en faisant la démonstration de leur apport à la relation achats et la performance opérationnelle de l'entreprise.

Enfin, dans le septième chapitre nous résumons nos résultats et les mettons en perspective avec les littératures mobilisées. Nous expliquons alors que les efforts des acheteurs pour obtenir la reconnaissance de leurs expertises dans la gestion des achats et des relations fournisseurs conduisent à des formes particulières de compromis de gouvernance entre les acheteurs et les autres groupes professionnels, selon que la performance financière est une finalité légitime ou non. Dans le contexte de logique financière dominante, les acheteurs et les opérationnels se répartissent les activités du processus achats et interagissent par des mécanismes d'influence réciproque et des dispositifs fondés sur la rationalité calculatoire, sans qu'aucun des groupes ne parvienne à prendre l'ascendant sur l'autre. Dans le contexte de logique marketing dominante, les responsables marketing établissent une juridiction forte sur la gestion des partenariats en imposant leur définition de la performance et des leviers d'action, car les dispositifs comptables ne permettent pas de modifier les schémas interprétatifs et les logiques d'action qui orientent la gestion des partenariats. Ainsi, les dispositifs de contrôle inter-organisationnel contribuent à la construction du compromis de gouvernance du partenariat autant que celui-ci contraint leur utilisation située et leur habilité à servir les dynamiques professionnelles des acheteurs.

CHAPITRE 1 – LE TRAVAIL DES ACHETEURS, UNE LUTTE POUR LA DEFINITION DU PARTENARIAT ET DE LA PERFORMANCE



1. De la sociologie des professions à la sociologie des groupes professionnels

La sociologie des professions a développé un corpus théorique pour décrire et analyser le travail des collectifs qui partagent une activité similaire, des pratiques et des cadres cognitifs. Ce corpus permet de questionner les relations qu'entretiennent les membres d'un groupe professionnel entre eux, avec d'autres groupes et avec les organisations dans lesquelles ils travaillent. Il s'agit pour nous d'analyser les pratiques et les cadres interprétatifs des groupes professionnels dans l'exercice de leur travail et dans les efforts que ces groupes déploient pour justifier leurs conceptions respectives de l'activité professionnelle, vis-à-vis des autres groupes et de leurs hiérarchies (Strauss, 1992).

1.1. *La sociologie fonctionnaliste des professions*

La sociologie fonctionnaliste des professions s'est attachée à l'élaboration d'un idéaltype professionnel, en définissant les traits spécifiques des professions établies. Regroupés dans des associations professionnelles, les membres de celles-ci sont parvenus à institutionnaliser l'entrée dans le métier, en obtenant la reconnaissance, par l'Etat et la société, des filières de formations et des mécanismes de régulation spécifiques à la profession, et de leur contribution à l'intérêt général (Chapoulie, 1973).

Les traits spécifiques des professions se fondent sur (1) la légitimité scientifique, (2) la compétence technique qui fonde l'autorité professionnelle sur un domaine particulier et défini, (3) la neutralité affective qui distingue les professionnels de la sphère religieuse, (4) l'altruisme l'orientation vers la collectivité et le service de l'intérêt général et (5) une fonction de régulation sociale alternative à l'opposition entre le monde des affaires et la lutte des classes (Carr-Saunders et Wilson, 1933 ; Parsons, 1965 ; Wilensky, 1964).

Ces caractéristiques ne sont pas accessibles à toutes les activités. La sociologie fonctionnaliste distingue ainsi les « professions » qui renvoient aux activités professionnelles légitimées par la reconnaissance de leurs savoirs et l'obtention d'un monopole légal d'exercice de leur activité, des « occupations » dont les membres ne sont pas parvenus à faire reconnaître leurs activités. De fait, l'approche fonctionnaliste s'est focalisée sur l'étude des activités « prestigieuses » et établies comme les professions médicales (médecins, infirmières) et juridiques (juges, avocats) et techniques (ingénieurs, architectes).

De nombreux travaux en gestion ont tenté de décrire les professionnels insérés dans les organisations comme les comptables (Gendron, 2004) ou les financiers (Lounsbury, 2002), à travers les traits caractéristiques, supposés universels, de leurs professions. Mais pour Bureau et Suquet (2007) les évolutions sociétales et technologiques limitent la distinction entre les professions fondée sur des critères objectifs et traits universels. Ils notent que le présupposé universaliste de cette approche renvoie à une démarche de prescription *a priori* du travail, qui semble plutôt se destiner aux acteurs non professionnels des organisations, plutôt qu'à des professionnels compétents, en recherche d'autonomie et de flexibilité pour faire face aux situations d'incertitude dans leur travail. De plus, l'approche par les traits conduit à une compréhension fonctionnelle de l'activité comme un travail standardisé d'exécution, alors que les professionnels des organisations pensent leur travail collectif dans une démarche plus interprétative.

1.2. *La sociologie interactionniste des professions*

La sociologie interactionniste des professions se développe en réaction aux choix des fonctionnalistes, qui les conduisent à se focaliser sur les métiers certifiés par l'Université et à reproduire la rhétorique des professionnels intéressés par leur prestige. Alors que les fonctionnalistes pensent les professions par leur unité, les interactionnistes abordent les professions par leurs singularités et par la diversité des valeurs et des pratiques. L'approche interactionniste s'est attachée à l'étude d'une palette plus large d'activités, en particuliers les « petits métiers » (concierges, musiciens de jazz, danseuses, voleurs, etc.), en adoptant une démarche de sociologie empirique fondée notamment sur l'observation, pour décrire les pratiques des professionnels et expliquer les problèmes concrets auxquels ils sont confrontés (Dubar et *al.*, 2011). Les sociologues interactionnistes rompent la distinction nette entre « profession » et « occupation » dans la définition de leur objet de recherche, en considérant dans la lignée de Hughes (1951, 1994) que « les problèmes fondamentaux que les hommes rencontrent dans leur travail sont les mêmes, qu'ils travaillent dans un laboratoire illustre ou dans la cuve d'une conserverie ». Toutes les activités de travail ont donc un égal intérêt sociologique.

1.3. *La définition de l'activité de travail*

Dans une perspective interactionniste, l'activité de travail est un processus à la fois « biographique », c'est-à-dire subjectivement signifiant, et « interactionnel », c'est-à-dire une relation dynamique avec les autres (Dubar et *al.*, 2011).

1.3.1. L'activité de travail comme biographie

Dans la perspective interactionniste, l'activité professionnelle est définie comme une forme d'accomplissement de soi (Dubar et *al.*, 2011). Comme l'écrit Hughes (1959) « le métier d'une personne est une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin ». L'activité professionnelle est donc un processus biographique qui s'inscrit dans une trajectoire subjective, dont l'analyse permet de comprendre comment une personne est arrivée à pratiquer sa profession. L'analyse doit pouvoir « restituer l'activité professionnelle dans une dynamique temporelle, dans une vie de travail, qui inclut l'entrée dans le métier ou l'emploi, le déroulement de l'activité, les bifurcations, les anticipations, les réussites et les échecs » (Dubar et *al.*, 2011). L'étude porte donc à la fois sur le travailleur et son travail (Hughes, 1959).

1.3.2. L'activité de travail comme interaction

La trajectoire biographique subjective s'articule avec la dimension relationnelle et interactive. Cela veut dire que chaque personne ne peut produire son activité professionnelle indépendamment des liens qu'il construit avec autrui, notamment avec un groupe de pairs et de partenaires, avec lesquels il construit un ordre dynamique, contingent et provisoire. Cet ordre émerge des interactions, des ajustements mutuels, et se reproduit par intériorisation dans les personnalités des protagonistes, qui forment un collectif et partagent des attitudes, normes et conduites. En ce sens, l'activité professionnelle est une forme de socialisation des membres d'un groupe (Dubar et *al.*, 2011).

Les membres d'un groupe partageant la même occupation cherchent à se préserver du contrôle, de la domination ou de la dépendance à l'égard d'autres groupes. Ils vont tenter de se coaliser et de s'auto-organiser, de défendre leur autonomie et leur territoire et se protéger de la concurrence, en se faisant reconnaître de leurs partenaires et en développant des rhétoriques professionnelles. Le résultat de cette action, qu'il soit positif ou négatif pour le groupe, est provisoire et soumis à l'action des autres groupes qui tentent également d'obtenir des protections légales et de préserver leurs marges de manœuvre.

Les processus biographiques et les mécanismes d'interaction sont interdépendants. La dynamique d'un groupe dépend donc des trajectoires biographiques de ses membres et des interactions existant entre eux, avec leurs partenaires et avec l'environnement. C'est cette dynamique, sur un territoire donné, qui est l'objet de recherche de la sociologie interactionniste.

1.3.3. L'outillage conceptuel de la sociologie interactionniste pour analyser les professions

La sociologie interactionniste mobilise un univers notionnel pour comprendre la dynamique des relations entre individus et groupes confrontés aux mêmes situations d'activités professionnelles : revendications du monopole d'exercice d'un emploi - *licence* et *mandate* – pour se définir en tant que profession (1) ; biographie et carrière professionnelle (2) ; structuration des métiers par des segments professionnels en compétition et en restructuration continue (3), production des ordres négociés (4) et mondes sociaux signifiants (5).

1.3.3.1. Licence et mandat d'une profession

Selon Hughes (1959), chaque collectif professionnel cherche à obtenir une protection de la concurrence et une reconnaissance (valorisation) de son travail. Par conséquent, toute occupation professionnelle entraîne de la part de ses protagonistes une revendication d'une licence (autorisation) à exercer certaines activités de manière exclusive, de s'assurer une sécurité d'emploi en limitant la concurrence d'autres personnes. Cette autorisation est couplée à une revendication de mission (mandat) qui fixe « ce que doit être la conduite spécifique des autres » à l'égard de son territoire d'activité.

La reconnaissance et la protection du travail sont l'objet de conflits entre des collectifs en compétition. Chacun de ces collectifs tente de stabiliser son territoire d'activité et sa définition du travail, en obtenant de son environnement et de ses partenaires (client, concurrents et ceux qui détiennent le pouvoir) une protection limitant la concurrence sur son territoire et une valorisation de son travail, notamment en argumentant la valeur de son travail et la détention de connaissance pour l'achever. Le résultat de la lutte entre les différents collectifs est instable et évolue sous l'effet des revendications des différents protagonistes.

1.3.3.2. La carrière

Le concept de carrière renvoie, chez Hughes (1959), au « parcours d'une personne au cours de son cycle de vie ». Si les trajectoires biographiques sont singulières parce qu'elles sont faites de réorientations, de reconversions et de redéfinitions des activités avec l'avancement de l'âge et l'évolution des institutions de travail, la sociologie interactionniste tente de décrire les régularités, en identifiant les différentes manières de construire des filières d'emploi.

1.3.3.3. La division sociale et morale du travail

Selon Bucher et Strauss (1961, trad. 1992) les professions ne sont pas des entités communautaires unifiées, mais sont le plus souvent formées d'un conglomérat de segments en

restructuration continue, entre lesquels s'organise une division sociale du travail. Le processus de segmentation s'opère par confrontations successives entre différents groupes, notamment autour de leurs définitions respectives des activités de travail et des sens subjectifs de l'activité professionnelle. Chacun des segments cherchera à occuper une position de pouvoir, en s'opposant à ou en négociant avec d'autres segments et en passant des alliances avec les membres de son environnement.

Pour Hughes (1951, 1956), la division du travail entre les acteurs d'une activité n'est pas uniquement technique et sociale, elle peut être également morale. La division morale du travail fait référence au fait que les tâches constitutives d'une activité professionnelle peuvent être considérées par les acteurs soit comme nobles, prestigieuses et valorisantes, soit comme souillées et dégradantes. Les tâches les moins prestigieuses forment ce que Hughes (1951, 1956) appelle le « sale boulot » (*dirty work*), que les acteurs vont chercher à déléguer ou à masquer, de manière à ne conserver et garder visibles que les tâches les plus valorisantes et désirables et parvenir ainsi à accroître le prestige de leur activité professionnelle.

1.3.3.4. L'ordre négocié

Entre les différents groupes en interaction (confrontation, alliance, etc.) dans la réalisation d'une activité professionnelle s'opère une dynamique relationnelle productrice d'un « ordre négocié ». L'exercice d'un travail est un espace relationnel dans lequel les intervenants construisent des règles formelles et informelles, par une négociation permanente entre les différents professionnels, mais également leurs clients, partenaires et d'autres groupes. L'ordre formé est instable et est en permanence renégocié dans le cours de l'action, pour correspondre aux définitions et sens subjectifs du travail des différents groupes.

1.3.3.5. Les mondes sociaux

La sociologie interactionniste donne une vision éclatée des activités professionnelles, formées de groupes en confrontation, à l'intérieur comme à l'extérieur de chaque activité. Becker (1979) et Strauss (trad.1992) explorent les mondes sociaux des activités professionnelles, c'est-à-dire les « univers cognitifs et relationnels » qui unissent les membres d'un groupe exerçant la même activité professionnelle. Dans son analyse des professionnels de l'art, Becker (1979) appréhende les mondes sociaux comme la combinaison des langages, des représentations, des définitions et des sens subjectifs d'une activité professionnelle communs à un réseau de partenaires associés dans la réalisation du travail. Strauss réunit dans les mondes sociaux des éléments formels comme des sites, des objets et technologies, mais

également des éléments informels de trois formes : des routines, habitudes et « univers de réponses régularisées » ; des codes culturels permettant au réseau de partenaires de communiquer ; et d'un potentiel de créativité permettant de réinventer les solutions aux problèmes du groupe.

1.4. *L'émergence du groupe professionnel comme objet d'analyse*

Demazière et Gadéa (2009) définissent le groupe professionnel comme « des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique ».

Rejoignant la proposition de Hughes (1959) d'étudier à la fois le travailleur et son travail, Demazière et Gadéa (2009) posent « qu'on ne peut étudier et connaître l'ensemble des personnes qui ont pesé de quelque manière sur les efforts produits par une occupation pour se faire reconnaître en tant que profession, sans étudier empiriquement les situations de travail et les pénétrer en profondeur ». Pour les auteurs, la compréhension des groupes professionnels tient dans l'étude conjointe des processus biographiques et interactionnels (ce qui se passe au niveau du groupe de travail) et du contenu du travail du groupe professionnel (en quoi consiste l'activité de travail?).

1.4.1. *De l'étude des professions à l'étude des groupes professionnels*

Penser les groupes professionnels constitue une certaine rupture dans la conception de l'objet de recherche, en passant des professions aux groupes professionnels.

En particulier, cette évolution permet une extension du domaine d'étude aux professionnels salariés qui étaient écartés de l'analyse des sociologues fonctionnalistes, centrés sur les professions libérales établies. Pour Demazière et Gadéa (2009) produire des analyses aux niveaux des groupes professionnels se justifie particulièrement dans le contexte français dans lequel les activités professionnelles sont fortement salariées. Cela ouvre le champ à l'analyse des groupes de professionnels dans de nombreuses organisations du secteur privé, des associations et de l'état, dans lesquelles la volonté managériale de professionnaliser a été croissante (Evetts, 2003). Des travaux fondateurs ont fait exister les professions et les groupes professionnels dans l'analyse des organisations, comme le modèle de la « bureaucratie professionnelle » de Mintzberg (1979) ou celui du « clan » d'Ouchi (1980) qui intègrent les

caractéristiques du groupe professionnel (valeurs, croyances, méthodes de travail, etc.) comme mécanismes de coordination et de régulation du travail.

Cette évolution a également permis d'envisager l'étude des singularités des trajectoires de carrières, en particulier de la question des inégalités des chances de carrières liées au genre ou aux caractéristiques ethniques, par exemples.

1.4.2. Les dynamiques professionnelles

Le groupe professionnel est le résultat d'un processus biographique et interactionnel, lié aux relations d'influences réciproques, d'alliances ou de concurrence entre les autres groupes qui structurent l'environnement de l'activité de travail. Cela conduit à envisager les dynamiques professionnelles, c'est-à-dire les dynamiques cognitives légitimées qui produisent des modifications du périmètre de l'activité de travail et du sens qui lui est donné (Boussard, Demazière et Milburn, 2010).

Les travaux sur les dynamiques professionnelles adressent en particulier la question de l'autonomie des groupes professionnels par la détention de certaines compétences, le contrôle d'un territoire, l'obtention de protection et la reconnaissance de leur travail. Il s'agit de comprendre les jeux pluriels d'influences réciproques et de combinaisons d'alliances et de luttes dans lesquels s'engagent les différents groupes professionnels (Boussard, Demazière et Milburn, 2010). Car l'autonomie n'est pas définie par et pour les professionnels eux-mêmes, elle dépend des rapports de pouvoir qui se mettent en place avec les autres groupes professionnels, les autorités légitimes, les destinataires de l'activité et plus généralement avec les autres groupes qui structurent l'environnement de l'activité de travail (Boussard, Demazière et Milburn, 2010).

Pour Demazière et Gadéa (2009), les dynamiques professionnelles sont des « processus évolutifs, ouverts et instables » et leurs résultats, comme l'autonomisation, ne sont pas fixés une fois pour toute. Les positions acquises par les différents groupes professionnels sont en permanence, soit confortées, soit menacées par les tactiques diverses des différents groupes.

Les travaux qui permettent de comprendre comment les groupes acquièrent et confortent des positions dans leurs activités professionnelles se fondent sur les développements du courant néo-wéberien de la sociologie des professions, en particulier des travaux d'Andrew Abbott (1988, 2003).

2. La recherche de juridictions au cœur de la dynamique professionnelle

Dans les approches dites néo-wéberiennes, « les professions, reconnues comme telles, sont celles qui sont parvenues à monopoliser un segment du marché du travail, à faire reconnaître leur compétences juridique et à légitimer leurs privilèges sociaux » (Dubar et *al.*, 2011). Elles sont des construits sociaux et historiques, formés de groupes statutaires qui se dotent et utilisent des ressources culturelles pour faire valider leur vision du monde. Pour atteindre ce but et augmenter leur prestige, les groupes professionnels développent des stratégies politiques sous la forme de systèmes de justifications (Dubar et *al.*, 2011) qui se confrontent aux stratégies politiques des autres groupes professionnels concurrents pour définir leur légitimité, leurs savoirs et leurs pouvoirs professionnels.

Le cadre d'analyse d'Andrew Abbott sur les systèmes des professions (Abbott, 1988) et l'écologie des professions (Abbott, 2003) sont régulièrement appliqués à l'étude des luttes entre les professions comptables (Shafer et Gendron, 2005 ; Arena et Jeppesen, 2010) mais également entre les professions comptables et d'autres professions (Covaleski et *al.*, 2003 ; Suddaby et Greenwood, 2005 ; Farjaudon et Morales, 2011 ; Legalais, 2014). Ces travaux privilégient des études inductives et comparatives du travail et des travailleurs pour comprendre les mécanismes concrets d'autonomisation et les liens entre les groupes dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Ils traitent des questions de dynamique professionnelle et de division sociale du travail en analysant la manière dont les groupes professionnels s'y prennent pour obtenir le monopole d'exercer et la reconnaissance de leur travail, dans un champ spécifique d'activités dont les frontières sont perpétuellement en débat (Dubar et *al.*, 2011).

2.1. La juridiction comme capacité à solutionner les problèmes de l'activité

Selon Abbott (2003, p 30), « les professions en concurrence les unes avec les autres, aspirent à se développer, en s'emparant de telle ou telle sphère du travail qu'elles transforment ensuite en « juridiction » au moyen de savoirs professionnels et de revendications destinées à obtenir une légitimité auprès des pouvoirs publics ». Ce projet est étroitement conditionné par la concurrence entre les groupes professionnels. Et tout ce qui survient au sein d'un groupe a des répercussions sur les groupes concurrents et ceux qui forment l'environnement de l'activité professionnelle. Il s'agit pour les groupes professionnels d'obtenir un « contrôle légitime » sur une activité de travail, ce qu'Abbott (1988) appelle une juridiction. L'enjeu, pour chaque groupe, est de démontrer son aptitude à prendre en charge un problème lié à l'activité et à y

apporter de meilleures réponses que les groupes concurrents. Pour cela, il faut analyser le travail du groupe professionnel et décrire les trois opérations qui forment, selon Abbott (1988), la base de la pratique professionnelle : la définition du problème (diagnostic) (1), l'attribution d'une cause (inférence) (2) et la solution curative du problème (traitement) (3).

- Le « diagnostic » consiste à examiner le cas, en tirer des informations et les combiner de manière à caractériser le problème, soit en le ramenant à un cas connu, soit en identifiant un problème inédit.

- L'opération d'inférence consiste à expliquer l'existence, les causes et les raisons éventuelles de persistance du problème.

- Le traitement consiste à prescrire et administrer une solution curative, liée à la description établie du problème. Dans le cas de problèmes simples ou « connus », le traitement correspond à l'application de systèmes de classifications et de routines, propres à un groupe professionnel et son expertise. Dans le cas de problèmes inédits, il faut inventer de nouvelles solutions, en lien avec l'expertise du groupe.

L'aptitude d'un groupe professionnel à déployer cette séquence, à apporter une réponse efficace et spécifique au problème, et à instituer un lien entre ce problème et son activité définit la « juridiction » du groupe professionnel. Cela veut dire qu'il existe un lien solidement établi et reconnu entre le groupe professionnel et le traitement qu'il apporte du problème, notamment du fait d'une expertise particulière.

Selon Abbott (1988), l'opération d'inférence « articule le savoir formel et l'efficacité pratique, les connaissances abstraites et les procédures formelles, les classifications légitimes et les actions professionnelles ». En ce sens, elle est une étape clé de la séquence de raisonnement et de résolution, car elle est le lieu de la confrontation entre des interprétations concurrentes du même problème. Des groupes professionnels différents et des représentations divergentes de l'activité de travail peuvent, en effet, s'opposer sur l'explication du problème, de ses origines et des raisons éventuelles de sa persistance, avant de proposer des solutions spécifiques aux groupes et à leurs interprétations respectives du problème. L'auteur propose de distinguer entre les aspects objectifs (*fixed*), que l'on peut constater de manière indiscutable et que les différents groupes ne pourront pas contester et feront consensus autour, et les aspects subjectifs (*movable*) du problème, qui relèvent de l'interprétation et pourront être contestés par des interprétations concurrentes. Ce sont ces aspects informels et la

concurrence entre les interprétations, à laquelle ils laissent cours, qui participent à la vulnérabilité juridique (*jurisdictional vulnerability*) d'un groupe professionnel. « Tout le travail d'une profession consiste à donner une forte légitimité à son interprétation, de telle sorte que les autres ne puissent pas la remettre en cause, et dont le statut subjectif devienne insensible » (Bureau et Suquet, 2007)

Pour Abbott (1988), les situations juridictionnelles sont instables et des mutations successives des compétences juridiques sont observables. Il faut analyser les dynamiques professionnelles dans une double perspective de concurrence entre les groupes, car chacun cherche à protéger sa juridiction des autres groupes, et de légitimation, car la stabilisation de la juridiction dépend de la reconnaissance obtenue par le groupe. Abbott distingue une dynamique interne, qui renvoie aux efforts d'un groupe professionnel pour élaborer des séquences de réponses aux problèmes de l'activité, et une dynamique externe qui renvoie aux jeux de concurrence et de légitimation dans lesquels s'engagent les groupes professionnels et leur environnement.

2.2. Une dynamique interne : élaborer et routiniser des solutions

L'instabilité des juridictions oblige chaque groupe professionnel à un travail constant de réélaboration des schémas cognitifs et pratiques d'explication et de traitement des problèmes liés à l'activité. C'est particulièrement le cas pour les problèmes complexes ou inédits, pour lesquels des catégorisations et des routines simples ne sont pas suffisantes pour répondre aux problèmes et peuvent être remises en cause par d'autres groupes, notamment lorsque les aspects subjectifs de cette réponse sont importants.

Pour protéger et étendre ses juridictions, un groupe professionnel doit être capable de routiniser la réponse à un certain nombre de problèmes simples, stables et récurrents et développer une capacité d'innovation pour renouveler ses réponses à l'évolution des problèmes anciens et inventer des réponses nouvelles aux problèmes inédits. Mais Abbott (1988) reste relativement discret sur la manière dont les groupes professionnels maintiennent l'efficacité et la spécificité de leurs réponses aux problèmes, *via* les séquences de « diagnostic », « inférence » et « traitement ». Ceci s'explique par la perspective essentiellement historique et macro des études exploitées par Abbott (Suquet, 2008).

Abbott (1988, 2003) note, enfin, que des facteurs externes au jeu de la concurrence et non contrôlables par les groupes professionnels, comme des évolutions économiques, organisationnelles, technologiques, sociales ou culturelles de l'environnement de l'activité

professionnelle, peuvent influencer les dynamiques juridictionnelles et modifier l'issue de la concurrence par le développement ou la défaite d'un groupe professionnel. Ces changements sont à l'origine de nouveaux savoirs abstraits mais professionnalisables qui soit renforcent la réponse d'un groupe au problème de l'activité et consolident sa juridiction soit, au contraire, fragilisent la réponse et sa réplication et affaiblissent le contrôle légitime du groupe professionnel sur l'activité. D'autres groupes professionnels pourront saisir cette occasion pour renforcer leurs juridictions.

Ces mouvements réguliers de transformations, d'allers et retours et d'évolutions de la division sociale et morale du travail entre les groupes professionnels sont également expliqués par les dynamiques externes.

2.3. Une dynamique externe : gérer les autrui significatifs

Dans le Système des Professions (1988) puis dans sa théorie de « l'écologie relationnelle », (2003), Abbott poursuit sa description du « triomphe » d'un groupe professionnel sur ses concurrents, en stabilisant sa juridiction sur un problème donné par des arrangements (1) et en obtenant la reconnaissance de sa réponse par les membres de son environnement (2). Il développe l'idée que pour réussir à contrôler un champ spécifique d'activités, les membres d'un groupe professionnel doivent trouver des alliés dans les groupes qui structurent l'environnement de l'activité professionnelle. Ces alliés contribueront de manière plus ou moins active à la stratégie politique du groupe professionnel, pour l'emporter sur ses concurrents.

2.3.1. Les arrangements juridictionnels

Abbott (1988) définit des zones « charnières » entre les travaux de réponse au problème de différents groupes professionnels, dans lesquelles se déroulent les conflits, mais s'organisent également les « tractations » entre les alliés potentiels. Ces lieux pivots, d'articulation, présentent pour les acteurs une utilité pour alimenter le jeu de la concurrence (Abbott, 2003, p 49). Pour stabiliser sa position par rapport à un problème donné, les membres d'un groupe professionnel peuvent construire des compromis avec d'autres groupes qui partagent avec lui, tout ou partie, de sa réponse au problème. En effet, les juridictions ne sont pas exclusives les unes des autres et un groupe professionnel peut partager sa réponse avec d'autres. Une division du travail de réponse au problème peut s'organiser entre les membres de ces groupes,

pour obtenir des arrangements juridictionnels stables. Abbott (1988) définit plusieurs types d'arrangements :

- La juridiction totale (*full jurisdiction*) lorsqu'un groupe professionnel parvient à retenir seul toute la juridiction ;
- La juridiction subordonnée (*subordinate jurisdiction*) lorsque des groupes professionnels établissent une relation de subordination ;
- La prééminence intellectuelle (*intellectual jurisdiction*) lorsque des groupes professionnels se répartissent les dimensions cognitives et pratiques de l'activité ;
- La juridiction divisée (*divided jurisdiction*) lorsque des groupes professionnels se divisent la réalisation d'une réponse complexe à un problème ;
- La juridiction contrôlée (*advisory jurisdiction*) lorsque le travail d'un groupe professionnel est contrôlé par un autre groupe ;
- La juridiction différenciée par clients (*client differentiation*) lorsque des groupes professionnels se divisent le travail de réponse autour du type de clients auxquels est destinée la réponse.

2.3.2. La légitimation par les auditoires

Abbott (2003) développe le rôle déterminant des publics auxquels s'adressent les différents groupes professionnels, et avec lesquels ils interagissent par des processus d'adaptation mutuelle et d'influence réciproque. Comme le décrit Hughes (1951) au sujet de la valorisation au travail : « l'une des choses les plus importantes pour un homme est son public, ou le choix qu'il peut faire entre les divers publics auxquels il peut prétendre, et par lesquels il cherchera à être reconnu ». Ces publics forment des autrui significatifs (Mead, 1934), dont le groupe professionnel cherchera à influencer les perceptions de ce qu'il est et de son travail, et qui modifieront le sens de soi des membres du groupe professionnel par l'intériorisation des attitudes, des dispositions, des valeurs, des croyances et des attentes de ces autrui significatifs envers le groupe et ses membres. Cette intériorisation s'effectue à travers les interactions entre les membres d'un groupe professionnel et ses auditoires, soit par un effort d'observation, d'analyse et de construction de sens de l'action, soit par l'imitation et la reproduction des comportements des publics.

Dans le cadre des luttes entre groupes professionnels, Abbott (2003) désigne des « auditoires », c'est-à-dire des groupes extérieurs au jeu de la concurrence, mais qui sont intéressés par la solution du problème, comme les clients, les partenaires ou la direction. Ces

auditoires ont une légitimité construite en dehors du système des professions et de la concurrence entre les groupes professionnels. Ils servent d'arbitres, en jugeant l'efficacité et la spécificité de la solution apportée par un groupe professionnel au problème de l'activité, et départagent les groupes professionnels concurrents, en légitimant certains au détriment d'autres.

Les auditoires ne sont pas des structures unifiées et stables dans leurs rapports au système des professions, mais des structures interactionnelles complexes, régies par des logiques de concurrence semblables à celles qui organisent les luttes entre les groupes professionnels et la division sociale du travail. Ils n'agissent pas en tant qu'auditoires abstraits d'un débat professionnel, mais pour des raisons qui leurs sont propres, dues à la concurrence qui règne entre eux. Selon le contexte, un groupe professionnel cherchera à obtenir l'assentiment de tel ou tel auditoire pour légitimer son travail, en bénéficiant des jeux de concurrence et des rapports de domination entre les auditoires eux-mêmes. Selon Abbott (2003, p 39) cela signifie que pour exercer un contrôle légitime et effectif sur une activité de travail, un groupe doit, d'une part s'imposer dans la sphère interprofessionnelle, et, d'autre part, servir les intérêts de tel ou tel auditoire. Il conclut « qu'une tactique juridictionnelle ne doit pas répondre seulement au but d'une profession, mais en même temps aux buts d'un parti dans l'Etat ou d'une structure quelconque dans le public » (Abbott, 2003, p 30)

Les jeux de la concurrence et de la légitimation permettent de stabiliser, pour un temps, les juridictions professionnelles et définissent différents types de liens entre les groupes professionnels concurrents. Par exemples : un groupe professionnel peut retenir l'ensemble de la juridiction et faire « disparaître » les concurrents ; une relation de subordination peut se créer entre deux groupes concurrents ; ou une division du travail peut s'établir autour des différents auditoires (clients par exemple) participant à la légitimation des groupes professionnels.

La figure 1.1 résume la dynamique présentée.

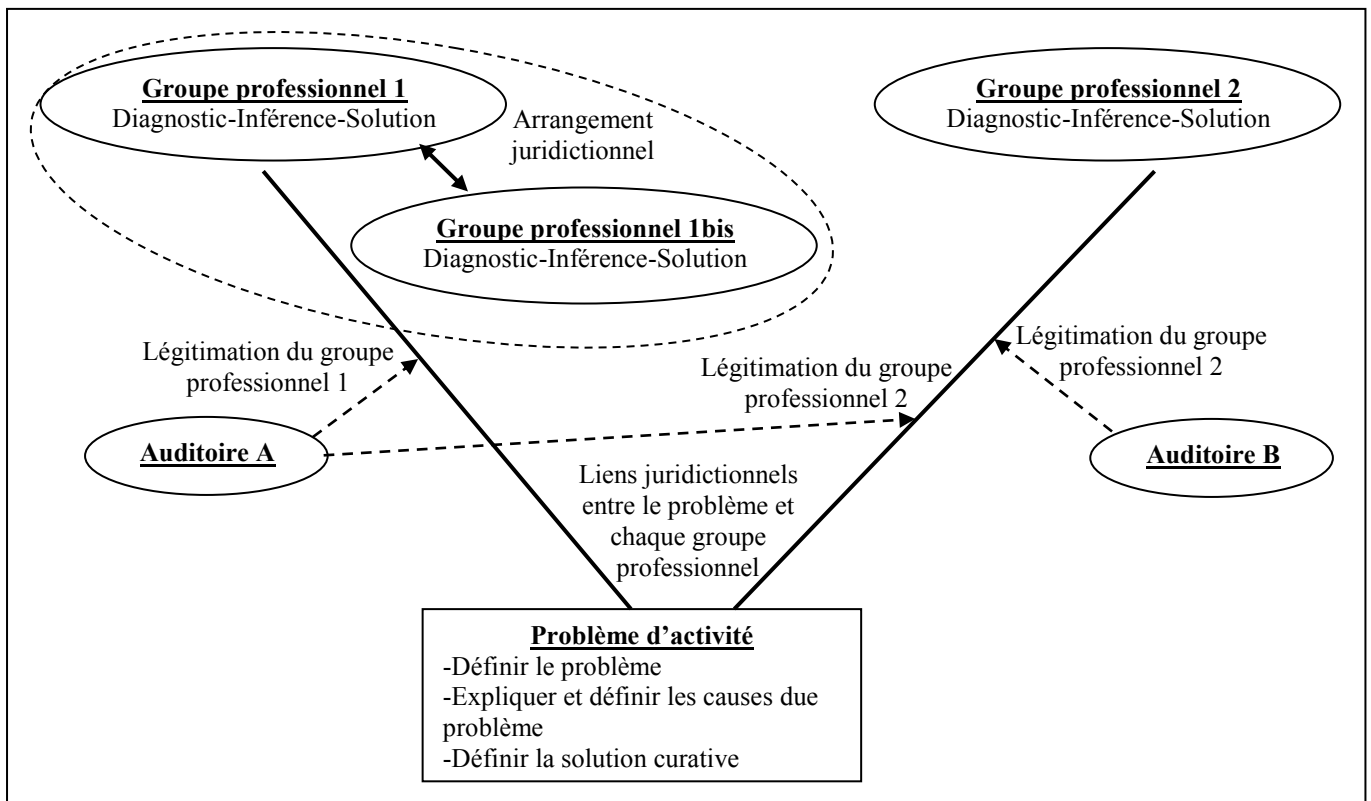


Figure 1.1 : Représentation d'une dynamique juridictionnelle (adaptée d'Abbott, 1988)

3. L'utilisation des dispositifs de contrôle dans les luttes entre groupes professionnels

Depuis les travaux de Burchell et ses collègues (1980), les dispositifs comptables et de contrôle ne sont plus uniquement considérés comme un moyen d'assurer l'allocation efficace des ressources, l'amélioration de la prise de décision, la convergence des buts et l'orientation des comportements des acteurs vers la réalisation des objectifs de l'organisation, mais ils revêtent également des dimensions symboliques, politiques et idéologiques (Morales et Sponem 2009). Les outils techniques, les instruments, les mesures ne sont pas des dispositifs neutres, objectifs et rationnels. Ils portent en eux les traces de pouvoir, de domination, de convention, d'usages symboliques et cognitifs et sont autant le résultat et l'enjeu de pratiques sociales (Boussard, 1998). De nombreux travaux (Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Morales et Pezet, 2010 ; Farjaudon et Morales, 2011) ont, en particulier, adressé la manière dont les membres de l'organisation mobilisent les dispositifs comptables et de contrôle dans les luttes entre les groupes professionnels en compétition pour accroître ou maintenir leur position stratégique, leur pouvoir de décision, leur reconnaissance et leur prestige dans l'organisation.

Boussard (2010) décrit les dispositifs pratiques de mesure de la performance, comme les notations, indicateurs, tableaux de bord, statistiques, entretiens et rapports qui prolifèrent dans les activités de travail, comme des éléments modernes constitutifs de l'ordre et de la vie sociale des organisations. En les replaçant dans la dynamique de l'espace professionnel, Boussard (2010) définit les dispositifs comptables et de contrôle comme le résultat et une composante de la rhétorique des groupes professionnels. Ces dispositifs, au cœur du « modèle gestionnaire du travail » fondé sur l'isolement de la responsabilité et l'abstraction chiffrée du travail (Boussard, 2010), mesurent, quantifient et modélisent l'activité de travail pour définir la contribution des acteurs et des groupes à la performance de l'organisation. Ce faisant, les dispositifs comptables et de contrôle classent les acteurs en catégories distinctes et les hiérarchisent par des droits, des statuts et des positions sociales instituées.

Selon Boussard (2010) les dispositifs comptables et de contrôle qui « comptent l'argent et mesurent le travail » sont inscrits dans le projet politico-économique de la modernité par lequel l'ordre social est fondé sur le travail, le contrat et la science. Ce modèle s'oppose à une autre forme de classement des groupes professionnels fondée sur la « qualification », c'est-à-dire sur les conditions civiles, sociales, politiques et les titres des individus et des groupes. Les principes de classification professionnelle étaient fondés sur la reconnaissance d'une aptitude ou la possession d'un titre ou d'un diplôme (Lallement, 1995) qui assurent la légitimité institutionnelle des savoirs d'un groupe, autorisent et servent de caution au bon exercice d'une profession (Freidson, 2001). La qualité du travail est ici une dérivée des qualités attribuées au groupe professionnel, qui obtient la confiance de ses clients et/ou de ses employeurs dans son professionnalisme (Abbott, 1988).

3.1. La reconnaissance des savoirs comme enjeu des luttes professionnelles

Dans les « batailles » qui opposent les groupes professionnels pour modifier ou maintenir leur position dans l'organisation, les savoirs formels développés servent d'armes (Abbott, 1988) car ils « permettent d'arbitrer entre les prétentions des différents acteurs à occuper un territoire donné » (Broussard, 2009). Les membres de chaque groupe professionnel s'efforcent à valoriser et accroître la légitimité des savoirs pour lesquels ils sont reconnus comme experts et qui forment la singularité de leurs réponses aux problèmes liés à l'activité. Chacun des groupes cherche à diffuser et faire reconnaître ses savoirs, de sorte qu'il obtienne une légitimité à exercer et soit sollicité le plus souvent possible pour résoudre les problèmes qui touchent l'organisation (Ezzamel et Burns, 2005). Le groupe peut ainsi renfoncer son rôle,

son pouvoir décisionnel et sa position stratégique dans l'organisation (Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Farjaudon et Morales, 2011).

Dans les tentatives des différents groupes pour fonder et maintenir la reconnaissance de leurs savoirs et leur prétention à s'occuper des problèmes de l'activité, les dispositifs de gestion - les dispositifs comptables et de contrôle en particulier - constituent une expression de la rhétorique professionnelle par laquelle chacun des groupes tentent de se légitimer et se heurte à la rhétorique des groupes concurrents. En effet, l'interdépendance organisationnelle fait que l'extension du pouvoir d'un groupe professionnel, par la création ou la diffusion d'un savoir associé à ce groupe, est susceptible de modifier la position d'un autre groupe et son pouvoir. Face à une telle tentative, les membres des autres groupes professionnels ne restent pas toujours passifs. Ils considèrent ces actions comme une intrusion dans leur domaine d'expertise et agissent en réaction pour protéger leurs positions.

3.2. Le regard de la littérature en comptabilité principalement porté sur la lutte des contrôleurs

Le travail des contrôleurs de gestion dépend souvent des relations qu'ils entretiennent avec les managers opérationnels (Mouritsen, 1996), car les contrôleurs de gestion ne sont que les maîtres d'œuvre d'un processus qui appartient aux managers (Anthony, 1988 ; Bouquin, 2008). D'une manière générale, les études consacrées aux pratiques quotidiennes des contrôleurs de gestion (Ahrens et Chapman, 2007) et à l'utilisation des dispositifs de contrôle dans les luttes entre professions montrent comment les professionnels du contrôle cherchent à exploiter des outils comptables et financiers afin de renforcer leur position stratégique dans l'organisation.

Dans la littérature sur les luttes entre professions, les dispositifs de contrôle sont appréhendés comme des savoirs qui définissent l'activité professionnelle et le domaine d'expertise spécifique des contrôleurs de gestion (Ezzamel et Burns, 2005 ; Gendron et *al.*, 2007 ; Farjaudon et Morales, 2011) et une « sous-culture » sous-tendue par un langage, des valeurs, des schèmes d'interprétation spécifiques, qui oriente les représentations cognitives et émotionnelles des membres du groupe (Dent, 1991 ; Ahrens et Chapman, 2000 ; Lambert, 2005). Les contrôleurs de gestion pourront utiliser ces savoirs pour étendre ou maintenir leur position stratégique au sein de l'organisation.

Les travaux sur les contrôleurs de gestion (Lambert, 2005 ; Morales, 2009) associent généralement ce groupe professionnel à la maîtrise d'un certain nombre d'outils de gestion

comme les budgets, les tableaux de bord et les systèmes informatisés (Entreprises Ressources Planning – ERP), de techniques de modélisation financière comme la comptabilité financière, les calculs de coûts et les calculs d'indicateurs financiers et de méthodes bureaucratiques pour définir et formaliser les processus organisationnels. Les contrôleurs de gestion pourront utiliser ces outils, techniques et méthodes dans le cadre de la lutte avec d'autres groupes professionnels, en modifiant les systèmes de significations dominants et les comportements des acteurs et en participant aux processus de prise de décision au sein des organisations.

Les travaux empiriques sur l'utilisation des outils de contrôle dans les luttes entre professions (Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Farjaudon et Morales 2011) ont illustrés des situations de compétition entre les contrôleurs de gestion et d'autres groupes professionnels, comme les ingénieurs (Dent, 1991 ; Morales, 2009), les commerciaux (Ezzamel et Burns, 2005) ou les responsables marketing (Farjaudon et Morales, 2011). Dans la majorité de ces travaux, les contrôleurs de gestion cherchent à financiariser leur organisation, en s'efforçant d'étendre leur domaine d'expertise grâce au renforcement de la culture de la performance et de la rationalité et à l'introduction ou l'extension d'outils de gestion financiers (Ezzamel et Burns, 2005 ; Morales et Pezet, 2010). Par exemples, l'étude de Briers et Chua (2001) montre comment des contrôleurs de gestion, dévalorisés, tentent de renforcer leur position stratégique dans l'organisation en cherchant à introduire l'*Activity Based Costing* ; Ezzamel et Burns (2005), décrivent comment des contrôleurs de gestion, faiblement considérés par rapport aux commerciaux, peuvent tenter d'étendre leur juridiction professionnelle en introduisant l'*Economic Value Added* ; l'étude de Morales et Pezet (2010) s'intéresse à la manière dont les contrôleurs de gestion introduisent la logique financière, par les *reportings* financiers et les *ERP*, dans une entreprise où la « culture dominante » est celle des ingénieurs ; Farjaudon et Morales (2011) montrent eux comment des contrôleurs de gestion parviennent à étendre leur pouvoir au détriment des « marketeurs ».

Parallèlement, les contrôleurs de gestion parviennent à accroître leur position stratégique dans l'organisation en mobilisant d'autres stratégies que l'instrumentalisation des outils financiers de gestion. Bessire (1995) décrit comment les contrôleurs de gestion s'efforcent de formaliser et bureaucratiser leur organisation afin de pouvoir participer à des prises de décisions desquelles ils auraient été exclus, car gérées de manière informelle par les opérationnels (Bessire, 1995). Renaud (2014) montre comment les contrôleurs de gestion peuvent s'emparer de nouvelles problématiques organisationnelles, comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion environnementale, pour accroître leur influence dans

l'organisation. Morales (2013) et Legalais et Morales (2014) décrivent respectivement les efforts relationnels et rhétoriques des contrôleurs de gestion pour se positionner en tant que partenaires des managers pour les aider à prendre des décisions rationnelles, et pour associer leur travail quotidien à des idéaux globaux et acceptés comme la modernité, et à des discours répandus dans la sphère de l'entreprise (Ahrens et Chapman, 2000, 2007).

Les efforts pour améliorer ou renforcer la position stratégique dans l'organisation ont lieu dans un contexte, qui peut être plus ou moins favorable aux objectifs politiques et identitaires des contrôleurs de gestion. En particulier, la culture de l'organisation oriente sensiblement l'évaluation des groupes : par exemple, lorsqu'une culture financière est implantée dans l'entreprise, les contrôleurs de gestion forment un groupe socialement valorisé comparativement aux autres (Macintosh et Scapens, 1991 ; Lambert et Pezet, 2007) ; en revanche, lorsqu'une culture du business prédomine, l'appartenance à ce groupe professionnel est moins valorisante (Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005). Les travaux montrent également que certains changements organisationnels ou institutionnels peuvent faciliter le travail de conquête des contrôleurs de gestion. Dans l'étude ethnographique de Morales et Pezet (2009) les contrôleurs tentent d'étendre leur pouvoir, dans une entreprise à forte culture de l'ingénieur, en jouant le rôle de médiateur du projet de financiarisation porté par la direction de l'entreprise. Morales et Farjaudon (2011) décrivent comment les contrôleurs de gestion exploitent la mise en œuvre technique d'une nouvelle norme comptable pour modifier la définition du concept de « marque » et le transformer d'un enjeu exclusivement marketing, géré par les chefs de produits et les responsables de marques, en un enjeu financier qui mobilise des savoirs, des techniques de calcul et un langage spécifiques et nécessite une collaboration forte entre les contrôleurs de gestion et les responsables marketing.

Si les travaux empiriques témoignent souvent de la « victoire » des contrôleurs et de la financiarisation de l'organisation sur les opérationnels (Scapens et Roberts, 1993 ; Ezzamel, 1994), la dynamique professionnelle n'est pas univoque et la réalisation du projet des contrôleurs de gestion peut être influencée par la résilience des autres groupes professionnels (Morales et Pezet, 2010). Dans leur étude, Ezzamel et Burns (2005) décrivent comment les commerciaux parviennent à faire échouer la généralisation de l'EVA (*Economic Value Added*) comme indicateur de mesure de la performance dans une entreprise de distribution. Lambert et Morales (2009) illustrent également les difficultés des contrôleurs de gestion à imposer une représentation financière de la création de valeur dans une entreprise industrielle, face à des ingénieurs qui détiennent une forte légitimité historique et se considèrent comme

les seuls capables d'améliorer la performance de l'entreprise par l'innovation et l'excellence technique des produits. Lambert et Morales (2009) décrivent en particulier les stratégies d'évitement et de dissimulation du « sale boulot » des contrôleurs de gestion, maintenus dans une situation d'asymétrie de pouvoir et de dépendance à l'égard des opérationnels.

Les travaux en comptabilité et contrôle ont documenté les stratégies des contrôleurs de gestion et des financiers pour améliorer leur position dans l'organisation (Scapens et Roberts, 1993 ; Ezzamel, 1994 ; Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Farjaudon et Morales, 2011), mais ils ont relativement peu traité de l'utilisation des dispositifs comptables et de contrôle par des groupes professionnels non experts des techniques et des savoirs financiers associés à ces dispositifs. Lorsque ces autres groupes professionnels sont mobilisés dans les analyses, ils ne sont pas appréhendés pour leurs propres efforts de valorisation, mais pour mettre en perspective les stratégies des contrôleurs de gestion et les réactions qu'elles suscitent de la part des groupes professionnels concurrents. L'attention reste donc portée sur les efforts des contrôleurs. De plus, ces groupes professionnels sont souvent présentés dans une posture d'opposition - ou au mieux d'indifférence - aux dispositifs de calculs comptables et financiers, qui sont la traduction pratique des savoirs et du système de significations tourné vers la performance financière et la rationalité, auxquels sont généralement associés les contrôleurs de gestion dans la littérature. Ainsi, l'introduction et la diffusion des dispositifs comptables et de contrôle sont des indices de l'élargissement du domaine d'intervention des contrôleurs et de l'extension de leur pouvoir. La littérature en comptabilité et contrôle n'a pas documenté l'aptitude des groupes professionnels, non experts de la finance, à mobiliser des dispositifs de contrôle dans le cadre d'une lutte professionnelle.

Des travaux, issus du champ de la sociologie des professions, ont décrit les liens entre les dispositifs de contrôle et les dynamiques des groupes professionnels (Boussard, 2009).

3.3. Vers l'extension de l'utilisation des dispositifs de contrôle aux non financiers

Selon Boussard (2010), les dispositifs de gestion centrés sur la mesure de la performance au travail participent de la rhétorique des différents groupes professionnels dans les organisations. Ces dispositifs répandent des modalités spécifiques de catégorisation et de hiérarchisation des groupes professionnels, et modifient les positions sociales de ces groupes. Quelques travaux décrivent les dynamiques professionnelles dans différents contextes, comme la Caisse d'Allocations Familiales (Boussard, 1998), le Ministère Des Affaires

Etrangères (Boussard, 2010), une mutuelle (Boussard, 2010), la Banque Postale (Vezinat, 2014), et illustrent l'utilisation de dispositifs de mesure de la performance par des groupes professionnels qui ne sont pas décrits comme des experts des calculs financiers, comme des diplomates ou des agents de la Caisse d'Allocations Familiales. Ces travaux développent deux arguments quant à l'utilisation des dispositifs de contrôle.

Premièrement, les dispositifs de mesure de la performance construisent la définition du travail des différents groupes professionnels, à travers la quantification du travail réalisé et la réédition des comptes de l'activité sur la base de ces mesures. Par exemple, la mise en application de la Loi Organique relative aux lois de la Finance (LOLF) au Ministère Des Affaires Etrangères a créé une opposition entre les fonctionnaires d'encadrement et les diplomates sur la définition du travail diplomatiques et les objectifs des représentations consulaires (Boussard, 2009). Pour les fonctionnaires d'encadrement, les indicateurs quantitatifs permettent d'introduire une logique gestionnaire dans la conduite des affaires diplomatiques. Les diplomates eux considèrent que la quantification pervertit la performance réelle de la diplomatie car les objectifs pourraient être atteints au détriment d'un travail diplomatique complexe et multiforme. Chacun des groupes tente alors de réorienter le choix de systèmes de mesure de manière à ce que la mesure de la performance corresponde à leur représentation d'une activité diplomatique efficace. En particulier, les diplomates tentent de privilégier une description qualitative et sur le long terme de la performance, qui prend en considération les spécificités et les aléas du travail diplomatique.

Deuxièmement, les systèmes de mesure de la performance permettent de stabiliser les jeux politiques et de maintenir les identités collectives des groupes professionnels. Boussard (2009) décrit comment les agents de traitement des dossiers sont parvenus à imposer et maintenir l'indicateur de « production » comme mesure principale de leur travail. Malgré plusieurs projets de changement des systèmes de mesure, ces agents ont réussi à légitimer leur indicateur en l'associant à la définition du service public et aux intérêts des bénéficiaires de la caisse d'allocation. Par la même occasion, ils ont également délégitimer les indicateurs concurrents, en démontrant leurs conséquences négatives sur le flux de travail et la satisfaction des usagers du service public. Les agents de traitement préservent ainsi une zone d'incertitude sur leur travail, de manière à pouvoir définir ce qui est un travail de qualité et leur identité d'agents au service des bénéficiaires.

Ces travaux, principalement issus de la sociologie des groupes professionnels, permettent d'envisager une utilisation des dispositifs comptables et de mesure de la performance dans le cadre de luttes entre groupes professionnels par des groupes d'acteurs dont l'activité de travail n'est pas centrée sur des savoirs comptables et financiers. L'analyse des dynamiques professionnelles permet de comprendre les rapports et les arrangements entre différents groupes professionnels, dans l'élaboration et la réalisation de leur activité et dans la construction de la division du travail au sein d'une organisation. Dans le paragraphe suivant, nous nous intéressons à la situation particulière des acheteurs telle qu'elle est décrite dans les travaux académiques et professionnels.

4. Les acheteurs comme groupe professionnel

4.1. Une fonction au service des activités de la chaîne de valeur

Les spécialistes des achats, en tant que discipline des sciences de gestion et en tant que fonction organisationnelle s'interrogent sur la contribution de la fonction achats à la performance de l'entreprise. Les associations professionnelles et les associations d'*alumni* des acheteurs s'emparent de la question et une littérature professionnelle foisonnante tente d'identifier les leviers de la contribution des acheteurs à la valeur de l'entreprise. Par exemples, l'enquête de l'Observatoire des Achats (2008) note dans son éditorial « qu'une nette évolution des services achats s'est opérée, les passant d'un rôle de « *cost killer* » à celui de « *value adder* », et la version 2012 de la même enquête titre « La création de valeur en tête des priorités » de la fonction achats.

Plusieurs définitions des achats ont été proposées. Par exemples : Monczka et *al.*, (2005) décrivent les achats comme l'activité fonctionnelle de gestion des flux de produits et d'informations, incluant les activités de définition des besoins, d'analyse des coûts/prix, d'étude du marché fournisseur, de négociation et de contractualisation, de passage des commandes et de suivi des livraisons et des stocks. Bruel (2007) définit les achats comme « la fonction de toute entreprise responsable d'acquérir les produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les risques encourus » nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Van Weele (2010) définit la fonction *purchasing* comme « le management des ressources externes de l'entreprise de telle manière que l'approvisionnement de tous les biens, services, compétences et savoirs nécessaires au fonctionnement, maintien et

management des activités primaires et secondaires de l'entreprise soit sécurisé dans les conditions les plus favorables »

Ces définitions s'accordent pour relier le travail des acheteurs à la satisfaction des demandes formulées par les membres internes de la chaîne de valeur de l'entreprise, et leur performance à la contribution à l'offre de l'entreprise (Bruel, 2007). De fait, la fonction achats est en interaction avec une diversité d'autres fonctions de l'entreprise, dans un rôle d'interface entre les fournisseurs et les multiples fonctions internes (Monczka et al., 2005) sur des questions techniques, commerciales, logistiques et administratives. De nombreux auteurs (Monczka et al., 2005 ; Leenders et al., 2006 ; Bruel, 2007 ; Ivens et al., 2009 ; Van Weele, 2010 ; Calvi et al., 2010) plaident pour l'évolution de la fonction achats de simple fonction administrative et de *cost killer* à une fonction stratégique, de création de valeur et de gestion des risques, collaborant avec les fonctions de conception, marketing et les opérations de l'entreprise.

Les travaux récents (Monczka et al., 2005 ; Leenders et al., 2006 ; Reverdy, 2009 ; Piercy, 2009 ; Ivens et al., 2009 ; Sheth et al., 2009) ont exploré les relations qu'entretiennent les acheteurs avec les clients et prescripteurs internes de l'entreprise (production, R&D, qualité, finance, marketing). Ces travaux décrivent la difficulté pour les acheteurs à faire reconnaître leurs contributions et à étendre l'influence de leur fonction au sein de l'entreprise (Leenders et al., 2006). D'abord parce que la position des acheteurs, en tant qu'interface relationnelle entre le client et le fournisseur, n'exclut pas les contacts directs entre le fournisseur et les autres fonctions (Monczka et al., 2005). Comme le décrivent Portier et al., (2010) « les clients internes étant les premiers bénéficiaires des investissements relationnels des fournisseurs, ils ont une préférence pour les relations directes et pérennes, ce qui les conduit à chercher à maintenir les relations avec les fournisseurs en écartant les acheteurs ». Ensuite, parce que les acheteurs sont dépendants de leurs clients internes qui seuls peuvent juger, *in fine*, de la qualité technique des biens et services prestés. De plus, le levier majeur de création de valeur entre les mains des acheteurs, qui est l'optimisation du rapport volumes/prix, est contraint par les besoins définis par les clients internes. Enfin, parce que les ressources directes affectées à la fonction achats sont bien inférieures à celles investies dans d'autres fonctions (Portier et al., 2010).

Ainsi, contestés dans leur rôle d'interface légitime entre l'entreprise et ses fournisseurs, les acheteurs cherchent à « contrôler, *a minima*, une étape clé du processus d'achat en se focalisant sur la négociation du prix » (Portier et al., 2010) et les *savings* (gains d'achats)

comme mesure principale de leur performance, jusqu'à en faire le symbole de leur identité professionnelle (Reverdy, 2009), tout en veillant à ne pas se couper des clients internes. C'est là l'ambiguïté de la position d'intermédiaires des acheteurs (Reverdy, 2009).

4.2. Des relations ambivalentes avec les autres groupes professionnels

4.2.1. Les Achats et la Finance : l'alignement par les gains d'achats

Le lien des achats avec la finance s'apprécie au regard du poids croissants des achats dans la structure de coûts des entreprises (Calvi et al., 2010). En effet, selon l'enquête « Baromètre Achats 2012 », les achats représentent en moyenne 65% à 80% du Chiffre d'Affaires des entreprises, contre 40% dans les années 1980. Le rôle des achats est alors crucial en « matière d'équilibrage des marges » des entreprises par les économies qu'ils permettent (Calvi et al., 2010) au point d'enfermer la fonction dans la recherche de gains achats (Reverdy, 2009 ; Calvi et al., 2010).

Pour Portier et al. (2010) la préoccupation économique, qu'ils décrivent comme une « obsession du marché », reste prégnante chez les acheteurs y compris lorsque la relation d'achats s'inscrit dans un engagement partenarial à long terme. Cette relation particulière de coopération n'empêche pas l'action stratégique des acteurs, l'existence de relations de dépendance asymétriques, et l'exercice d'un certain opportunisme (Neuville, 1996, 1998). Les acheteurs réintègrent dans l'interaction marchande la prolifération des échanges informels et des ajustements sociotechniques qui relient les systèmes de production du client et du fournisseur (Reverdy, 2009). Les acheteurs inscrivent la relation de partenariat « dans le marché », c'est-à-dire dans un mode d'ajustement mutuel fondé sur le prix et les positions relatives des partenaires, de manière à pouvoir agir sur la répartition de la rente. Par exemple, dans une étude auprès des acheteurs d'un constructeur automobile, Gulati et Sytch (2007) montrent comment les acheteurs encouragent les efforts d'amélioration de la qualité et propositions d'innovation des fournisseurs, mais redoutent les situations de dépendance à l'égard des fournisseurs limitant les alternatives à court terme, du fait des coûts de changement de fournisseur ou d'une concurrence insuffisante sur le marché amont.

Nogatchewsky (2004) explique la focalisation des acheteurs sur les gains d'achats par les injonctions qu'ils reçoivent de leurs hiérarchies. Les acheteurs sont appelés à contribuer à la rentabilité de l'entreprise en déployant sur leurs périmètres les plans globaux d'économies et en alignant les fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise. Ces injonctions et les

dispositifs de contrôle qui les accompagnent redéfinissent la responsabilisation et les comportements des acheteurs en les fondant sur des mesures et un langage comptables et financiers. Nogatchewsky (2004) décrit l'appropriation des finalités de gains d'achats et d'économies par les acheteurs et les comportements qu'elles induisent. Elle note que plus les acheteurs se représentent les objectifs financiers élevés comme importants pour la direction, plus ils mobiliseront des stratégies d'influence coercitives de mise en concurrence et de menaces à l'égard des fournisseurs, pour réaliser les gains d'achats attendus.

4.2.2. Les Achats et les Opérations : entre opposition et besoin de collaboration

Plusieurs travaux plaident la nécessité d'une collaboration intense entre les acheteurs et leurs clients internes, prescripteurs et utilisateurs des produits et des prestations achetées, qui contribuent directement à la réalisation de l'offre de l'entreprise (Ivens et al., 2009 ; Reverdy, 2009 ; Portier et al., 2010). Les travaux empiriques montrent que cette intégration reste limitée, et se heurte à des difficultés, en particulier à la question de la maîtrise de la décision achat.

Pettigrew (1975) décrit la décision achat comme un processus politique. Il montre que les « *technical gatekeeper* », acteurs impliqués dans les discussions, les négociations et les décisions techniques entre les partenaires et porte-paroles du fournisseur auprès de son entreprise, influencent de manière déterminante la décision du client. Les acheteurs n'ont pas toujours ce statut d'intermédiaire privilégié (Reverdy, 2009 ; Portier et al., 2010) et les clients internes sont parfois tentés de s'approprier le rôle d'interface puissante entre le client et le fournisseur. La littérature décrit plusieurs points d'opposition entre les acheteurs et les clients internes sur l'organisation de la décision achat. Les acheteurs et clients internes sont engagés dans un processus d'influence réciproque sur les questions de la standardisation/massification des achats et de la mise en concurrence des fournisseurs (Reverdy, 2009).

Reverdy (2009) décrit les différences d'agendas entre les deux groupes. Il considère que le travail des acheteurs s'inscrit dans une politique et un agenda propres à la fonction achat comme la centralisation des achats, la participation des acheteurs aux projets, la massification et le développement des achats dans les pays à « bas coûts ». Les clients internes poursuivent des objectifs opérationnels (et parfois financiers) liés à leurs activités et quand ils souhaitent changer de fournisseur par exemple, cela répond à des enjeux de qualité, de compétence et, plus rarement, de budget. Reverdy (2009) fait l'hypothèse que « la contradiction entre les logiques de coopération et de compétition se reporte sous la forme

d'une tension entre « clients internes » et acheteurs : les « clients internes » sont généralement inscrits dans des relations d'échanges avec les fournisseurs en place, ils sont les principaux bénéficiaires de la relation de service, tandis que les acheteurs, en partie affranchis de ces relations de dépendance, tentent d'ouvrir le jeu à de nouveaux fournisseurs ». L'auteur pointe également le travail de dé-singularisation » des échanges menés par les acheteurs. Ces derniers tentent de « réduire la singularité de l'expression des besoins et des propositions de solution des fournisseurs » de manière à accroître la comparabilité et l'interchangeabilité des offres, dénouer des agencements sociotechniques spécifiques qui contribuent à la dépendance du client et faciliter la mise en concurrence des fournisseurs. De leur côté, les clients internes attendent une offre spécifique, ajustée à leur besoins particuliers.

L'opposition entre les acheteurs et les clients internes concerne également la légitimité respective des deux groupes à s'arroger le pouvoir décisionnel sur les achats. Comme le décrivent Portier et *al.* (2010), l'acheteur doit trouver les produits et services qui satisfassent les demandes internes formulées par chacune des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise. Par conséquent, « les critères de performance stratégique des achats doivent être entièrement déduits de ce qui constitue la valeur de l'offre de l'entreprise aux yeux du client final, et donc aussi des attentes de leurs clients internes (représentants du client dans l'entreprise) » (Bruel, 2007). En d'autres termes, l'acheteur est contraint par les spécifications en matière de qualité, de quantités, de coûts, de délais et de risques répondant aux attentes des clients internes. Ces derniers considèrent le plus souvent qu'ils sont seuls aptes à définir ces spécifications, à juger de la réponse des produits et services à leurs besoins spécifiques et parfois à définir les fournisseurs avec lesquels ils désirent collaborer, car ils sont ceux qui détiennent les savoirs spécifiques à la définition et à la réalisation de l'offre de l'entreprise. De plus, les clients internes ont souvent une préférence pour des relations directes et pérennes avec les fournisseurs (Portier et *al.*, 2010), car ils partagent le même intérêt pour le produit et sa production, les mêmes savoirs et le même langage. Les clients internes sont parfois tentés d'écarter les acheteurs de la relation avec les fournisseurs et d'établir des liens dyadiques avec leurs collaborateurs chez les fournisseurs, arguant, d'une part, qu'ils sont seuls en mesure de comprendre les enjeux de production des fournisseurs et établir des modes de coordination performants avec eux, et d'autre part, que les acheteurs ont tendance à vouloir « dénouer », rationaliser et formater les relations existantes avec les fournisseurs pour accroître leur interchangeabilité et leur mise en concurrence (Reverdy, 2009).

En s'octroyant une légitimité exclusive sur la décision achat du fait de leur expertise sur le produit et l'offre de l'entreprise, les clients internes écartent les acheteurs des activités stratégiques et valorisantes du processus achat, celles en lien avec l'offre de l'entreprise. Ils appauvrissent le travail des acheteurs en le vidant de sa dimension stratégique, et les cantonnent à une activité bureaucratique, relai entre les clients internes et les fournisseurs, pour la traduction des besoins en cahiers des charges et la gestion des commandes et des contrats, et une activité commerciale de négociation des prix. Midler (2004) décrit comment les experts des bureaux d'étude et les chefs de projets sont les principaux acteurs des liens d'innovation et de « co-traitance » entre un constructeur et ses fournisseurs, dans le cadre d'un projet de nouveau véhicule. Le rôle des acheteurs y reste relativement discret et plutôt mal défini.

Selon Reverdy (2009), la relation entre acheteur et client interne est souvent entachée de suspicion. Chacun des groupes tente de préserver la « zone d'incertitude » (Crozier, Friedberg, 1977) sur laquelle il construit son pouvoir : la formalisation des besoins et les savoirs techniques pour les clients internes, les prix et les rapports de force sur les marchés fournisseurs pour les acheteurs. Malgré une sophistication des dispositifs de gestion, ces zones d'incertitudes figent les liens entre les acheteurs et les clients internes par un partage tacite des tâches (l'acheteur négocie le prix, le client interne gère les dimensions hors prix) et des stratégies d'évitement réciproque qui affaiblissent encore plus la coopération entre les deux groupes : les acheteurs ne peuvent pas contribuer à l'exploration des options techniques et les clients internes n'intègrent pas les opportunités économiques dans la construction de solutions. Dans ces situations de blocage, les deux groupes sollicitent l'arbitrage de la hiérarchie et font valoir des arguments économiques pour les acheteurs, notamment dans le cas d'objectifs financiers et de programmes de réduction de coûts ayant une forte légitimité, et des arguments de gestion des risques et de préservation de la performance technique, opérationnelle et commerciale.

Mais certaines conditions organisationnelles peuvent favoriser la convergence des mobiles et la collaboration entre les acheteurs et les clients internes. L'organisation du système budgétaire peut accroître la sensibilité des clients internes au prix d'achat, parce que les coûts d'achat sont imputés sur leur budget. Incités par leur hiérarchie à réduire leurs coûts pour améliorer la rentabilité de leurs entités, les clients internes auront intérêt à collaborer aux actions de gains d'achats engagés par les acheteurs, à condition qu'elles préservent un niveau de performance technique satisfaisant et des marges de manœuvre suffisantes pour permettre

aux opérationnels de conduire leurs activités (Reverdy, 2009). Les deux groupes peuvent également engager une boucle d'apprentissage et de confiance lorsque les acheteurs parviennent à se rendre crédibles sur les enjeux opérationnels qui concernent les clients internes, soit parce qu'ils ont les mêmes savoirs que les opérationnels, soit parce qu'ils parviennent à mobiliser un réseau d'experts pour légitimer leurs actions, soit parce qu'ils ont su développer avec les clients internes des mécanismes locaux de dialogue et d'ajustement pour coopérer. Reverdy (2009) décrit comment les acheteurs peuvent mobiliser les échanges sur les besoins, la comparaison des offres et les opportunités comme un instrument de dialogue et d'organisation de la délibération collective entre acheteurs et clients internes.

4.2.3. Les Achats et le Marketing : une proximité conceptuelle mais une opposition sur les pratiques et les finalités

Plusieurs travaux ont défini les fondements d'un rapprochement conceptuel et pratique des achats et du marketing. Portier et ses collègues (2010) identifient quatre logiques adoptées pour opérer ce rapprochement :

- La première logique est liée à l'injonction adressée aux acheteurs de prendre en main la relation avec les fournisseurs en ayant une attitude, non plus réactive, mais proactive envers ces derniers. Il s'agit pour les acheteurs d'agir plus activement en adoptant un état d'esprit de marketing inversé (« *reverse marketing* »), d'être à l'initiative et de persuader les fournisseurs d'orienter son action vers la réponse au besoin de leurs entreprises ;
- La seconde logique renvoie à l'utilisation par les acheteurs de méthodes et d'outils du marketing, dont l'efficacité est éprouvée ;
- La troisième logique renvoie au projet d'instaurer des relations d'échanges durables avec les fournisseurs, à l'instar des relations durables et de proximité développées par le marketing pour fidéliser les clients de l'entreprise ;
- La dernière logique renvoie à la transversalisation de la fonction achats et la contribution des acheteurs à légitimer la fonction et à vendre ses solutions aux clients internes de l'entreprise.

De nombreux travaux en marketing (Williams et *al.*, 1994 ; Piercy, 2009 ; Ivens et *al.*, 2009 ; Sheth et *al.*, 2009 ; Portier et *al.*, 2010 ; Pardo et *al.*, 2011 ; Smirnova et *al.*, 2011), notamment sous l'impulsion des chercheurs du groupe IMP, ont discuté les relations qu'entretiennent les acheteurs avec les responsables du marketing, en explorant l'opportunité pour les acheteurs de gagner en influence dans leur organisation.

Ils notent que si de nombreuses entreprises admettent des avantages au rapprochement entre les deux fonctions, tant sur les plans financiers qu'opérationnels, l'observation des pratiques au sein des entreprises amène les auteurs à « formuler le constat selon lequel les structures achats restent distinctes, tant par leurs activités que par leur organisation, des structures marketing » et « la professionnalisation des métiers achats et marketing s'est développée de manière autonome autour d'institutions distinctes de formation, de conseil et d'appartenance professionnelle, sans réels ponts entre elles, y compris en termes de compétences et de parcours professionnels » (Portier et *al.*, 2010). Les travaux relèvent les freins au rapprochement souhaité. Le premier frein est lié à l'organisation des opérations. Les fonctions achats et marketing sont perçues comme les deux extrémités de la chaîne de valeur (Ivens et *al.*, 2009), s'adressant aux fournisseurs pour les uns, et aux clients pour les autres. Ils représentent deux « silos » organisationnels distincts qui ne collaborent pas (Sheth et *al.*, 2009). Le second frein au rapprochement entre les deux fonctions est lié au statut des acheteurs qui les isole et limite leur pouvoir décisionnel (Pardo et *al.*, 2011). Williams et ses collègues (1994) observent que les acheteurs sont perçus par le marketing comme « des employés de bureaux » qui ne disposent pas des compétences pour contribuer à la performance opérationnelle de l'entreprise.

Pour dépasser ces freins, les mêmes auteurs proposent des mécanismes pour favoriser les partenariats internes entre les achats et le marketing. Par exemples, l'organisation en processus orientés offre (Sheth et *al.*, 2009) et le travail sur des enjeux organisationnels spécifiques comme la traçabilité (Guercini et Runfola, 2009) sont de nature à favoriser la coopération interne et à « casser la logique de silos » qui sépare les deux fonctions (Piercy, 2009). D'autres auteurs proposent d'accroître l'influence de la fonction Achats (Leenders et *al.*, 2006) en l'associant au processus décisionnel au côté des équipes marketing (Bals et *al.*, 2009).

Ces travaux mettent en avant le rôle du management (de la direction) pour favoriser le rapprochement et la collaboration entre les fonctions et accroître l'influence des acheteurs. Peu de travaux décrivent les efforts individuels et collectifs des acheteurs pour améliorer leur position au sein de l'organisation.

Le terme de « partenariat » a pris une place croissante dans les littératures professionnelles, et académiques consacrées aux Achats. Cet engouement des littératures accompagne et amplifie celui de nombreuses entreprises, qui, sur leurs sites internet, leurs rapports d'activité et leur communication institutionnelle, font du partenariat client-fournisseur le crédo de leurs stratégies Achats. Le partenariat, consacre des relations client-fournisseur « *plus constructives* », « *orientées vers le long terme* » et « *gagnant-gagnant* » entre les partenaires. Nous consacrons cette section à (1) la caractérisation de la relation de partenariat, notamment en le distinguant des relations transactionnelles entre clients et fournisseurs, et (2) à la présentation des apports de la littérature en contrôle inter-organisationnel.

1. Vers une compréhension du concept de partenariat client-fournisseur

1.1. De l'émergence du partenariat client-fournisseur

Pour Baglin et *al.* (2005) « La fonction Achats est responsable d'acquérir les produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes ». Les Achats réalisent trois missions stratégiques :

- La gestion des risques amonts : couverture de la sécurité des approvisionnements, garantie de fiabilité des sources d'approvisionnement, protection de la propriété intellectuelle et industrielle des développements menés avec les fournisseurs, respect des règles et principes de développement durable et la confidentialité des informations partagées ;
- Contribuer à l'innovation de l'entreprise, par leur connaissance des innovations existantes ou en cours de développement chez les fournisseurs, ou par la mise en place d'une veille technologique ;
- La conception et la conduite de la politique de gestion des fournisseurs ;

Nogatchewsky (2004) distingue deux grandes formes de stratégies de gestion des relations fournisseurs : la mise en concurrence (1) et le partenariat (2).

1.1.1. La stratégie de mise en concurrence : un modèle « adversaire »

Dans une analyse de l'évolution des relations entre clients et fournisseurs aux Etats-Unis, Spekman (1988) décrit le modèle traditionnel, dit « adversaire », centré sur la réduction du

prix de la transaction (Shapiro, 1985 ; Spekman, 1988) par la mise en concurrence des offres des fournisseurs, supposés homogènes en termes de valeur ajoutée, de capacités de production et de technologies. La stratégie d'achat s'appuie sur trois leviers d'action qui permettent au client de limiter le pouvoir de négociation des fournisseurs et se maintenir en position de force au sein de son réseau de relations (Nogatchewsky, 2004) :

- La mise en concurrence d'un nombre important de fournisseurs, pour le même produit ou service ;
- L'allocation des volumes et des montants d'achats entre les fournisseurs, pour les maintenir dans le panel ;
- Une relation distanciée (*arms-length*), fondée sur des contrats à court terme et sans liens de (inter)dépendance entre les entreprises.

Spekman (1988) propose un jugement négatif sur le modèle « adversaire », en concluant que « l'action fondée sur l'homogénéité des produits et la substituabilité des fournisseurs est, au mieux naïve, au pire le fait de stratégies pauvres ». Il relève que « des signaux, peut être anecdotiques », montrent l'émergence d'un modèle dans lequel les entreprises entretiennent des relations d'affaires plus proches, plus longues et dépassant le seul critère du prix pour juger leurs échanges.

1.1.2. La stratégie du partenariat : un modèle « collaboratif »

Baudry (2005, p 63) constate que « depuis les années 1980, certaines modifications affectent les relations interentreprises notamment du fait des partenariats ». Pour Spekman (1988) la logique du partenariat est marquée par une collaboration plus intense et une coopération qui vise à maintenir la relation dans le temps. Contrairement au modèle « adversaire », la relation partenariale est « bilatérale » et « équilibrée », dans le sens où les partenaires définissent ensemble les orientations et les objectifs de la relation. Les partenaires développent des interactions étroites, fondées sur des normes relationnelles comme la confiance ou la transparence, et coopèrent à différents niveaux, sur des problématiques variées, comme l'organisation de la logistique client-fournisseur, jusqu'à la co-conception de produits. Enfin, le partenariat se traduit par une parité dans la distribution des profits et des pertes générés dans le cadre de la relation.

1.1.3. Une dynamique historique du partenariat

Comment expliquer le passage du modèle « adversaire » au modèle du partenariat ? Dans le contexte des grandes entreprises américaines, Spekman (1988) explique l'émergence des

premières formes de partenariats entre clients et fournisseurs par la conjugaison de deux facteurs, entre les décennies 1960 et 1980 :

- La croissance de la valeur des achats d'équipements, de produits et de services des grandes entreprises américaines, de 10% à plus de 60% des coûts d'exploitation (« *operating costs* ») de ces entreprises ;

- La combinaison des objectifs de productivité et de rentabilité dans les entreprises américaines, notamment du fait de la crise économique des années 1970, a redéfini la contribution des Achats à la performance des entreprises, vers l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience ;

Pour Spekman (1988), le passage du modèle « adversaire » traditionnel, à celui d'une coopération plus stratégique est un tournant pour les professionnels des achats, dans la pratique de leur métier. Toutefois, il pointe la lenteur de la transition des acheteurs vers les pratiques partenariales. Par exemple, certaines entreprises américaines ont adopté le modèle japonais d'organisation de la production, en s'orientant vers le juste-à-temps, mais les pratiques envers les fournisseurs n'ont pas évolué. « Au lieu de se concentrer sur les bénéfices et les gains mutuels, ces industriels ont interprété le juste à temps comme la responsabilité exclusive des fournisseurs » (Spekman, 1988).

Dans le contexte français, en 1985, sous l'impulsion du Ministère de l'industrie, un groupe d'experts élabore un texte visant à définir le phénomène de partenariat client-fournisseur, et à établir une approche prospective de son développement. Le rapport signale que « l'accroissement de la concurrence ainsi que le raccourcissement du cycle de vie des produits vont inciter les donneurs d'ordres, d'une part, à se concentrer sur leurs « savoir-faire » principaux et à externaliser de nouvelles activités et, d'autre part, à modifier leurs façons de travailler avec leurs fournisseurs, du fait de l'évolution des rapports de force. Les experts suggèrent également que « les entreprises devront essayer d'établir avec les fournisseurs de nouvelles relations, de les intégrer davantage à leurs flux industriels, tout en veillant à ce qu'ils retirent leurs propres bénéfices de la démarche retenue » (Zarza et Ribaux, 1986).

Dans une description historique des relations verticales de production, Donada (1997) explique le développement des partenariats verticaux⁵ par le passage d'un mode de

⁵ Le terme de partenariats verticaux est utilisé ici pour désigner les partenariats liant deux entreprises de la même filière productive, donc client et fournisseur ; par opposition aux partenariats horizontaux liant des entreprises ne faisant pas partie de la même filière productive, c'est le cas des relations d'alliances ou de joint-

« production de masse », centré sur la réduction des coûts par les économies d'échelle, à un mode de « production au plus juste » centré sur la recherche de la qualité totale et l'abaissement des coûts par l'amélioration de la chaîne de valeur.

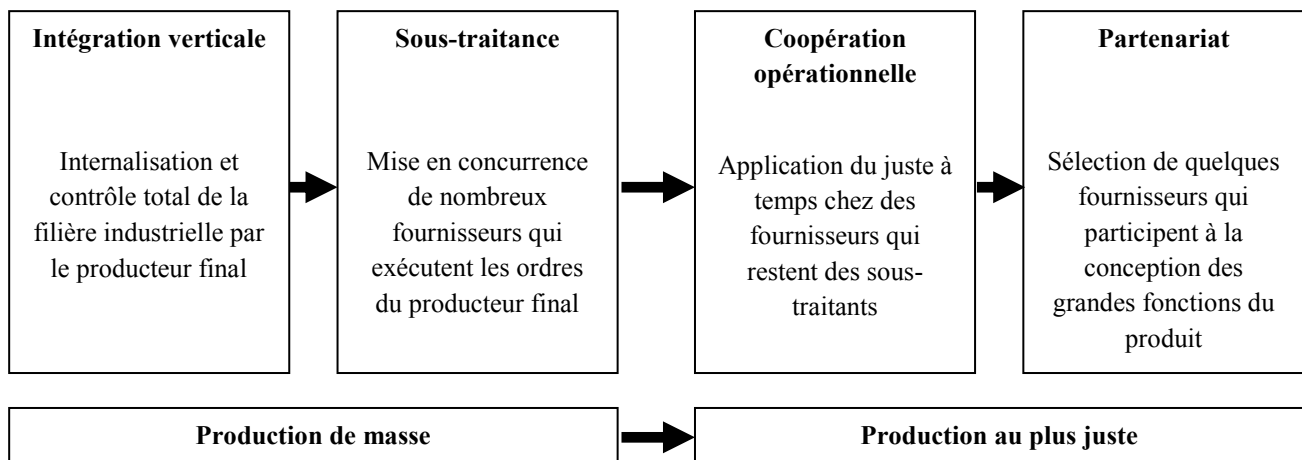


Figure 1.2 : Perspective historique des relations verticales (d'après Donada, 1997, p 95)

En « production de masse », l'entreprise pratique soit l'intégration verticale soit la sous-traitance pour atteindre les volumes nécessaires à l'obtention des économies d'échelle et des gains d'expérience. L'entreprise intégrée contrôle l'ensemble de ses coûts et s'efforce de les réduire en fabriquant de manière standardisée. Dans la seconde option, l'entreprise confie la production de certains composants à des fournisseurs capables d'atteindre plus rapidement les volumes requis, et la gestion des coûts passe par la maîtrise des prix. Pour Donada, (1997), ce modèle trouve ses limites dans la faiblesse des liens entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, la tentation de cacher ses marges et ses gains de productivité et la faible incitation du sous-traitant à innover pour améliorer le produit.

Dans le mode de « production au plus juste », Donada (1997) distingue, d'une part, la coopération opérationnelle, fondée sur la qualité totale, les flux tendus et les plans de progrès, mais dans laquelle le client reste seul responsable du cahier des charges et, d'autre part, le « véritable partenariat », qui se caractérise par une coopération stratégique, une coordination des actions, le besoin d'investissement, et le risque. Dans le partenariat, le client n'impose pas un cahier des charges détaillé, mais précise les spécifications fonctionnelles et économiques du produit, et le fournisseur décide des moyens à mettre en œuvre pour les réaliser.

venture. Voir Garrette B. (1997), Alliances et partenariats vingt ans après (introduction du numéros spéciale de la Revue Française de Gestion : Alliances et partenariats : les fruits de l'expérience.

Quinze ans après le rapport commandé par le Ministère de l'Industrie, Calvi et *al.* (2000) dressent un constat plutôt mitigé de la diffusion des pratiques de partenariat client-fournisseur. D'une part, ils reconnaissent l'importance accordée aux Achats dans les secteurs les plus exposés à la concurrence (l'automobile, l'aéronautique...), la réduction des coûts transactionnels de coordination grâce au développement des technologies (RRP, EDI, Extranet, Portails fournisseurs, etc.) et le développement quantitatif des relations de partenariats entre clients et fournisseurs. D'autre part, Calvi et *al.* (2000) notent que « l'on peut légitimement se poser la question de l'émergence ou non d'un nouveau paradigme dans la gestion qualitative des relations client-fournisseur ». Par exemple, dans une analyse des pratiques dans l'industrie automobile européenne, Neuville (1998) relève le *hiatus* qui sépare ces pratiques « du discours politiquement correct » et « les paradoxes d'une coopération où les intérêts individuels demeurent ». Donada (1997) confirme ces conclusions. En interrogeant des fournisseurs, elle montre que pour la moitié d'entre eux « le partenariat était un discours piège qui enferme les fournisseurs dans une situation de dépendance accrue vis-à-vis de leurs clients ». Et dans une mesure de répartition des bénéfices du partenariat entre un constructeur et quatre fournisseurs, Garel (1996) montrent que 40% des gains réalisés grâce au partenariat sont pour le constructeur, quand les fournisseurs récupèrent en moyenne 13% de ces gains. Le même constat mitigé peut être dressé en s'intéressant aux pratiques et interactions des acteurs des partenariats clients-fournisseurs. Nogatchewsky (2004) décrit comment les acheteurs perpétuent des pratiques de gestion coercitive des fournisseurs partenaires, pour atteindre des objectifs d'économies. Mourey (2008) évoque une « ambiguïté irréductible qui caractérise la démarche de partenariat » et les « dangers qui menacent en permanence sa pérennité ».

1.2. Comment caractériser le partenariat client-fournisseur ?

Les modèles « partenarial » et « adversaire » coexistent (Spekman, 1988 ; Calvi et *al.*, 2000). Plusieurs propositions, variant largement d'un chercheur à l'autre (Nogatchewsky, 2004), ont tenté de définir le concept de partenariat pour le distinguer du modèle « classique ». Nous en distinguons deux grands types : celles mettant en avant la dimension économique (1), et celles focalisées sur la dimension relationnelle (2).

1.2.1. Une Approche transactionnelle du partenariat

Les définitions transactionnelles du partenariat apportent des éclairages variés : Mohr et Spekman, (1994) décrivent une relation stratégique, construite entre firmes interdépendantes qui partagent des buts communs et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel qu'elles ne

pourraient pas générer en agissant chacune seule. Pour Donada (1997), « on parle de partenariat lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en coordonnant leurs compétences et leurs ressources ». Baudry (2005) définit le partenariat « comme la mise en place d'une structure incitative, destinée à accroître l'innovation et les performances ».

Baudry (2005) récapitule les modifications qualitatives liées au passage de la relation de sous-traitance au partenariat :

Type de relation	Sous-traitance	Partenariat
Modalités de la relation		
Durée de l'engagement	Court terme (maximum un an)	Allongement de la durée
Tâche confiée au fournisseur	Une pièce	Un sous ensemble (module)
Innovation du fournisseur	Nulle	Sollicitée (conception de produit)
Délais	Gestion par les stocks	Système de flux tendu (Juste à temps)
Qualité des produits	Contrôle du client	Procédure d'assurance qualité (normes ISO)
Nombre de vendeurs (fournisseur)	Nombreux	Architecture pyramidale

Tableau 1.1 : Evolution des caractéristiques des relations verticales, de la sous-traitance au partenariat (d'après Baudry, 2005, p. 63)

- Selon Baudry (2005), **l'allongement de la durée de l'engagement** détermine la politique d'investissement des fournisseurs et garantit la valeur des actifs spécifiques, notamment physiques, en octroyant au fournisseur une durée du contrat calquée sur la durée de ces actifs et permet au fournisseur d'amortir l'ensemble des coûts liés à la fabrication d'un modèle. Ainsi, compte tenu de la lourdeur des investissements à réaliser, le client ne peut s'appuyer sur un réseau stable de fournisseurs qu'à la condition d'octroyer un certain niveau d'activité et de rentabilité.

- Baudry (2005) note que l'ensemble des études confirme une évolution sensible concernant la **division du travail interentreprises et la conception des produits**. Dans l'industrie automobile notamment, les constructeurs cherchent de plus en plus à utiliser les complémentarités et les synergies avec les équipementiers, en demandant aux fournisseurs de participer à la conception. L'évolution fondamentale pour Baudry (2005) est le passage d'une fourniture de pièces à une fourniture de fonctions, dont la définition est partagée avec le client. Le processus de rationalisation et de réduction des coûts engagé par les constructeurs s'est traduit par une recomposition de la division du travail d'étude et de développement entre

leurs propres bureaux d'études et ceux de leurs fournisseurs, avec un transfert progressif des responsabilités d'études vers ces derniers. Pour Baudry (2005), cette nouvelle division du travail reflète « le glissement d'une division technique vers une division cognitive du travail ». Les entreprises se spécialisent sur les blocs de savoirs les mieux maîtrisés.

- Le modèle de partenariat favorise une **innovation** qui naît dans l'interaction entre le client et le fournisseur, favorisée par des dispositifs organisationnels comme l'analyse de la valeur. La réciprocité dans l'échange d'informations multiplie les possibilités d'apprentissage et favorise de fait l'innovation. Enfin, l'organisation en « plateaux » de conception rapproche les expertises dans l'espace, par la mise en commun des connaissances.

- Les **modes de livraison** sont marqués par le passage d'une gestion physique de la production par les stocks à une gestion à « flux tendus ». Pour que le fournisseur puisse planifier son plan de production, le client doit lui fournir des informations prévisionnelles plus tôt et sur une durée plus longue, avec un réajustement au jour le jour des ordres de livraison. Cette organisation suppose une capacité d'échanges et de flexibilité caractéristique du partenariat client-fournisseur.

Les différentes définitions notent l'évolution des liens clients-fournisseur par rapport aux relations du type sous-traitance. Elles mettent en avant le caractère de long terme des partenariats, la collaboration plus intense ou encore le partage des investissements⁶, des risques et de l'information, mais elles éludent la dimension relationnelle et interpersonnelle des partenariats client-fournisseur.

1.2.2. Une approche relationnelle du partenariat

En réaction au paradigme transactionnel, inspiré de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979) où les relations inter-organisationnelles sont appréhendées comme un mode de gouvernance « hybride » centré sur le contrat et la maîtrise de l'incertitude et de l'opportunisme, les tenants de l'approche relationnelle proposent de renouveler l'approche des relations inter-firmes. Dans les années 1980, les travaux de Macneil (1980) puis ceux de Dwyer et ses collègues (1987), s'inspirant notamment de la théorie de l'échange social, vont donner naissance à l'approche relationnelle des relations inter-organisationnelles, dans laquelle de nombreux chercheurs vont s'inscrire. Pour les tenants de cette approche, la compréhension des relations inter-firmes et de leur contrôle, passe non seulement par les

⁶ Ici le mot investissement est à comprendre dans un sens double. Il s'agit de l'investissement dans le sens de la théorie des coûts de transaction que les partenaires investissent dans des actifs spécifiques. Il s'agit aussi de l'investissement dans le sens de l'engagement des partenaires dans la relation.

caractéristiques de la transaction en jeu, mais aussi par les caractéristiques des partenaires de la relation (Das et Teng, 1998 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Tomkins, 2001 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Nogatchewsky, 2003 ; Dekker, 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2006). Les relations de coopération ne sont plus conçues comme une succession d'épisodes disjoints, mais comme ayant une histoire passée, présente et future, « encastrées dans un social riche et influant » (Dekker, 2004). Dans cette perspective, l'une des contributions les plus riches est celle des membres de l'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), qui appréhendent les relations inter-firmes comme étant encastrées dans un réseau d'échanges et de relations stables et interactives. La relation inter-organisationnelle est un « système d'action social » (Van de Ven, 1976) ouvert sur son environnement (Nogatchewsky, 2004). L'analyse de la relation porte sur :

- le comportement des acteurs qui cherchent à atteindre des objectifs individuels et collectifs :
- les processus interdépendant qui émergent de la division des tâches et des fonctions entre les intervenants.

Dans son étude consacrée aux configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur, Nogatchewsky (2004) définit le partenariat comme le type de relation ou l'interdépendance entre le client et le fournisseur est la plus forte⁷. Dans cette perspective, elle définit le partenariat comme « une relation entre des entreprises interdépendantes mutuellement engagées dans le temps », gagnante pour les deux parties et fondée sur « la stricte réciprocité des comportements ».

Ploetner et Ehret (2006) définissent le partenariat vertical comme une forme spécifique de relation client-fournisseur fondée sur la dépendance mutuelle et la confiance, où les parties de la relation s'engagent à collaborer au-delà de la simple séquence de transactions commerciales, et créent un « réseau de relations interpersonnelles qui dépassent celles qui lient les dirigeants entre eux, ou encore les commerciaux et les acheteurs ». Mourey (2008) développe de façon plus particulière les interactions entre les partenaires, au niveau des acteurs. Il définit le partenariat « avancé » comme un « processus microsocial d'influence réciproque et mutuelle des acteurs ». C'est un « processus continu de coordination d'un ensemble relationnel inter-organisationnel. Il ne s'agit pas de l'addition mais de l'influence mutuelle et réciproque des différentes équipes sur le développement d'idées et de concepts nouveaux ». L'auteur distingue le partenariat des autres formes de gestion de la relation

⁷ Elle identifie trois autres configurations de relation client-fournisseur : la seigneurie, le marché et la vassalité.

fournisseur (la négociation, le compromis, le renoncement) qui aboutissent, le plus souvent, « à l'adoption d'une solution dégradée » (Mourey, 2008).

Le tableau 1.2 résume les différences entre les enjeux de gestion dans les approches transactionnelle et relationnelles des échanges client-fournisseur.

Type de relations	Relations transactionnelles Classiques	Relations de collaboration intense / partenariat
Processus	Centrés sur la transaction	Centrés sur les produits et la qualité
Structures de gestion des achats	Focalisé sur l'interne	Focalisé sur la supply chain
Relation entre les acteurs	Acheteurs/vendeur	Equipes opérationnelles
Echanges d'information	Focalisée sur l'interne	Partagée
Résultats attendus de la relation	Effizienz	Excellence opérationnelle
	Mettre en concurrence les fournisseurs	Construire des relations perennes
	Massifier	Se différencier
	Limiter le risque prix	Encourager l'innovation

Tableau 1.2 : enjeux de performance dans les relations transactionnelles et les partenariats. Adapté de Spekman et Carraway (2006, p. 10)

2. Le contrôle des partenariats clients-fournisseurs : orienter les comportements vers les objectifs du client

Les différentes définitions du partenariat insistent sur l'intensité de la coopération entre les partenaires, et le besoin d'organiser les liens entre les acteurs pour atteindre les objectifs communs des parties (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2006). Dans ce contexte, Dekker (2004) définit deux enjeux majeurs du contrôle inter-organisationnel : la coordination des tâches et l'appropriation des bénéfices de la relation.

Les travaux en contrôle inter-organisationnel ont distingué des archétypes de contrôle, « représentatifs d'un groupe significatif de structures et de pratiques observables de contrôle » (Speklé, 2001, p. 427).

2.1. Les fondements théoriques des modes de contrôle inter-organisationnel

La construction des archétypes de contrôle se fonde sur des approches, tantôt opposées, tantôt complémentaires : l'approche transactionnelle (a) prend ses sources dans la théorie

des coûts de transactions et fonde le contrôle sur le contrat et les mécanismes incitation / sanction ; l'approche relationnelle (b) axe le contrôle sur la confiance, les normes relationnelles et l'échange d'informations entre les partenaires ; l'approche par le pouvoir et la dépendance (c) suggère que le pouvoir de négociation relatif des partenaires modifie la mise en œuvre du contrôle.

2.1.1. L'approche transactionnelle : le contrat pour réduire l'opportunisme

Le paradigme transactionnel est depuis le début des années 1980 le paradigme dominant dans le champ des relations inter-firmes (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2006). Pour la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979), les relations relèvent d'un mode de gouvernance « hybride » des transactions justifié par son efficacité économique. L'approche transactionnelle définit un contrôle orienté vers la diminution de l'opportunisme et de l'incertitude. La caractérisation des pratiques de contrôle dans l'approche transactionnelle s'appuie sur les caractéristiques de la transaction entre les parties de la relation. Ces caractéristiques sont la programmabilité / prédictibilité, la spécificité des actifs et l'asymétrie d'information. Speklé (2001) propose une classification en cinq archétypes de contrôle :

- Le contrôle « marché » fondé sur le prix de la transaction ;
- Le contrôle « machine » fondé sur les mécanismes hiérarchiques de procédures et de règles de conduite ;
- Les contrôles « *arm's length* », « frontière » et « exploratoire » sont des formes intermédiaires plus ou moins proches des deux premières.

Cette approche a reçu son lot de critiques, car elle réduit les relations inter-organisationnelles à l'objectif d'efficacité économique (Van der Meer.-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Quélin, 2003 ; Dragonetti, Dalsace et Cool, 2003) et nie l'hétérogénéité des formes de relations inter-organisationnelles, de leurs logiques (Dekker, 2004) et de leurs attributs et caractéristiques (Miller et al., 2006). Certains fondements de l'approche transactionnelle sont également remis en cause. Pour Dekker (2004), la prise en compte de la transaction comme unité d'analyse conduit à ignorer la temporalité des relations inter-organisationnelles et à les appréhender de façon statique, « négligeant les mécanismes organisationnels en œuvre dans la gouvernance de ces relations ». Hollard et Llerena (2004) considèrent que l'hypothèse d'opportunisme ne tient pas car « les entreprises se soucient aussi des résultats obtenus par les autres entreprises du même système productif ».

Enfin Jap (2001) avance que les entreprises engagées dans des relations de partenariat s'appuient sur des principes d'équité et/ou d'égalité dans le partage du surplus de leur collaboration. Enfin, les objectifs du contrôle font aussi l'objet d'une remise en cause. Comme le signale Dekker (2004), l'approche transactionnelle est insuffisante pour expliquer de façon adéquate la gestion et le contrôle des relations inter-organisationnelles. Centré sur la lutte contre l'opportunisme et la minimisation des coûts, le contrôle tend à ignorer la variété des objectifs du contrôle, comme la coordination, et la dimension sociale et informelle du contrôle.

2.1.2. L'approche relationnelle : les normes relationnelles pour faciliter l'interaction

La critique de l'approche transactionnelle conduit à envisager les relations inter-organisationnelles sous angle de l'approche relationnelle. Pour les tenants de cette approche, les relations de coopération sont basées sur des normes relationnelles, notamment la confiance, la solidarité, la flexibilité et l'engagement (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Tomkins, 2001 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Nogatchewsky, 2004 ; Dekker, 2004 ; Cooper et Slagmulder, 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2006 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2007 ; Vosselman et Van der Meer-Kooistra, 2009 ; Donada et *al.*, 2015), censées procurer le contrôle et la coordination nécessaires et permettant « à chacun de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation, plutôt que de vérifier au jour le jour l'engagement du partenaire » (Nogatchewsky, 2004). Les normes relationnelles, sont des mécanismes informels de gouvernance qui font office de contrat social et créent un contexte favorable à la coopération (Donada et *al.*, 2015)

Une littérature foisonnante sur la confiance révèle une forte hétérogénéité des définitions. La confiance est décrite comme un ensemble d'attentes (Dwyer et *al.*, 1987) et / ou de croyances vis-à-vis des caractéristiques de l'autre partie (Morgan et Hunt, 1994), comme une volonté ou une intention comportementale (Moorman et *al.*, 1992), ou encore comme un sentiment de sécurité (Guibert, 1999). Dans cette perspective, la confiance est un moyen de réduire l'incertitude et les risques liées aux comportements des acteurs. Elle permet aux acteurs de gagner du temps au quotidien et assure la stabilité et la pérennité de la relation inter-organisationnelle. La confiance est à la fois *ex-ante*, en les compétences du partenaire (*competences trust*), en son intégrité (*goodwill trust*) et en sa capacité à assumer ses obligations (*contractual trust*) (Sako, 1992). Cooper et Slagmulder (2004) montrent

comment la confiance entre les parties de la relation est un préalable nécessaire à la construction d'outils partagés de contrôle. Ils s'appuient sur l'exemple des systèmes de comptabilité ouverte (*open book accounting*) entre les parties, pour montrer le rôle facilitateur de la confiance dans la construction social des structures, outils et pratiques de contrôle inter-organisationnel. La confiance est également *ex-post*, construite (Calvi, Le Dain et Harbi, 2000), par la répétition des interactions et leur suivi par les dispositifs de contrôle (Dupuy et Guibert, 1997 ; Tomkins, 2001 ; Mouristen et Tharne, 2006).

Le tableau 1.3 décrit l'utilisation des dispositifs de contrôle dans la construction de la confiance inter-organisationnelle.

	contrôler	Construire la confiance	Construire une relation durable
Problème à contrôler	L'opportunisme potentiel	L'anticipation des comportements	L'incertitude comportementale
Principaux mécanismes	- Système formel de contrôle - Détermination des pratiques attendues	Autorégulation volontaire des décisions	Encastrement
Leviers cognitif de l'usage de la comptabilité au sein de la relation	Structure de gouvernance encadrée (institutionnalisée)	Cadre normatif	Institutionnalisation et cadre normatif
Localisation des leviers de la relation	- Centralisés - Renforcement de la contractualisation	- Locaux - Individualisation	- Centralisés - Locaux
Fonction de la comptabilité	- Sauvegarde - Incitation	- Partage de l'information	- Sauvegarde - Incitation - Partage de l'information
Forme de comptabilité	- Instrumentale	- Relationnel	- Instrumentale - Relationnel
Menace	- Excès de contrôle - Confiance faible	- Faiblesse du cadre normatif	

Tableau 1.3 : Comptabilité inter-organisationnelle pour le contrôle, la construction de la confiance et le développement de la relation (extrait de Vosselman et Van der Meer-Kooistra, 2009, p. 279)

2.1.3. L'approche par le pouvoir et la dépendance : le contrôle comme exercice du pouvoir

S'appuyant sur les travaux d'Emerson (1962) puis de Pfeffer et Salancik (1978), l'approche par le pouvoir et à la dépendance à l'égard des ressources postule qu'il existe des situations de (inter)dépendances plus ou moins équilibrées entre les partenaires, qui exercent leur pouvoir, pour influencer l'autre et orienter son comportement, par des moyens plus ou moins coercitifs. L'exercice du pouvoir, et donc du contrôle, dépend pour une partie de son niveau de dépendance à l'égard du partenaire. Pfeffer et Salancik (1978) décrivent la dépendance en référence à (1) l'importance des ressources contrôlées par le

partenaire, et (2) du caractère plus ou moins exclusif du contrôle de ces ressources. Ces critères définissent le coût subit par une partie de la relation quand elle envisage de stopper la collaboration. Plus le coût de rupture d'une relation sera élevé pour une partie, plus elle sera en situation de dépendance.

Le contrôle s'exerce par des stratégies d'influence, formalisées par Frazier et ses collègues (1986, 1989, 1991), de la plus coercitive à la moins coercitive: la menace, l'argument juridique, la promesse, la requête, la recommandation et l'échange d'information.

2.2. Les modes de contrôle client-fournisseur : une recherche de l'équilibre entre le marché, la bureaucratie et le clan

2.2.1. Les configurations de contrôle des relations client-fournisseur

En s'appuyant sur les enjeux transactionnels, relationnels et de pouvoir, de nombreux travaux ont adopté une approche contingente du contrôle inter-organisationnel. Ils ont caractérisé les structures, les dispositifs et les pratiques de contrôle mis en œuvre, en définissant des configurations de contrôle des relations client-fournisseur. Le tableau 1.4 récapitule ces travaux.

Auteurs	Typologie des modes de contrôle	Déterminants des modes de contrôle
Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) et Vosselman (2002)	- Modèle basé sur le marché - Modèle basé sur la bureaucratie - Modèle basé sur la confiance	- Caractéristiques des transactions - Caractéristiques de l'environnement - Caractéristiques des parties
Speklé (2001)	- Contrôle de marché - Contrôle arm's length - Contrôle « machine » - Contrôle frontière - Contrôle exploratoire	- Caractéristiques des transactions - Caractéristiques de l'environnement
Langfield-Smith et Smith (2003)	- Modèle basé sur le marché - Modèle basé sur la bureaucratie - Modèle basé sur la confiance	- Caractéristiques des transactions - Caractéristiques de l'environnement
Dekker (2004)	- Contrôle sur les résultats - Contrôle sur les comportements - Contrôle social	- Interdépendance - Incertitude des tâches - Spécificité des actifs - Fréquence - Incertitude de l'environnement
Donada et Nogatchewsky (2006)	- Contrôle par le marché - Contrôle bureaucratique - Contrôle social	- Les objectifs du contrôle - La réaction du contrôlé
Kamminga et Van der Meer-Kooistra (2007)	- Content-based control - Consultation-based control - Context-based control	- Caractéristiques de la transaction - Caractéristiques relationnelles - Caractéristiques des institutions - Caractéristiques du contrôle

Tableau 1.4 : Travaux sur les typologies des modes de contrôle client-fournisseur

La littérature en contrôle inter-organisationnel a défini des facteurs de contingence stratégiques et organisationnels, mais elle a éludé l'influence des dimensions symbolique liée

aux représentations signifiantes des acteurs et politique liée aux luttes entre les groupes impliqués dans la relation client-fournisseur. Celles-ci déterminent les pratiques légitimes dans un contexte défini et par conséquent elles autorisent ou interdisent l'exercice de certains types de contrôles.

2.2.2. Vers un renouvellement des enjeux du contrôle inter-organisationnel

Pour Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2006) les travaux présentés abordent les structures, dispositifs et pratiques de contrôle comme des réponses instrumentales « indépendamment du problème de contrôle qu'elles résolvent ou atténuent ; en ce sens, ces solutions sont les modalités de relations ayant des finalités intentionnées ». Or, pour Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2006), les mécanismes de contrôle ne sont pas neutres sur la conduite de la relation et sur les acteurs. « Les structures, dispositifs et pratiques de contrôle ont le pouvoir de produire des changements incontrôlables ou inattendus de la relation, de structurer et restructurer la relation, de modifier les frontières existantes de la relation et faciliter ou empêcher les flux d'information entre les parties » (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2006). Les auteurs plaident pour une compréhension plus dynamique des structures, dispositifs et pratiques de contrôle inter-organisationnelles en dépassant la vision instrumentale et en abordant de nouvelles problématiques du contrôle inter-organisationnel. Ils proposent, par exemple, d'adresser les effets des structures, des dispositifs et des pratiques de contrôle inter-organisationnelles sur d'autres pratiques et processus organisationnels.

Dans cette perspective, des travaux ont questionné la conceptualisation « statique » et fonctionnaliste des systèmes de contrôle-inter-organisationnels et l'efficacité des modalités décrites dans la littérature. Ils ont proposé des approches plus dynamiques du contrôle inter-organisationnel. Par exemple, Mourey (2008) décrit le principe d'un contrôle circulaire fondé sur l'influence réciproque entre les acteurs de la relation client-fournisseur. Nogatchewsky (2013) propose d'analyser l'imbrication des systèmes de gouvernance inter-organisationnels pour comprendre la manière dont les acteurs saisissent des leviers d'action et interagissent pour assurer la maîtrise de la relation d'échange.

Section 3 La création de valeur, quelle description de la performance entre clients et fournisseurs ?

Dans les achats comme dans d'autres disciplines, la création de valeur s'est largement diffusée comme moyen de définir la performance des entreprises et des acteurs (Lepak et *al.*, 2007 ; Malleret, 2009). Pour Hoarau et Teller (2001), « la gestion de la valeur est devenue un axe privilégié de la conduite des grandes entreprises et tend à s'imposer à la fois, comme un indicateur standard de performance, et comme une mesure universelle de la pertinence des décisions stratégiques » au point de se généraliser « comme un élément essentiel de la culture managériale » (Hoarau et Teller, 2001). Les organisations professionnelles des acheteurs qualifient leur profession de « créatrice de valeur » pour revaloriser son image. Elles signifient par-là que les achats contribuent à la performance de l'entreprise, sans pour autant restreindre cette contribution à la réduction des coûts. Mais l'expression utilisée est polysémique et mal définie (Lordon, 2000 ; Bowman et Ambrosini, 2000, 2007, 2010 ; Bourguignon, 2005 ; Lepak et *al.*, 2007 ; Malleret, 2009).

Les relations partenariats client-fournisseur et le travail des acheteurs n'échappent pas à l'ambiguïté de la création de valeur comme manière de désigner la performance de la relation et des acheteurs. Les processus par lesquels les partenaires créent et se partagent la valeur de leur collaborations restent mal compris. Et la mesure de la valeur client-fournisseur est questionnée. Dans cette section, nous décrivons les sources de l'ambiguïté du concept de création de valeur (1) puis nous identifions les formes et les leviers de la valeur inter-firme (2).

1. La création de valeur : pluralité des sens subjectifs et des destinataires

1.1. *Pluralité des regards et des mesures*

Comme le signalent Desreumaux et Bréchet (1998) la notion de valeur est régulièrement mobilisée en sciences de gestion, et est l'objet d'une pluralité de regards disciplinaires sans réelle lecture fondatrice approfondie. La pluralité des sens attribués à la création de valeur dans les disciplines de sciences de gestion expliquent l'absence d'une définition unifiée du concept. La transversalité du concept, mobilisé dans la plus part des disciplines des sciences de gestion (marketing, finance, comptabilité, contrôle de gestion, management stratégique), renforce son omniprésence, sa polysémie et son éclatement (Hoarau et Teller, 2001). Si les

différentes disciplines utilisent le même terme, elles ne font pas référence à la même valeur (Bourguignon, 2005).

Le tableau 1.5 résume les différentes approches de la valeur en sciences de gestion.

Processus de gestion de la valeur	Conception	Gestion des opérations	Affectation, distribution, captation de la valeur
Disciplines			
Gestion de la production	Conception du processus de fabrication et de la chaîne de valeur Prospective sur la valeur des technologies	Organisation et ordonnancement des opérations productives Maîtrise des coûts, délais, qualité Analyse de la valeur	Négociation des approvisionnements et des relations partenariales
Finance	Analyse prospective de la valeur des projets d'activité Evaluation ex post des résultats	Approvisionnement en ressources financières Gestion des actifs financiers et arbitrages	Répartition des résultats Intéressements, incitations financières
Marketing	Connaissance des marchés et des clients Recherche d'un positionnement Conception du Mix	Maîtrise des coûts et de la qualité de la commercialisation	Négociation commerciale
Gestion des ressources humaines	Conservation et développement de la valeur des ressources humaines	Approvisionnement en RH Mobilisation des personnels	Incitations financières et non financières
Gestion stratégique	Définition d'un positionnement stratégique Développement d'une vision, d'un projet créateur de valeur Dynamique du projet	Gestion de l'interface entre la stratégie et les opérations Le pilotage stratégique La planification intégrée	Arbitrages dans la chaîne de valeur
Comptabilité – contrôle	Gestion de l'interface entre la valeur donnée par le marché et les processus de création de valeur (coûts-cibles)	Mesure / évaluation des résultats suivi de la progression	Contribution à la gestion des rémunérations de performance (liées aux résultats physiques ou financiers)
Gestion administrative	Conception du mode de gouvernement	Gestion des conflits	Procédures d'intéressement

Tableau 1.5 : La création de valeur dans les différentes disciplines des sciences de gestion par Bréchet et Desreumaux (1998)

Parallèlement à la pluralité des définitions, Bréchet et Desreumaux (1998) relèvent la « pluralité d'outils ou de techniques de mesure » de la création de valeur, en sciences de gestion. Pour les auteurs, l'approche de la valeur par les gestionnaires se caractérise par un réflexe quantificateur, qui traduit « le souci d'aide à la décision et la volonté de chiffrer les paramètres de l'équation de la création de valeur et de promouvoir des comportements de maximisation ou d'optimisation ». Cette préoccupation quantitative des sciences de gestion

légitime les disciplines et les fonctions aptes à « réduire l'incertitude propre aux disciplines décisionnelles », en fondant leur description de la valeur sur un langage codifié. Pour Bourguignon (2005), cela explique pourquoi le terme de création de valeur a été fréquemment utilisé en lien avec le contrôle de gestion et la comptabilité, définit comme « la science mathématique de la valeur » (McMillan, 1998)

Ainsi l'ambiguïté du concept renvoie à l'imbrication à la valeur « mesure » et à la valeur « philosophique » (Bourguignon, 20015). La valeur « mesure » fait référence à une convention de hiérarchisation structurée des éléments d'une série et une approximation quantitative de la réalité. Valeur et mesure développent un lien circulaire. La valeur de quelque chose fait référence à la mesure que l'on en donne et la mesure de quelque chose suppose de lui attribuer une valeur. La « valeur philosophique » fait référence au caractère plus ou moins estimable des choses, des faits, des actes voire des personnes. Bourguignon (2005) distingue la dimension subjective de la valeur philosophique, qui désigne le caractère de ce qui est plus ou moins estimé par une personne ou un groupe de personnes données, de la dimension objective qui désigne le caractère de ce qui est objectivement apprécié ou estimé en lui-même.

Pour Bowman et Ambrosini (2010), la valeur est un concept polysémique, dont le sens est donné par le contexte dans lequel il est construit et évoqué, et auquel des groupes d'acteurs attribuent des sens différents.

1.2. La création de valeur comme une réponse aux injonctions des parties prenantes

La pluralité des regards disciplinaires sur la valeur a donné lieu à une profusion d'injonctions de création de valeur pour telle ou telle partie prenante, sous des formes différentes (Bowman et Ambrosini, 2010). Nous tentons de cerner ces différentes compréhensions.

1.2.1. La création de valeur actionnariale

Le modèle de création de valeur actionnariale ou *shareholder value* repose sur l'hypothèse que « les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, sont les seuls apporteurs de ressources à recevoir la rente créée par la firme » (Charreaux et Desbrières, 1998). Le modèle de la valeur actionnariale connaît un développement important depuis le milieu des années 1980 et les travaux de Rappoport (1986) considéré comme le père du concept. Il reflète une définition simple de l'entreprise et de sa finalité : l'objectif d'une entreprise est d'augmenter la richesse de ses actionnaires.

Le modèle de création de valeur actionnariale transpose, à l'entreprise, les principes de la micro-économie financière et de la théorie financière des choix d'investissement, qui assignent aux dirigeants l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires. (Hoarau et Teller, 2001). Les méthodes d'évaluation et les indicateurs de la valeur actionnariale se sont multipliés (*Total Shareholder Return (TSR)*, *Total Business Return (TBR)*, *Economic Value Added (EVA)*, *Market Value Added (MVA)*, *Shareholder Value Added (SVA)*, *Cash Flow Return On Investment (CFROI)*) et forment le point d'ancrage d'un modèle managérial financiarisé, fondé sur la déclinaison de ces indicateurs à toutes les strates de l'organisation.

1.2.2. La création de valeur pour le client

La création de valeur pour le client est le crédo du management stratégique des entreprises. Dans cette perspective, la valeur est définie comme le jugement que porte la société - en l'occurrence le marché et les clients potentiels - sur l'offre de l'entreprise. Ce jugement se traduit en termes de prix de vente, de quantité, de part de marché, de réputation, et de marque (Lorino, 1997).

Au niveau organisationnel, la focalisation sur la création de valeur pour le client s'est traduite par le développement de méthodes et d'outils centrés sur la valorisation d'une offre (Monroe, 1990) et l'utilité perçue qu'en retirent les clients. La mise en œuvre de la création de valeur pour le client a fait l'objet de nombreux développements en comptabilité de gestion (Lorino, 1995a ; Lebas et Mévellec, 1999, 2000a ; Meyssonier, 2001 ; MacNair et *al.*, 2001 ; Malleret, 2009). Ces développements utilisent les méthodes de comptabilité de gestion (*ABC/ABM*, *Target Costing*, *TQM*, *Strategic Cost Management*) pour gérer le couple coût-valeur.

1.2.3. La création de valeur partenariale

L'émergence de nouvelles attentes formulées par des acteurs autres que les clients et les actionnaires a conduit au développement de nouvelles approches de la valeur. Le concept de valeur partenariale ou *stakeholder value* en est un exemple. Pour Charreaux et Desbrières (1998), la création de valeur partenariale repose sur l'analyse de la rente créée par la firme, en relation avec l'ensemble de ses parties prenantes, définies comme « les individus ou groupes qui peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise ou qui peuvent être affectés par eux » (Freeman, 1994). Dans cette perspective, chaque partie prenante est en mesure de recevoir une part de la rente globale générée par l'activité de l'entreprise. Pour Charreaux et Desbrières (1998), « le résidu, non affecté, peut s'interpréter comme le « *slack* » managérial,

c'est-à-dire l'excédent représentant la latitude dont dispose le dirigeant dans ses négociations avec les différents *stakeholders* ».

1.3. Une convergence postulée mais incertaine des différentes valeurs

Dans une lecture critique de la littérature normative sur la création de valeur, Bourguignon (2005) remet en cause le postulat de la convergence entre les différentes formes de la valeur, et donc des intérêts des parties prenantes. Elle pose trois constats.

Le premier est la polarisation de la littérature sur deux parties prenantes en particulier - le client et l'actionnaire - au détriment des autres. Norreklit (2000) note que même les travaux qui se réclament d'une approche intégrant les différentes parties prenantes, comme la *Balanced Score Card* (Kaplan et Norton, 1996), ne mentionnent pas certaines parties potentiellement stratégiques comme les autorités ou les relations de réseaux. Pour Bourguignon (2005), la réduction du champ des parties prenantes auxquelles l'entreprise doit répondre réduit les perspectives de valeur à réconcilier, le risque de contradiction dans les discours et dans les actions des entreprises et donc la complexité de la démarche de création de valeur. Cette réduction permet également de postuler plus aisément la convergence des formes de la valeur, en particulier des valeurs pour le client et le fournisseur, ce que conteste Bourguignon (2005).

Le second constat est que la convergence postulée entre les valeurs pour le client et pour l'actionnaire, dans les littératures normatives (académiques et professionnelles), conduit à nier les conflits entre les formes de valeurs, et entre les parties prenantes. Des modèles comme la *Balanced Scorecard* (BSC) ou le *Navigator* de Skandia propose un « cadre conceptuel » de mesure et d'analyse de la performance dont le projet est de réconcilier la valeur pour le client et la valeur pour l'actionnaire, en posant la première comme une condition de la réalisation de la seconde, et la seconde comme une conséquence de la première. Dans le modèle de la BSC, par exemple, la création de valeur pour le client conduit à l'amélioration de la rentabilité financière de l'entreprise, et permet de créer de la valeur pour les *shareholders*. Par ailleurs, Bourguignon (2005) note que, si les perspectives financière et client s'adressent à des parties prenantes clairement identifiables, la prise en compte des autres parties prenantes (dont se réclame la BSC) est beaucoup plus diffuse.

La convergence entre les perspectives de la valeur, est remise en cause dans de nombreux travaux (Ittner et Larcker, 1998 ; Norreklit, 2000 ; Bourguignon, 2005). Norreklit (2000), par exemple, explique que les liens de causalité entre les perspectives financière et client dans la

BSC relèvent plus de la finalité - c'est-à-dire de la volonté des auteurs - que d'une démonstration qui explique comment la création de valeur pour le client conduit à l'accroissement de la richesse des actionnaires. Norreflit (2000) utilise l'exemple de la satisfaction client pour démontrer l'absence de lien linéaire entre la satisfaction d'un client et un comportement de consommation systématiquement profitable à l'entreprise. En d'autres termes, un client satisfait n'est pas forcément un client rentable. Dans une revue des travaux sur les nouvelles mesures de la performance, Ittner et Larcker (1998) rapportent les résultats mitigés des travaux sur les liens entre les mesures de la performance financière et la satisfaction client. Ils en concluent « qu'il serait hâtif de postuler une convergence entre la création de valeur pour le client et la création de valeur pour l'actionnaire » (Ittner et Larcker, 1998). Enfin, certains travaux questionnent la définition et les mesures de la création de valeur actionnariale. Par exemple, Cormier et Magnan (1997) signalent que la montée en puissance des investissements dits éthiques ou socialement responsables conduit à introduire d'autres attentes que la croissance de la valeur des actions, et modifie la nature des liens entre les valeurs pour l'actionnaire et pour le client.

Le troisième constat de Bourguignon (2005) est que les intérêts des autres parties prenantes sont présentés de manière secondaire, sans jamais soulever les divergences avec les intérêts des clients et des actionnaires. Ces travaux laissent supposer que la focalisation sur la création de valeur pour le client et l'actionnaire permet de réguler la satisfaction des autres parties prenantes (Kaplan et Norton, 1996 ; Albouy, 2000). Bourguignon (2005) considère que la convergence postulée, entre la valeur pour le client et l'actionnaire et la valeur pour d'autres parties prenantes, relève plus de la rhétorique et masque les conflits sur la répartition de la rente de l'entreprise entre les différentes parties prenantes.

La question de la valeur et de ces destinataires renvoie aux représentations des finalités, parfois paradoxales, des entreprises. Pour Bréchet et Desreumaux (1998) « un des points sur lesquels ces représentations diffèrent est la nature du partenaire dont le point de vue doit être considéré comme prioritaire dans la gestion de la valeur, et sur le type d'arbitrage qu'il convient de réaliser ». Ces représentations peuvent se transformer en idéologie, au sens propre du terme, c'est-à-dire en « un ensemble cohérent d'idées, d'opinions ou de dogmes, qu'un groupe social présente comme une exigence de la raison, mais dont le ressort effectif se trouve dans le besoin de justifier des actions destinées à satisfaire des aspirations intéressés et qui est exploité pour la propagande » (Hoarau et Teller, 2001). Ceux qui en dévient risquent alors la stigmatisation (Goffman, 1963). Ainsi « Dire que l'objectif de l'entreprise est de

maximiser la valeur pour les actionnaires est, selon les pays, un lieu commun ou un sujet de controverse » (Copeland, 1995). L'idéologie trouve son application concrète dans les modes de pilotage et les dispositifs qui déclinent et renforcent cette représentation au sein de l'organisation, et contribuent à l'émergence d'un clan (Ouchi, 1980) constitué autour d'une croyance commune dans les finalités de l'entreprise et les sources de sa valeur.

2. La valeur client-fournisseur : définition et leviers

La littérature inter-organisationnelle nous permet (1) d'appréhender la dimension collaborative de la valeur client-fournisseur et (2) d'opérationnaliser la création de valeur par les partenaires.

2.1. La création de valeur collaborative entre client et fournisseur

2.1.1. Une valeur collaborative

Pour Groot et Merchant (2000), les firmes collaborent avec d'autres pour solliciter leurs compétences, et parce qu'elles attendent de la collaboration une valeur supérieure à celle générée par l'entreprise seule (Madhok et Tallman, 1998 ; Dyer et Singh, 1998 ; Khanna, 1998). Dyer et Singh (1998) considèrent que la spécificité des relations collaboratives réside dans l'émergence d'une rente relationnelle, qu'ils définissent comme « le surprofit généré dans une relation d'échange qui n'aurait pu être généré par aucun des partenaires de façon isolée, et qui ne peut être créée que par la contribution jointe des deux partenaires particuliers ». Les relations collaboratives créent de la valeur en combinant les ressources complémentaires des partenaires et en exploitant les opportunités que ces combinaisons génèrent (Kumar, 2010). Madhok et Tallman (1998) caractérisent la rente inter-organisationnelle en distinguant trois types de rentes :

- Les quasi-rentes spécifiques à la firme (*firm-specific quasi-rents*) sont les rentes générées par l'utilisation d'actifs ou de ressources par une firme particulière (Petteraf, 1993) ;
- Les quasi-rentes spécifiques à la transaction (*transaction-specific quasi-rents*) sont les rentes générées par l'utilisation d'un actif ou d'une ressource dans une activité particulière ;
- Les quasi-rentes spécifiques à la collaboration (*collaboration-specific quasi-rents*) résultent des synergies de collaboration entre deux entreprises, permettant une rente supérieure aux rentes dégagées par chaque partenaire, en absence de collaboration. Elles sont liées, non

seulement à l'existence de la collaboration, mais aussi à la manière dont celle-ci est conduite, c'est-à-dire à la qualité de la relation entre les entreprises.

En marge des quasi-rentes spécifiques à la collaboration, la relation peut parfois bénéficier à l'un et/ou l'autre des partenaires à travers l'accumulation de quasi-rentes spécifiques à la firme du fait de retombées économiques positives (Madhok et Tallman, 1998). A travers la relation, un partenaire peut par exemple développer de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs, et des nouvelles compétences, dont la combinaison avec d'autres ressources qui lui sont spécifiques augmente sa capacité à générer de la valeur en dehors de la relation collaborative. Cette nouvelle valeur est donc générée en dehors de la relation, mais n'aurait jamais existé sans celle-ci.

Khanna (1998) distingue quant à lui deux types de bénéfices dans une collaboration : les bénéfices privés et les bénéfices communs.

Les bénéfices privés désignent les bénéfices de la collaboration qui ne reviennent qu'à l'un des partenaires. Pour Khanna (1998, p. 341), il faut distinguer deux types de bénéfices privés. D'un côté, les bénéfices privés qui résultent de l'exploitation d'opportunités situées en dehors du périmètre du partenariat, dits bénéfices privés permanents (*permanent private benefits*). L'exploitation des opportunités liées à ce premier type ne remet pas en cause l'engagement de l'un au l'autre des partenaires dans le partenariat et ne met pas en concurrence les partenaires en question. De l'autre côté, les bénéfices privés qui résultent de l'exploitation d'opportunités situées dans le périmètre du partenariat, dits bénéfices privés temporaires (*temporary private benefits*). Ce second type implique que l'un des partenaires exploite de façon exclusive des opportunités qui auraient pu être exploitées soit par l'autre partenaire, soit par les deux dans le cadre du partenariat. Cette situation peut alors être comprise comme une remise en cause de l'engagement dans le partenariat.

Les bénéfices communs sont ceux qui reviennent collectivement aux deux partenaires. Dans le cas particulier du partenariat client-fournisseur, les bénéfices communs traduisent le fait que les deux parties, développent et exploitent ensemble des opportunités qui n'auraient pas vu le jour en l'absence de collaboration. Il s'agit, par exemple, d'exploiter de nouvelles connaissances acquises dans le cadre du partenariat, ou de co-développer de nouveaux produits et/ou marchés.

Présentée comme une rente liée à l'association de ressources et de compétence, la valeur inter-firmes reste relativement désincarnée. Comme le signale Möller (2006), « l'approche par

les ressources ne suffit pas pour décrire de façon précise le processus par lequel les ressources et compétences de l'organisation sont transformées en valeur pour les partenaires d'affaires ». Le rôle des acteurs, animateurs des processus inter-firmes est ici ignoré (Bowman et Ambrosini, 2000) et le management de la relation ne semble pas avoir de réelle prise sur la création de valeur. Des travaux ont développé le rôle du pilotage de la relation dans la création de valeur commune par les partenaires.

2.1.2. Le management de la relation au cœur de la création de valeur

Madhok et Tallman (1998) distinguent la création de valeur potentielle d'un partenariat, qui est liée aux synergies théoriques permises par la combinaison idéale et optimale entre les ressources et les compétences des partenaires, et la création de valeur effective qui traduit la réalité de la rente générée par la collaboration. Selon Dyer et Singh (1998), l'écart entre les deux reflète la qualité de la relation, et révèle les « imperfections » des arrangements organisationnels développés par les partenaires pour conduire la relation. Ils définissent la bonne gouvernance de la relation comme une condition majeure pour développer un avantage compétitif et créer de la valeur inter-firmes⁸. Les questions d'appropriation de la rente, de dépendance et de coordination des activités et des tâches entre les partenaires constituent des enjeux majeurs des partenariats (Dekker, 2004, 2007). Les partenaires mettent en place des arrangements pour gouverner la relation, contrôler les problèmes qu'elle soulève et s'assurer qu'elle réalise son objectif de création de valeur (Gulati et Singh, 1998 ; Dekker, 2007).

La perspective relationnelle a fait l'objet de nombreux développements, notamment dans la littérature en marketing et plus particulièrement par les membres du groupe IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). Elle place les enjeux relationnels et les interactions entre les acteurs au fondement de la création de valeur.

2.2. Une approche dynamique et interactionniste de la valeur client-fournisseur

2.2.1. Un modèle de transformation des ressources par les acteurs

Les travaux du groupe IMP proposent un modèle d'interactions pour expliquer la dynamique des relations entre les acteurs des marchés (Hakansson, 1982). Les développements sur la création de valeur reposent notamment sur le modèle d'interactions de Gadde et Hakansson

⁸ Les trois autres conditions sont : s'assurer de la complémentarité des ressources et des compétences engagées dans la relation, développer des actifs spécifiques à la relation et partager des connaissances.

(1993). Ce modèle met en relation des acteurs, les ressources qu'ils contrôlent et les activités qu'ils effectuent pour créer de la valeur.

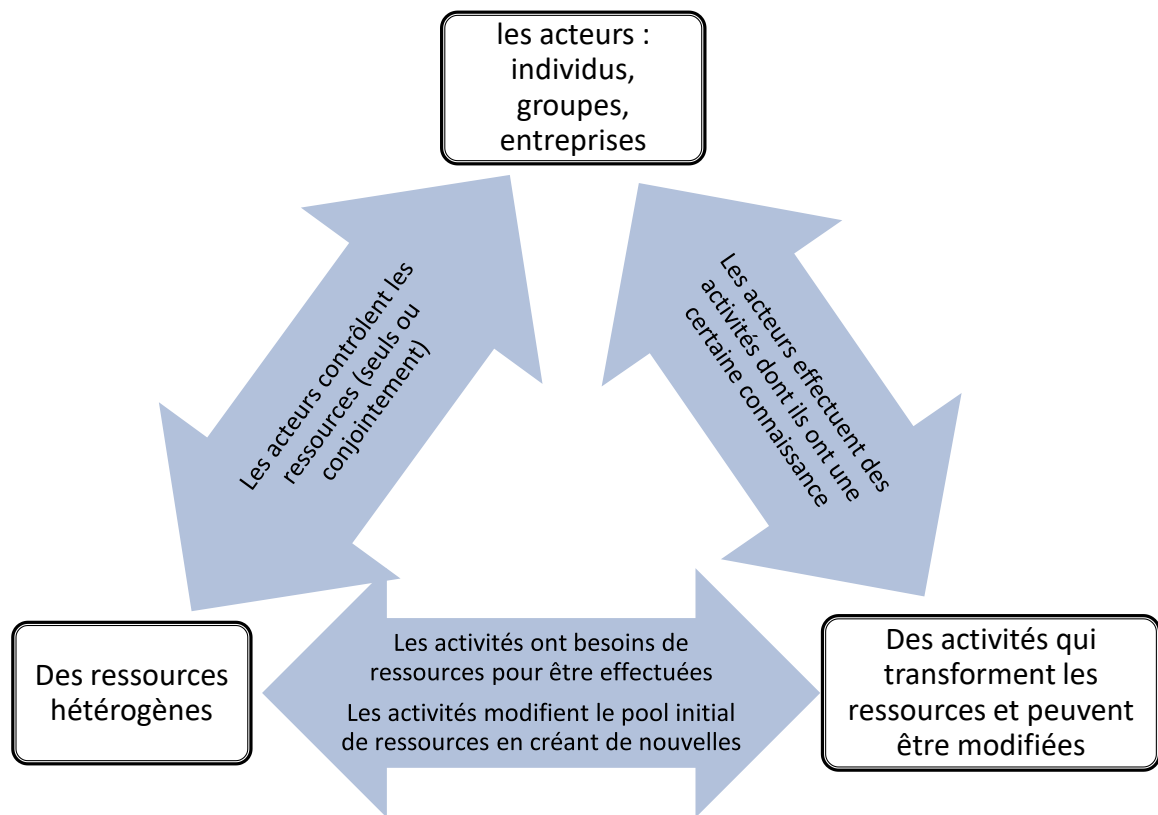


Figure 1.4 : Le modèle d'interactions entre les acteurs, les ressources et les activités (adapté de Gadde et Hakansson, 1993)

Le modèle d'interactions de Gadde et Hakansson (1993) décrit la création de valeur comme un processus continu de transformation des ressources détenues par les partenaires, en activités valorisées par des acteurs extérieurs (le marché, les clients, les actionnaires, d'autres partenaires). Les activités et les ressources à l'origine de la valeur ne sont pas immuables. Les activités de transformation peuvent être modifiées pour permettre aux acteurs d'envisager de nouvelles façons de produire de la valeur, par l'utilisation des ressources contrôlées. Les ressources peuvent elles-mêmes être modifiées, soit en les transformant, soit en créant de nouvelles ressources, de manière à définir de nouvelles combinaisons de ressources créatrices de valeur.

Ainsi, tout au long de la relation, les acteurs du partenariat collaborent à la transformation des ressources par des activités créatrices de valeur, mais ils créent également de nouvelles activités et de nouvelles combinaisons de ressources pour renouveler la valeur et ses leviers. La qualité de la relation entre les partenaires pérennise le processus de transformation et de

renouvellement de la valeur et de ses sources (Ravald et Grönroos, 1996 ; Grönroos, 1997 ; Ulaga, 2003 ; Lindgreen et Wynstra 2005 ; Anderson et *al.*, 2006). En accord, ou de manière unilatérale, les partenaires organisent leurs liens sur des modes transactionnels (centré sur l'objet de l'échange) ou relationnels (centré sur les acteurs), selon les contextes économiques, organisationnels et institutionnels de chaque relation (Grönroos, 1997). Selon les modes d'organisation des liens, les acteurs s'engagent de manières différentes dans les activités de transformation des ressources physiques, financières, technologiques et humaines mobilisées dans la relation (Grönroos, 1997).

2.2.2. La pérennité de la valeur inter-firme

De nombreux travaux, notamment en marketing industriel (Levitt, 1983 ; Grönroos, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Gumesson, 1994 ; Ravald et Grönroos, 1996 ; Grönroos, 1997 ; Tzokas et Saren, 2001), ont adressé la question de la pérennisation des relations entre l'entreprises et des partenaires d'affaires. Ils décrivent les efforts des entreprises pour construire des liens et des relations durables (Levitt, 1983) et s'assurer la loyauté des acteurs de leur microenvironnement, en vue de renforcer et de pérenniser des relations mutuellement profitables (Grönroos, 1994 ; Ravald et Grönroos, 1996).

Dans le cadre spécifique des relations client-fournisseur, Morgan et Hunt (1994) définissent les « activités de marketing qui visent l'établissement, le développement et le maintien de relations d'échanges performantes ». Sheth et Parvatiyar (1994) décrivent les efforts « de compréhension, d'explication et de management des relations collaboratives entre fournisseurs et clients » qui permettent de pérenniser les liens entre les partenaires. Dans une logique processuelle, Tzokas et Saren (1997) parlent d'un « processus de planification, de développement et d'entretien d'un climat de relation qui favorise le dialogue entre une entreprise et ses partenaires, afin d'imprégner la relation d'une compréhension, d'une confiance et d'un respect partagé des compétences et des préoccupations de l'autre ».

2.2.3. Les inducteurs de la valeur inter-firme

Dans un contexte d'échanges inter-firmes, Anderson, Narus et Rossum (2006) appellent les entreprises à mieux comprendre leur proposition de valeur et décrire les leviers qui permettent de la réaliser. Ils prolongent en cela les propositions d'Anderson et Narus (1999) : « dans un contexte de relation d'affaires, il est crucial pour les organisations de comprendre leurs offres et d'apprendre comment les améliorer pour proposer une valeur à leurs clients industriels. Elles doivent donc comprendre quels sont les inducteurs de la valeur ».

De nombreux travaux en marketing industriel ont décrit les leviers de la valeur inter-firme (Wilson et Jantrania, 1994 ; Ravald et Grönroos, 1996 ; Lapierre, 2000 ; Eggert et Ulaga, 2002 ; Möller et Törrönen, 2003 ; Ulaga, 2003 ; Walter et *al.*, 2003 ; Ulaga et Eggert, 2005, Hammervoll et Toften, 2010). L'idée fondatrice de ces travaux est que la perception de la valeur et la décision d'achat sont guidées par l'appréciation relative des bénéfices obtenus et des sacrifices consentis par un acteur, pour acquérir et utiliser un produit ou un service (Zeithaml, 1988 ; Ravald et Grönroos, 1996). Les sacrifices consentis sont l'ensemble des coûts, monétaires (le prix de la transaction et les charges engagées) et non monétaires mobilisés par le client pour obtenir et exploiter un produit et un service, d'une part, et pour créer, développer et maintenir la relation avec le fournisseur, d'autre part.

Le tableau 1.6 relate certains de ces travaux, qui montrent la diversité des leviers de la valeur inter-organisationnelle.

Auteurs	Postulats et approches de la valeur	Leviers de création de valeur	
		Bénéfices	Sacrifices
Anderson et <i>al.</i> (1993) et Anderson et Narus (1995 1997)		Economiques Techniques Sociaux	Prix
Wilson et Jantrania (1995)		Economiques Stratégiques Comportementaux	
Ravald et Gronroos (1996) Gronroos (1997)		L'offre centrale Les services annexes	Prix Coûts de la relation.
Lapierre (2000)	Identifie 13 inducteurs de création de valeur	Liés au produit (solution alternative ; Qualité ; Personnalisation) Liés au service (Sensibilité Flexibilité fiabilité ; compétences techniques) Liés à la relation (Image Confiance Solidarité/réciprocité)	Prix Liés à la relation (Temps Effort Energie conflit)
Cannon et Homburg (2001)	La création de valeur dans le partenariat client-fournisseur résulte de la réduction de coûts due au partenariat. Trois sources de réduction des coûts	Le produit livré Le processus achats L'optimisation des opérations internes du client	
Moller et Torrenen (2003)	Création de valeur autour de trois fonctions	Efficiencie (utilisation des ressources dans la relation) Efficacité (capacité du fournisseur à innover et produire des solutions différentes de la concurrence.) Réseau (prend en considération le potentiel de création de valeur lié au	

			réseau plus large que la dyade client fournisseur)
Ulaga (2003)	Identifie 8 inducteurs de création de valeur	Qualité du produit Délai livraison Réactivité Service de support Savoir faire Interactions personnelles Coût des processus	Coût du produit Relations interpersonnelles
Walter et al. (2003)	Fonctions directe et indirecte de la création de valeur Perspective orientée vers la création de valeur pour le fournisseur	Profit (profitable customer) Volume (volume customer) Efficience Marché (référence/ image) Information (transfert de connaissances, accès à l'information stratégique) Innovation (transfert de technologie) Social (expérience de gestion de relations)	Profit Volume Efficience
Eggert, Ulaga et Schultz (2006)	Approche dynamique : introduction du cycle de vie de la relation	Qualité Délais de livraison Relations interpersonnelles Services de supports Innovation Savoir faire	
Möller (2006)	La création de valeur ne s'apprécie pas selon les mêmes critères pour le client et le fournisseur	Focalisation des fournisseurs sur les produits ou services délivrés	Focalisation des clients sur les compétences du fournisseur en termes de : - Disponibilité - Efficience dans la délivrance du bien ou service - Expertise dans l'industrie du client
Hammervoll et Toften (2010)	Différencient deux situations : les situations de transaction et les situations d'interactions	Efficience locale Flexibilité Information fluide Résolution plus rapide des problèmes Partage de connaissances	Investissement dans le processus d'identification du partenaire Investissements locaux (relationnels, en actifs) Système d'incitation

Tableau 1.6 : Les travaux sur les leviers de la valeur client-fournisseur

2.2.4. Le cycle de vie de la relation

Une dernière perspective de la construction de la performance inter-firmes est le cycle de vie de la relation. Dans la lignée des travaux de l'approche relationnelle, qui inscrivent les relations d'affaires dans la durée dans une séquence unique et immuable de phases de la relation⁹ (Dwyer et al., 1987 ; Ring et Van de Ven, 1994), certains travaux ont décrit les

⁹ Pour Dwyer et ses collègues (1987), les relations inter-firmes se développent selon une séquence prévisible et stable d'évènements dans un ordre bien défini : la phase de prise de conscience (*awareness*) des opportunités offertes par la coopération avec une autre organisation. ; la phase d'exploration (*exploration*) ; la phase d'expansion (*build-up*) ; la phase d'engagement (*commitment / maturity*) ; dans certains cas, la phase de déclin (*decline*) ; et finalement, la phase de rupture (*dissolution*).

partenariats client-fournisseur dans perspective évolutive (Iacobucci et Zerrillo, 1997 ; Arino et de la Torre, 1998 ; Jap et Ganesan, 2000 ; Jap, 2001 ; Eggert et *al.*, 2006 ; Jap et Anderson, 2007).

Eggert et ses collègues (2006) explorent la nature dynamique de la relation client-fournisseur et décrivent l'importance relative de différents leviers de création de valeur, tout au long du cycle de vie. Pour les auteurs, les attentes des partenaires sont contextuelles et changeantes, du fait des changements tactiques que peuvent opérer les partenaires pour répondre aux contraintes de l'environnement, mais également du fait des spécificités des phases de construction, de maturité et de déclin de la relation client-fournisseur. Pour Eggert et ses collègues (2006), l'efficacité des leviers créateurs de valeur change également durant la relation. Des leviers fortement créateurs de valeur à un moment de la relation, parce qu'ils sont en phase avec les attentes des partenaires, deviennent totalement inopérants dans une autre étape du cycle de vie, parce que les ressources et les activités de transformation ne permettent plus de satisfaire des attentes. Le rôle des managers de la relation client-fournisseur est, non seulement, d'identifier et d'exploiter les leviers de création de valeur par des activités de transformation, mais également d'identifier ou d'impulser les moments de transition entre les phases de la relation, pour ajuster les leviers et les activités qui contribuent à la création de valeur.

La seule dimension financière - matérialisée par le prix - apparaît donc très insuffisante pour comprendre la pluralité des approches et des sources de valeur inter-firmes. Dans une synthèse de la littérature en marketing des relations d'échanges inter-firme, Donada et Nogatchewsky (2005) caractérisent les dimensions économique, relationnelle – dite de coopération harmonieuse et de satisfaction - et stratégique – dite d'évolution de la relation – de la performance client-fournisseur.

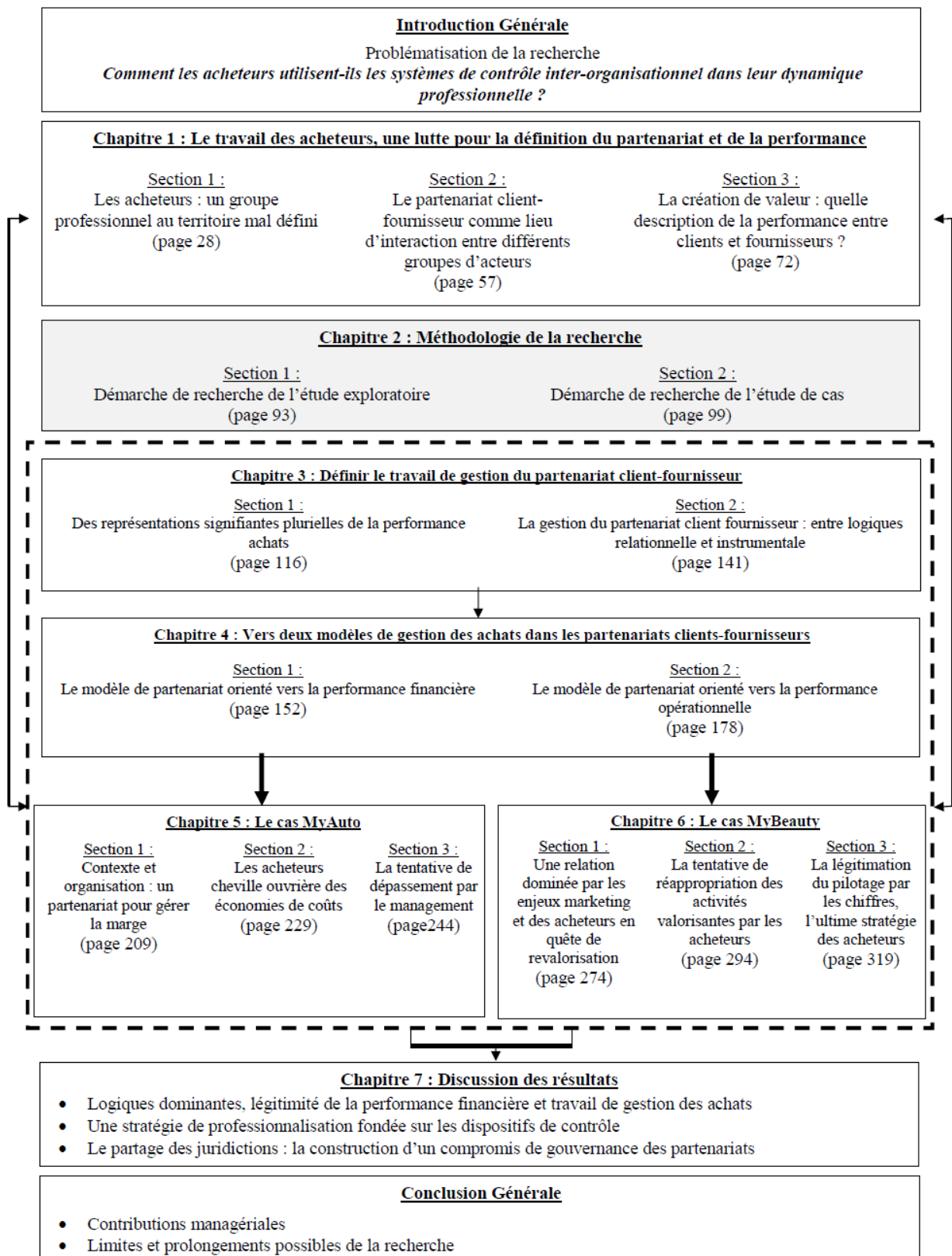
- La **dimension économique** traduit la capacité des partenaires à tirer un avantage financier ou concurrentiel de la relation. Elle se matérialise par des leviers comme le prix, les coûts, les volumes, l'optimisation des processus ou encore l'investissement dans des actifs spécifiques. La dimension économique de la performance se traduit, *in fine*, par une évaluation fondée sur des indicateurs comptables et financiers.

Ring et Van de Ven (1994) décrivent le développement des relations inter-firmes comme un processus en quatre étapes : la négociation au démarrage de la relation ; l'engagement sur des accords ; l'exécution des accords ; l'appréciation de l'évolution de la relation ; et la rupture de cette relation.

- Les **dimensions de coopération harmonieuse et de satisfaction** traduisent la capacité des normes relationnelles, comme les interactions interpersonnelles, les transferts et partages d'informations, la flexibilité, la réciprocité, la solidarité et la confiance, à générer de la valeur. Ces normes reflètent le climat de coopération, la qualité de la relation, et la capacité des partenaires à créer un « état affectif positif » entre les acteurs de la relation et à accomplir des résultats communs. L'engagement mutuel des partenaires pour développer et maintenir les normes relationnelles améliore la qualité de la relation, facilite les liens entre les acteurs et décourage les comportements opportunistes des partenaires. Toutefois, certains travaux soulèvent les effets pervers des liens interpersonnels entre les acteurs et leurs conséquences négatives sur la performance de la relation. Par exemple, l'engagement interpersonnel des acteurs peut se faire au détriment des intérêts de l'entreprise (« *dark side* ») (Barthélémy, 2001) et rigidifier la relation en créant des biais décisionnels dans la gestion quotidienne du partenariat (Jap, 2005).

- La **dimension d'évolution** de la relation caractérise la pérennité de l'engagement mutuel des partenaires à développer la relation et à renouveler les sources de la valeur, par l'innovation et les transferts de connaissances, de compétences et de technologies.

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE



1. L'étude qualitative comme choix méthodologiques structurant

Les questions du métier, de l'identité professionnelle et des relations au travail sont des facteurs de l'identité sociale et de l'estime de soi pour les individus (Hughes, 1997). Les discours produits à ces sujets sont sensibles pour les acteurs et leur collecte oblige à créer une relation de confiance avec les interlocuteurs. Notre recherche est fondée sur une sociologie compréhensive et interprétative. Dans la lignée de Hughes, nous abordons le travail comme une interaction sociale, une construction produite par les acteurs dans un souci de stabilité et de reconnaissance (Hughes, 1996). Nous nous intéressons donc aux définitions subjectives et aux sens que donnent les acteurs à leurs activités (Becker, 1963 ; Berger et Luckmann, 1966) en les replaçant dans leur contexte, notamment celui des liens qu'entretiennent les acteurs entre eux.

Notre travail s'inscrit dans le paradigme interprétativiste qui s'intéresse aux représentations que se font les acteurs de la réalité. Nous nous attachons à comprendre les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Perret et Seville, 2003) et à proposer un regard réflexif sur leurs pratiques et leurs représentations (Ahrens *et al.*, 2008). Nous avons privilégié une démarche abductive qui permet d'enrichir ou d'approfondir les connaissances produites par des travaux antérieurs, en juxtaposant les observations et les théories pour formuler des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (Koenig, 1993).

La démarche qualitative nous est apparue comme l'approche la plus pertinente pour aborder la question du travail des acheteurs et pour capter la complexité des relations entre les acteurs du partenariat client-fournisseur. Les données qualitatives permettent, en effet, de saisir et de contextualiser la façon dont les individus vivent, se représentent et expliquent leurs expériences (Miles et Huberman, 2003). Elles permettent également faire émerger des situations nouvelles qui n'avaient pas été envisagées *a priori* par le chercheur et enrichissent ainsi les interprétations du réel.

1.1. Une démarche qualitative par entretiens pour accéder au réel

Le recueil des données qualitatives a été principalement réalisé par le biais d'entretiens. Baumard et ses collègues (2003) définissent l'entretien comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». Dans le cadre de l'entretien, le chercheur est en interaction directe avec les acteurs et accède à leurs représentations de l'expérience quotidienne de l'objet de recherche. Un des enjeux majeurs du chercheur est alors « d'amener

les sujets à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard de l'extérieur sur leurs comportements ou leurs pensées » (Baumard et *al.*, 2003) pour obtenir des informations authentiques et honnêtes (Alvesson, 2003).

Une interaction complexe s'établit entre le chercheur et son interviewé et pose la question du rapport entre les deux. En effet, le chercheur et la personne interviewée s'influencent mutuellement par leurs attitudes durant l'entretien. La manière dont le chercheur se présente, décrit son sujet ou formule ses questions influence son interlocuteur et peut orienter de façon plus ou moins importante ses réponses (Alvesson, 2003). Deux questions nous ont interpellés dans cet exercice : celle de la liberté accordée au sujet (1) et celle de l'influence exercée par le chercheur (2).

1.1.1. Un sujet libre de parole ?

Selon ses objectifs de collecte, la profondeur de l'information attendue et la liberté qu'il souhaite accorder à l'interviewé, le chercheur doit privilégier un type d'entretien spécifique. Grawitz (2001) dénombre six types d'entretiens classés selon le degré de liberté laissée au sujet : l'entretien clinique, l'entretien en profondeur, l'entretien à réponses libres, l'entretien centré, l'entretien à questions ouvertes et l'entretien à questions fermées. Elle les regroupe en trois catégories :

- L'entretien directif où l'enquêteur soumet à l'interviewé des questions fermées qui attendent des réponses du type « oui / non ».

L'entretien directif laisse peu de liberté à l'interviewé et crée finalement peu d'interactions avec l'enquêteur. Il semble particulièrement adapté pour une phase confirmatoire, s'appuyant sur des hypothèses ou des idées déjà développées

- Les entretiens non directifs qui se fondent sur une expression de l'interviewé sur la base de thèmes généraux qui lui sont soumis.

- L'entretien semi-directif qui s'appuie sur différents thèmes préalablement définis dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur.

Les entretiens semi-directifs et non directifs accordent plus de liberté à la personne interviewée qui se sent autorisée à évoquer des sujets qui lui semblent pertinents et au chercheur qui peut réagir et relancer selon les thèmes qu'il entend approfondir. L'interaction entre le chercheur et le sujet est ainsi plus libre et permet d'ouvrir de « nouvelles portes » pour faire émerger de nouvelles observations, analyses et hypothèses.

Ces deux types d'entretiens sont particulièrement adaptés dans le cadre d'une démarche abductive qui vise à « mettre en lumière des aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures » (Blanchet et Gotman, 1992). Dans notre recherche, les entretiens semi-directifs ont permis de mieux expliciter et d'approfondir les concepts fondamentaux de la recherche et de faire émerger de nouveaux questionnements liés aux expériences vécues par les acteurs interviewés.

1.1.2. Un sujet libre de toute influence ?

L'entretien est fait d'interactions entre le chercheur et ses interviewés. La réalisation de cet exercice soulève des questions sur le degré d'empathie à avoir, la distance à instaurer et plus généralement sur la façon de se positionner par rapport à la personne en face ? Kaufmann (2001) définit l'empathie comme « un instrument pour entrer dans le monde de l'informateur » dont l'objectif est de comprendre le comportement des acteurs pour produire de nouveaux concepts. Cette empathie est surtout un moyen de se prémunir contre l'un des risques majeurs de l'entretien : le recueil de données non personnelles, peu fiables et sans réel intérêt pour le chercheur. Baumard et ses collègues (2003) considèrent que « plus le chercheur développe une intimité avec les acteurs interrogés, plus ceux-ci auront tendance à se dévoiler et dévoiler des informations ». Quelle attitude adopter alors ? Empathique, au risque d'influencer les réponses ? Distant, au risque de ne pas accéder au monde de l'informateur ? Pour Kaufmann (2001), le réel enjeu est d'adopter un positionnement paradoxal où le chercheur est à la fois « un étranger, un anonyme, à qui on peut tout dire puisqu'on ne le reverra plus, qu'il n'existe pas en tant que personne jouant un rôle dans son réseau de relations sociales » tout en étant « aussi proche qu'un familier, quelqu'un que l'on croit connaître intimement, à qui l'on peut tout dire puisqu'il est devenu un intime ». La réussite dans ce positionnement garantit, selon Kaufmann (2001), l'accès aux confessions les plus intenses.

Baumard et ses collègues (2003) proposent quatre positionnements possibles du chercheur vis-à-vis de ses interlocuteurs sur le terrain, selon les niveaux d'implication affective du chercheur avec le sujet et son niveau de connaissance de l'objet de recherche.

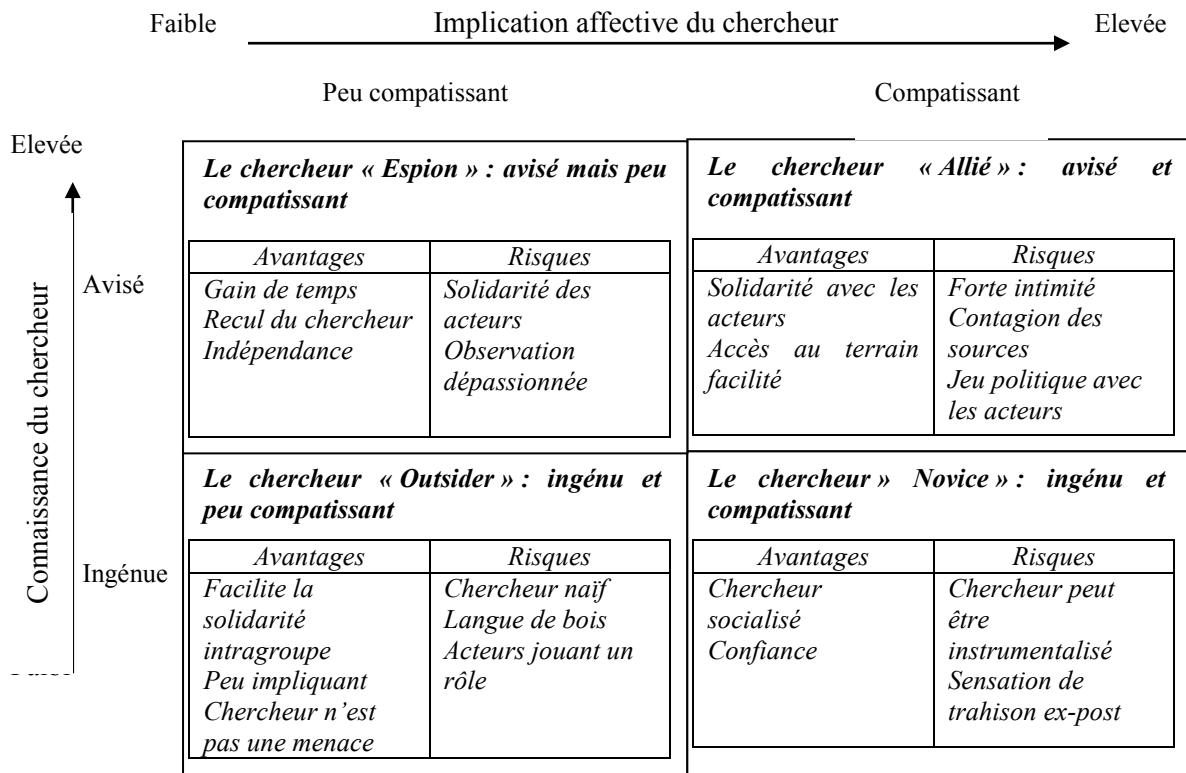


Figure 2.1: Perception du rôle du chercheur vis-à-vis de ses interlocuteurs de terrain (par Baumard et al., 2003)

Nous n'étions ni dans une approche « Espion », car nous avons clairement annoncé notre engagement dans un travail universitaire, ni dans une approche « Outsider », car nous avons adopté une démarche compréhensive de nos interlocuteurs afin de récolter un discours « vrai » et accéder à « leur monde ».

De fait, notre positionnement alternait entre « Allié » et « Novice » selon notre niveau de connaissance de l'entreprise, du métier, du jargon et des thématiques abordées durant l'entretien. Dans les deux cas, nous avons adopté une attitude compréhensive en nous attachant aux situations locales et particulières des acteurs pour aborder les questions liées aux métiers, aux identités professionnelles et aux relations avec les partenaires internes et externes.

1.2. Validité de la recherche : dépasser le discours des acteurs

Dans un souci de validité de notre travail, nous avons systématiquement veillé à trianguler nos sources de données. Nous avons utilisé différentes sources secondaires complémentaires :

- Les rapports annuels des entreprises nous ont permis de mieux comprendre le contexte économique, la stratégie, les enjeux de la relation d'achats et les stratégies relationnelles des acteurs.

- Les sites internet et les portails fournisseurs permettent d'accéder à différents documents, comme les chartes de bonne conduite achats ou les conditions générales de ventes et d'achats, et permettent de comprendre les conditions formelles de l'organisation des liens entre les clients et les fournisseurs.
- Des documents internes aux entreprises, comme des notes de communication interne, des vidéos de présentation, des PV de réunions ou des extraits de budget et de tableaux de bord, nous ont permis de corroborer les propos des acteurs et de comprendre notamment l'utilisation des outils formels de contrôle.
- Des documents externes aux entreprises, comme des enquêtes sectorielles, sur les pratiques ou sur les professions, nous ont permis de mieux comprendre les enjeux économiques des relations achats et du métier d'acheteur.

Le tableau 2.1 caractérise les différentes sources de données.

Type de données	Discours des acteurs	Informations d'entreprises	Informations sectorielles
Orales	Entretiens enregistrés et retranscrits avec des acheteurs Conversations et échanges hors entretiens. Vidéos		Rencontre avec des experts :
	Echanges de courriers électroniques	<u>Documents internes :</u> - Présentations Power Point - Tableaux de bord - Notes et Circulaires internes - Chartes de bonne conduite - Conditions générales de ventes <u>Documents publics produits par l'entreprise :</u> - Rapports annuels - Sites web - Communication institutionnelle <u>Documents publics non produits par l'entreprise :</u> - Articles de presse	
Ecrites	- Enquêtes sectorielles entreprise / industrie / fonction Achats - Articles de revues professionnelles		- Enquêtes sectorielles entreprise / industrie / fonction Achats - Articles de presse

Tableau 2.1: Triangulation des sources

Nous présentons dans la suite de ce chapitre les choix méthodologiques adoptés pour conduire et analyser l'étude exploratoire (section 1) et l'étude de cas approfondie (section 2).

1. Recueil et analyse des données de la première phase d'étude (étude exploratoire)

La gestion des relations d'achats fait l'objet d'une littérature croissante qui enrichit la connaissance par des travaux en marketing, en stratégie et en comptabilité et contrôle. Pour autant, face à la complexité du sujet, aux questions et hésitations multiples qui caractérisent les premières étapes d'un travail de recherche, nous avons choisi de mener une étude exploratoire dans l'objectif d'affiner notre connaissance de l'objet de recherche et plus particulièrement de :

- Mieux comprendre les caractéristiques des relations de partenariat entre client et fournisseur : comment les acteurs définissent le partenariat ? Quelles sont les attentes respectives des partenaires ?
- Identifier les acteurs en présence dans les relations, décrire leurs rôles respectifs et comprendre la nature des liens qui les unissent ;
- Identifier et comprendre les mécanismes et les outils de contrôle mis en œuvre dans ces relations.

1.1. *Echantillon des entreprises et des acteurs interviewés*

De nombreux travaux décrivent les achats comme une fonction d'interface entre le client et le fournisseur (Ring et Van de Ven, 1994 ; Nogatchewsky, 2004). L'activité des acheteurs et leurs perceptions des liens avec les acteurs internes et externes du partenariat nous sont apparues être un point d'entrée intéressant pour l'analyse des relations d'affaires dans une approche exploratoire.

Durant le printemps 2008, puis l'automne 2010, nous avons conduit une série de vingt-deux entretiens auprès de responsables de la fonction achats, dans des entreprises de grande taille et de secteurs d'activités variés. En comparant des situations différentes, l'objectif de cette première série d'entretiens était d'identifier les convergences et les divergences dans la définition du partenariat, des formes de performance et du travail des acheteurs.

Le tableau 2.2 résume les caractéristiques de cette première série d'entretiens avec des acheteurs.

Secteurs	Entreprises	Personnes interviewées
Bâtiment	BatiPlus	-Fabrice, Responsable des Achats -Elie, Responsable des Achats -Pierre-Emmanuel, Acheteur -Auguste, Stagiaire Achats
Industrie nucléaire	CalorIndus	-Thierry, Directeur des Achats Branche -Eymeric, Responsable Achats Branche -Gaël, Stagiaire Achats
Systèmes électroniques	Electroplus	-Rédouane, Acheteur -Michel, Acheteur -Marc, Acheteur
Divertissement / industrie cinématographique	EntertainYou	-Marine, Acheteuse
Industrie Automobile	EquipCar	-Benoit, Manager Achat -Harold, Manager Achat
Equipements industriels	EquipIndus	-Eric, Responsable Achats
Industrie Automobile	FourniCar	-Sébastien, Responsable Achats Famille
Services environnementaux	GreenWater	-Gérard, Directeur des achats -Samuel, Responsable Achats Prestations
Industrie du luxe	LuxuryBrands	-Pierre, Responsable Achats Indirects France -Véronique, Acheteur
Industrie Pharmaceutique	PharmaCorp	-Adrien, Responsable Achat France -Antoine, Responsable Achats France -Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe

Tableau 2.2: Entretiens avec des acheteurs

Nous avons également recueilli les témoignages « d'experts » des achats, c'est-à-dire de personnes « ayant une bonne connaissance pratique du sujet et suffisamment légitimes pour exprimer un avis représentatif d'un groupe d'acteurs » (Linstone et Turoff, 2002). Nous avons ainsi interviewé deux consultants spécialistes des achats, qui contribuent à une enquête biennale sur l'évolution des pratiques et de la fonction achats dans les entreprises françaises. L'avis des experts a enrichi notre compréhension de l'objet de recherche par la diversité des pratiques, des situations et des contextes qui forment leurs expériences, et par leur recul sur l'objet de recherche, contrairement aux acheteurs focalisés sur les problématiques et les enjeux locaux, spécifiques à chaque entreprise.

Afin d'éviter une description du partenariat client-fournisseur centrée exclusivement, soit sur les représentations des acheteurs, soit sur la perspective du client, nous avons réalisé des entretiens complémentaires auprès d'acteurs du client et du fournisseur impliqués dans la gestion de la relation d'achats. Selon les contextes et les situations décrites par les acheteurs, et lorsque cela nous a été possible, nous avons rencontré des opérationnels (ingénieurs, responsables marketing, chefs de projets) et des financiers (contrôleurs de gestion) des clients

et des responsables opérationnels et commerciaux des fournisseurs. Onze entretiens semi-directifs ont été réalisés durant l'année 2010.

Le tableau 2.3 résume les caractéristiques de cette seconde série d'entretiens.

Secteurs	Entreprises	Personnes interviewées
Divertissement / industrie cinématographique	EntertainYou	-André, Responsable Commercial fournisseur d'EntertainYou
Industrie Automobile	EquipCar	-Fabien, Ingénieur/Responsable de Projet -Bruno, Contrôleur de Gestion -Elvis, Responsable Commercial fournisseur d'EquipCar
Services environnementaux	GreenWater	-Alexis, Responsable de Projet -Baptiste, Responsable fournisseur de GreenWater -Valérie, Responsable Commercial fournisseur de GreenWater
Industrie du luxe	LuxuryBrands	- Geoffrey, Responsable Marketing - Christopher, Responsable fournisseur de LuxuryBrands
Industrie Pharmaceutique	PharmaCorp	- Gladys, Responsable Marketing - Armand, Responsable Production fournisseur de PharmaCorp

Tableau 2.3: Entretiens de la phase exploratoire avec d'autres responsables

1.2. *L'accès au terrain : l'utilisation des réseaux sociaux électroniques*

La prise de contact avec le terrain est un moment crucial, parfois difficile, dans un travail de recherche. Dans cette phase exploratoire, notre objectif était de rencontrer des praticiens des achats et leurs partenaires, dans un éventail diversifié d'entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les réseaux sociaux professionnels en ligne, en particulier Viadeo et LinkedIn. Ces réseaux ont plusieurs intérêts :

Premièrement, Les réseaux sociaux permettent de cibler des profils par fonctions, secteurs, entreprises, ou réseaux *alumni*. Nous pouvions ainsi orienter nos recherches d'entretiens selon les besoins de réplification spécifiques à notre étude : soit approfondir sur un secteur, une entreprise, ou un profil d'acheteurs ; soit accroître la diversité des profils rencontrés. Les personnes rencontrées pouvaient jouer un rôle de « parrain actif » (Baumard et *al.*, 2003, p 242 ; Lambert, 2005) en nous présentant à d'autres contacts que nous avions ciblés ou qu'ils nous proposaient.

Deuxièmement, les « Groupes » sont des lieux virtuels d'échanges entre les membres du réseau, qui partagent des intérêts communs. Nous avons partagé une annonce sur les pages de plusieurs groupes consacrés aux acheteurs, manifestant notre intérêt pour rencontrer des praticiens des achats en vue de réaliser un entretien.

- Enfin, les réseaux sociaux permettent de mieux préparer les entretiens, en accédant aux « profils » des sujets interviewés pour connaître leurs formations et leurs trajectoires de carrières.

1.3. La conduite des entretiens

Selon Kaufmann (2001), « l'entretien support d'exploration est un instrument souple aux mains d'un chercheur ». L'entretien permet au chercheur de collecter des informations sur ce qu'il cherche délibérément et des éléments qui le surprennent parce qu'il n'y avait pas pensé *a priori*.

Durant les entretiens, nous avons procédé par questions ouvertes, sur la base d'un guide indicatif d'entretien, adapté à la fonction de l'interviewé et ajusté au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. L'essentiel des entretiens a porté sur la nature et les objectifs des relations client-fournisseur, les missions, les rôles et les interactions entre les différents protagonistes de la relation, ainsi que sur les outils et dispositifs de gestion utilisés. En cohérence avec la démarche exploratoire, nous avons laissé une grande liberté aux interviewés, notamment pour aborder certains thèmes que nous n'avions pas prévus et permettre l'émergence de nouvelles idées et perspectives d'analyse.

1.3.1. Un guide d'entretien

Le guide d'entretien était articulé autour de quatre thématiques :

- Les contextes, les objectifs et les enjeux de performance des relations clients-fournisseurs ;
- Les acteurs de la relation et leurs interactions;
- Le rôle des acheteurs et les enjeux de performance spécifiques à leur fonction ;
- Les outils de mesure et de pilotage de la performance utilisés par les acteurs.

Les questions étaient adaptées à la fonction de l'interviewé, et ajustées au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. Durant les entretiens, nous avons fait preuve d'empathie et de flexibilité (Baumard et *al.*, 2003) afin de réagir aux sujets soulevés par l'interviewé par des questions de relance et d'approfondissement. Enfin, nous avons veillé à recueillir aussi bien des éléments factuels que des éléments subjectifs liés aux émotions et aux représentations que se font les acteurs de leur travail et des relations qu'ils y entretiennent en interne et avec les partenaires.

1.4. *Analyse des données : un dictionnaire thématique*

Comme souvent en recherche qualitative, l'analyse de notre étude relève d'un « bricolage » (Allard-Poesi, 2013) qui vise à identifier dans les données collectées des unités de sens, c'est-à-dire des contenus ayant une signification spécifique. Nous avons procédé à un codage multi-thématique (Ayache et Dumez, 2011b) à partir de catégories définies par la littérature. Nous avons ainsi dressé un dictionnaire des thèmes (tableau 2.4).

Une première lecture des entretiens nous a permis de caractériser les partenariats entre clients et fournisseurs, selon la nature de la relation et la nature de la valeur créées ou attendues par les acteurs de cette relation.

- La relation de partenariat :

Ces éléments permettent de qualifier la relation de partenariat à travers ses fondements économiques, les modalités relationnelles qui la caractérisent et le système de contrôle mis en place. Nous y distinguons les mécanismes formels qui permettent de piloter la performance comme les plans, les budgets et les indicateurs et les mécanismes informels liés aux représentations et aux liens entre les acteurs.

- La création de valeur comme description générique de la performance :

Nous avons analysé les discours recueillis sur la valeur selon trois axes : les formes de la valeur client-fournisseur, le processus et les sources de la valeur client-fournisseur.

Cette première analyse nous a permis de définir deux modèles de partenariats clients-fournisseurs : un modèle centré sur la performance financière et un modèle centré sur la performance opérationnelle.

Dans la suite de l'analyse, nous avons focalisé notre attention sur le travail des acheteurs dans ces deux modèles de partenariats.

- La fonction achats et son rôle :

Nous avons ici focalisé l'attention sur les acheteurs, leurs activités et les liens qu'ils entretiennent avec les autres acteurs de la relation client-fournisseur, tant en interne avec la hiérarchie et les opérationnels, qu'en externe avec les responsables des fournisseurs. Nous nous sommes également intéressé à la fonction achats pour la repositionner au sein de l'organisation, comprendre ses enjeux et son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise.

Le tableau 2.4 détaille les modalités de codage des données recueillies.

Thèmes	Sous-catégories	Items	Items de second ordre	
Fonction Achats	Entreprise	Activité		
		Stratégie	Stratégies génériques	
		Performance attendue	Financière Opérationnelle	
	Fonction Achats	Organisation	Rattachement hiérarchique Structure	
		Objectifs	Couverture des achats Performance	
		Objectifs	Financiers Opérationnels	
	Acheteurs	Activité	Gestion des achats	Gestion des fournisseurs
			Liens entretenus entre les acteurs	Avec la hiérarchie Avec les opérationnels Avec les financiers Avec les fournisseurs
		Fondement	Relationnel	Normes relationnelles
			Economique	Quels objectifs économiques Plan
Partenariat	Système formel de contrôle	Outils	Budget Tableau de bord	
		Procédures	Organisation interne Lien avec les fournisseurs	
Création de valeur	Leviers	Coût		
		Attributs des produits		
		Services		
		Innovation		

Tableau 2.4: Dictionnaire des thèmes et des codes de l'étude exploratoire

1. Recueil et analyse des données de l'étude de cas

La première phase de recherche nous a permis d'identifier les représentations des objectifs et du travail de gestion du partenariat client-fournisseur et de décrire les interactions entre les groupes d'acteurs. Dans la seconde phase, nous cherchons à approfondir notre compréhension des interactions et des dynamiques professionnelles à l'œuvre. Nous avons opté pour une analyse comparative entre les modèles de partenariats. Pour ce faire, nous avons mené deux études de cas approfondies de partenariats représentatifs des logiques dominantes décrites dans la première phase de la recherche.

1.1. *Le choix de l'étude de cas*

Compte tenu de notre problématique et des finalités de notre recherche, l'étude de cas nous a semblé la méthodologie de recherche la plus pertinente pour cette seconde phase.

1.1.1. *Pourquoi l'étude de cas ?*

Pour Yin (2004, p. 13) une étude de cas « est une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes ». L'étude de cas est le moyen pour le chercheur de focaliser son attention sur une organisation ou une situation particulières et de comprendre des dynamiques présentes dans un contexte spécifique (Eisenhardt, 1989).

Dans notre étude, les cas ont permis d'analyser le travail des acheteurs dans un contexte spécifique, d'identifier leurs attentes et leurs contraintes, de cerner leurs activités et leurs rôles et de décrire les dynamiques relationnelles à l'œuvre dans chacun des cas. L'étude de cas permet une analyse, en situation, du travail des acheteurs dans les partenariats client-fournisseur, à travers l'étude des dispositifs formels et informels, des processus et des pratiques quotidiennes des acteurs (Eisenhardt, 1989).

1.1.2. *Un ou plusieurs cas ?*

Pour Yin (2004), l'étude de cas peut être unique ou multiple. Le choix du nombre de cas est essentiellement lié aux objectifs de la recherche. Un cas unique présente l'avantage d'être précis car il analyse en profondeur une situation donnée et permet une bonne connaissance de cette situation. L'étude de cas unique s'avère particulièrement adaptée aux études longitudinales ou visant à mettre en évidence un processus particulier (un processus

d'institutionnalisation par exemple). Mais cette approche ne permet pas de comparer les situations. Par opposition, l'approche qui consiste à multiplier les cas permet de comparer les situations et de faire apparaître les similitudes et les différences.

1.2. Deux cas d'étude

La première phase de recherche nous a permis de distinguer deux modèles de partenariats – l'un centré sur les objectifs financiers, l'autre centré sur les objectifs opérationnels – dans lesquels les acteurs agissent et interagissent différemment. Dans cette seconde phase, nous approfondissons notre compréhension des interactions et des dynamiques relationnelles entre les acteurs dans les deux modèles. A cette fin, nous avons opté pour une analyse comparative en réalisant une étude de cas unique dans chacun des modèles de partenariat client-fournisseur.

1.2.1. Echantillonnage

Yin (2004) justifie le recours au cas unique lorsque celui-ci est typique ou représentatif d'une situation particulière et qu'il renseigne sur les comportements relevant de la norme dans cette situation. Nous avons ainsi sélectionné deux situations de partenariats client-fournisseur dans des entreprises qui offraient des éléments de contrastes suffisants pour capturer des situations alternatives et pouvaient être représentatives des deux modèles identifiés dans la première phase de la recherche :

- le cas MyAuto, dans l'industrie automobile, concerne la fourniture de différents équipements destinés à des automobiles d'entrée de gamme et de gamme intermédiaire ;
- le cas MyBeauty, dans l'industrie cosmétique, concerne la fourniture d'articles de conditionnement et d'emballages pour divers produits, grand public et de luxe.

Comme le décrit Musca (2006), il est difficile de choisir, *a priori*, les entités permettant d'établir des comparaisons entre les situations, car cette sélection demande déjà une bonne connaissance du terrain. Nous avons réalisé nos premiers entretiens chez MyAuto et MyBeauty dans la série des entretiens de la première phase de recherche. L'analyse de ces premiers entretiens nous a permis de confirmer l'intérêt de MyAuto et MyBeauty comme cas d'étude car ils présentent des caractéristiques contrastées et représentatives des deux modèles de partenariat identifiés grâce à l'étude préliminaire.

Si ces deux études de cas permettent de décrire très précisément les phénomènes sociaux que nous souhaitons analyser dans leurs contextes, nous avons pleinement conscience qu'elles n'autorisent qu'une généralisation très limitée des conclusions obtenues (Yin, 2004).

1.2.2. Les acteurs interviewés

Pour chaque cas, nous avons rencontré divers acteurs de la relation partenariale, chez le client et chez le fournisseur. Nous avons sélectionné nos interlocuteurs selon leurs fonctions afin d'interviewer des acheteurs, des opérationnels, des financiers et des acteurs du fournisseur. Plus précisément, chez MyBeauty, nous avons interviewé des acheteurs, des chefs de produits et des contrôleurs de gestion ; chez MyAuto, nous avons interviewé des acheteurs, des responsables de projets, des ingénieurs de développement et des contrôleurs de gestion.

L'objectif est de croiser les regards subjectifs des acteurs sur une même « réalité » vécue, pour construire une compréhension théorique des relations réciproques qui se nouent entre les personnes et entre les groupes (Hughes, 1955). Comme le décrit Hughes (1955) « On ne peut pas plus comprendre les relations entre groupes en étudiant l'un ou l'autre de ces groupes, que l'on ne peut comprendre un combat de boxe en observant un seul des protagonistes ». Croiser les regards des acteurs permet de produire des « définitions de la situation » (Thomas, 1920) interactives, car « quelqu'un définit une situation et agit en conséquence, mais cette définition peut se heurter à une objection de la part d'autrui, des mœurs ou de lois existantes. Et l'auteur de la définition doit la transformer pour agir en conformité avec son temps et son entourage » (Dubar et al., 2011). C'est le sens de la proposition de Bertaux (2005, p. 37) : « en multipliant les témoignages de personnes se trouvant ou s'étant trouvées dans une situation sociale similaire et en centrant leurs témoignages sur ces situations, on cherche à bénéficier des expériences qu'elles ont acquises sans pour autant s'empêtrer dans la nécessaire singularité du récit qui en sera fait ». En croisant plusieurs témoignages, on peut dépasser leurs singularités pour atteindre une représentation des composantes sociales (collectives) de la situation.

Nous avons réalisé treize entretiens pour le cas MyAuto et seize pour le cas MyBeauty.

Entreprise	Pseudonyme pour la restitution	Poste	Durée de l'entretien
MyAuto	Omar	Acheteur	1h45
	Rafael	Responsable Achats Famille	3h
	David	Responsable Achats Projets	55 min
	Henri	Acheteur	45 min
	William	Stagiaire Achats	30 min
	Mikael	Stagiaire Achats	55 min
	Karine	Contrôleur de gestion Achats	1h15
	Romuald	Ingénieur développement moteurs	45 min
	Sophie	Assistante économique de projet	35 min

Fournisseur partenaire	Solène	Responsable de projet	45 min
	Arnaud	Responsable commercial	1h30
	Patrice	Responsable de Business Unit - Ancien responsable commercial	55 min
	Damien	Ingénieur	30 min

Tableau 2.5: Liste des entretiens du cas MyAuto

Entreprise	Pseudonyme pour la restitution	Poste	Durée de l'entretien
MyBeauty	Walter	Responsable contrôle de gestion, Produits Professionnels	45 min
	Anne Marie	Contrôleur de gestion marque Produits de Luxe	1h20
	Amina	Stagiaire assistante contrôle de gestion marque, Produits de Luxe	45 min
	Alice	Acheteuse lancements Produits de luxe	1h25
	Leïla	Acheteuse lancements Produits de Luxe	2h05
	Adèle	Responsable Achats, Produits de Luxe	1h55
	Lise	Acheteuse prestations hors production	45 min
	Amélie	Acheteuse catégorie produit injection plastique	1h05
	Aurélien	Responsable de projet, sustainable purchasing	30 min
	Armèle	Chef de produit Produits de Luxe	1h50
HoldemPart	Samy	Chef de produit division Produits Grand Public	1h30
	Tanguy	Directeur Business Unit de production d'article de conditionnement en plastiques	1h10
	Bruno	Directeur de production usine	40 min
	Yoan	Key Account Manager, cosmétique haut de gamme	55 min
	Jacques	Key Account Manager, produits de soins grand public	1H15
Christopher	Ingénieur de R&D, Innovation Manager	35 min	

Tableau 2.6: Liste des entretiens du cas MyBeauty

De la même manière que lors de la première phase de recherche, nous avons procédé par contacts successifs pour obtenir les entretiens. Chaque personne interviewée nous a mis en relation avec une ou plusieurs personnes impliquées dans la relation de partenariat, chez le client ou le fournisseur. En particulier, lorsqu'un acteur était cité dans un entretien et décrit comme un acteur clé, nous sollicitons une rencontre avec lui de manière à approfondir les questions que nous jugeons intéressantes pour notre travail.

Pour cette seconde phase de recherche, nous avons opté pour une forme particulière d'entretiens pour accéder au réel, l'entretien narratif.

1.3. *Le choix de l'entretien narratif comme méthode de recueil des données*

Afin d'analyser la dynamique professionnelle des acheteurs il nous est apparu important de capter la dimension « biographique » de la gestion des partenariats client-fournisseur. Nous avons opté pour l'entretien narratif comme mode principal de collecte des données, pour cette seconde phase d'étude. L'entretien narratif décrit la situation dans laquelle « un chercheur demande à une personne de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue » dans une situation spécifique, jugée pertinente pour l'étude de son sujet (Bertaux, 2005). Cette production discursive est un moyen par lequel une personne reconfigure son expérience temporelle, confuse, informe (Ricœur, 1983), en intégrant un ensemble d'événements et de faits dispersés dans le temps pour leur donner du sens. La narration concerne les individus, les groupes, les actions et les organisations en tant que telles.

L'utilisation de l'entretien narratif est particulièrement intéressante pour notre recherche pour trois raisons. Premièrement, la narration tisse les liens entre différents niveaux d'analyse et permet de décrire les rôles, les relations et les représentations que se font les acteurs de leur monde (Wilkins, 1984). En ce sens, les narrations révèlent les configurations des rapports sociaux, les mécanismes et les logiques d'action qui caractérisent une situation sociale (Bertaux, 2005). Deuxièmement, la multiplicité des voix narratives révèle la structure sociale d'une organisation et les rapports de force qui s'y exercent par l'identification des récits - donc des voix - les plus porteurs au sein de l'organisation qui deviennent légitimant et appellent les acteurs à s'y conformer (Pentland, 1999). Troisièmement, les narrations portent des sens et des valeurs. Elles « ouvrent ainsi une fenêtre sur les valeurs d'un groupe social » (Pentland, 1999) qui permettent aux acteurs de porter un jugement sur les événements et les actions des personnages. A l'instar des mythes qui enseignent et différencient le sacré du profane, les histoires qui circulent au sein d'une organisation enseignent les valeurs de celle-ci.

1.3.1. *La conduite des entretiens*

Bertaux (2005) identifie trois utilisations possibles de l'entretien narratif :

- Une fonction exploratoire, pour « baliser » le terrain en phase initiale d'une recherche.
- Une fonction analytique, quand le chercheur commence à bien connaître son terrain, qu'il a déjà repéré quelques phénomènes et processus intéressants qu'il souhaite approfondir.

- Une fonction expressive : quand le chercheur a saturé son modèle, il peut recueillir le récit d'un ou plusieurs sujets dont l'expérience lui semble contenir, incarner et exemplifier une large part des rapports et processus sociaux découverts.

Nous adoptons ici une perspective analytique dans laquelle le chercheur pose, au début de l'entretien, les fondements du pacte qui le relie au sujet, en définissant d'emblée les orientations générales de l'entretien sur la base de ses intentions de connaissances et de la compréhension qu'il a de l'objet de recherche.

La conséquence de ce qui précède est que la trame de l'entretien est très souple. Elle sert essentiellement à cadrer les phénomènes que le chercheur souhaite explorer avec l'interviewé et permet à ce dernier d'assimiler les attentes du chercheur de façon à ne pas trop dévier de la problématique dans la construction de sa narration. Nous avons invité les interviewés à centrer leurs récits sur leurs expériences vécues dans le cadre bien déterminé de la gestion des partenariats client-fournisseur dans lesquels ils sont impliqués. Les interviewés étaient ainsi d'emblée incités à considérer leurs expériences à travers le filtre de leurs activités professionnelles et des liens qu'ils entretiennent avec les intervenants de la relation de partenariat.

Pour le chercheur, la difficulté dans la conduite des entretiens narratifs est de juger en temps réel l'intérêt des récits relatés par rapport à l'objet de recherche et de recentrer la discussion quand le besoin s'en ressent. En effet, certains récits personnels qui paraissent éloignés des attentes du chercheur peuvent, au contraire, offrir des éléments de compréhension du contexte et des schémas mentaux des acteurs. Il faut donc cadrer les récits sur l'objet de recherche sans se priver d'éléments narratifs utiles à l'interprétation. Cela suppose une forte implication du chercheur durant l'entretien et une attitude compréhensive vis-à-vis du discours de l'interviewé.

1.3.2. Analyse des entretiens et dictionnaire des thèmes

L'analyse du récit s'attache à en extraire les significations les plus pertinentes pour l'objet de recherche. La phase d'analyse consiste en la compréhension des représentations, des rapports sociaux et des processus qui ont engendré les phénomènes rapportés par les acteurs interviewés. Bertaux (2005) préconise une analyse compréhensive des récits en identifiant les mécanismes marquants de l'expérience vécue des acteurs, en s'interrogeant sur leurs significations dans le contexte étudié et en confrontant différentes subjectivités.

A partir de la revue de la littérature et des conclusions de l'étude préliminaire, nous avons dressé un dictionnaire des thèmes pour analyser les cas MyAuto et MyBeauty. Nous avons cherché à décrypter la dynamique professionnelle des acheteurs et leurs stratégies pour obtenir une juridiction et améliorer leur position dans la gestion des achats et des relations fournisseurs.

Dans un premier temps, nous avons cherché à décrire et à catégoriser l'environnement social de la relation d'achats. Pour cela, nous avons identifié les groupes professionnels majeurs impliqués dans une lutte pour le contrôle du processus achats et des relations fournisseurs. Nous avons décrit les positions respectives et les liens entre ces groupes dans les contextes de partenariats à logiques dominantes financière ou opérationnelle. Cela nous a permis de caractériser la situation des acheteurs dans chacun des contextes selon les liens qu'ils entretiennent avec d'autres groupes d'acteurs, les tâches qu'ils réalisent et l'image qu'ils ont de leur activité.

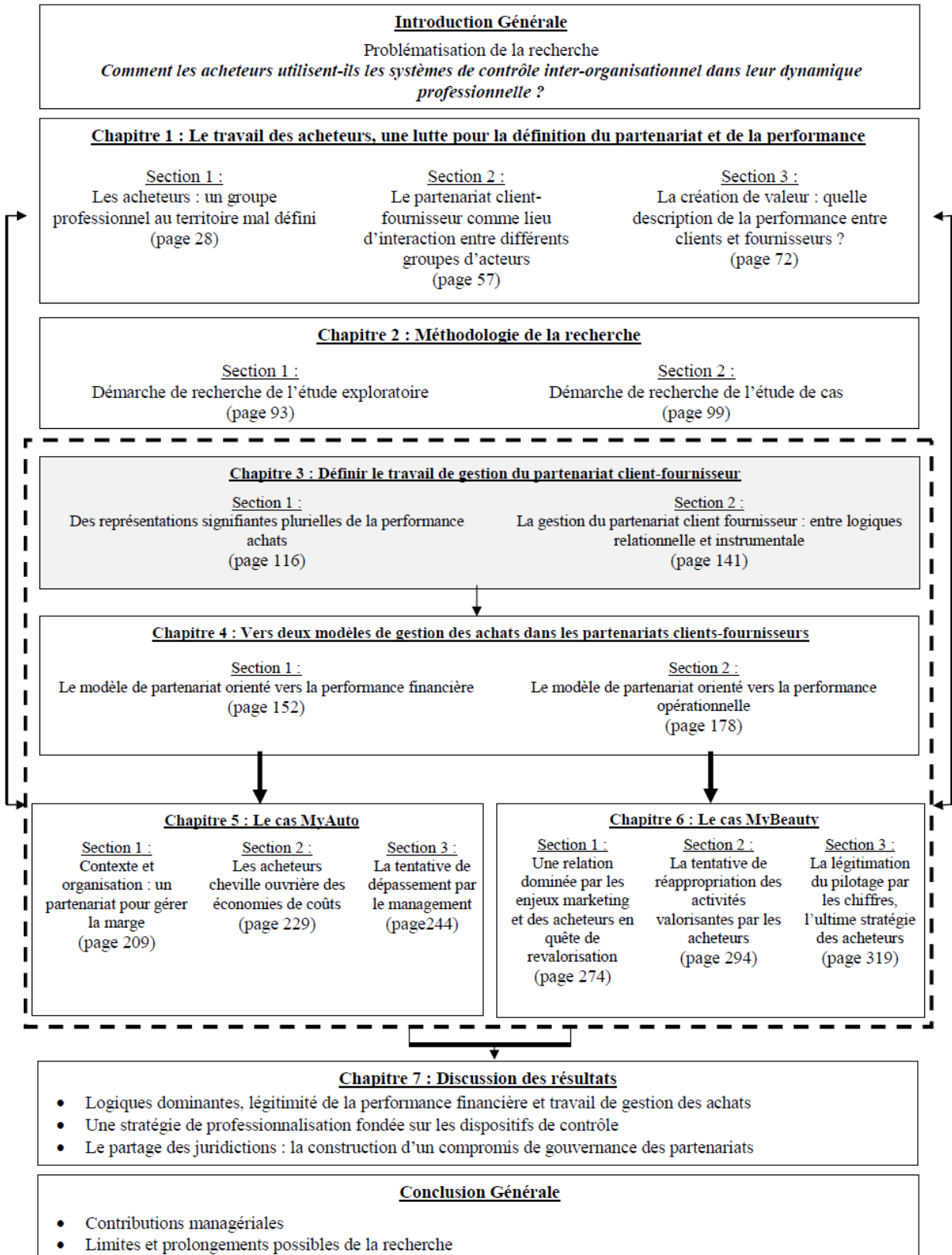
Une seconde lecture des entretiens a permis de décrire les efforts des acheteurs pour obtenir une juridiction. Premièrement nous avons cherché à comprendre comment les acheteurs (re)définissent les problèmes de l'activité et les solutions à apporter pour mieux gérer les achats et les relations fournisseurs. Cela conduit à définir le projet professionnel des acheteurs et les moyens qu'ils envisagent d'utiliser pour le réaliser. En particulier, nous analysons comment ils utilisent les dispositifs de contrôle pour décrire les problèmes et les solutions. Deuxièmement, nous montrons comment les acheteurs tentent de rendre légitimes leurs représentations des problèmes et des solutions auprès des différents groupes professionnels impliqués ou intéressés à la gestion des partenariats.

Les thèmes utilisés sont décrits dans le tableau 2.7.

Thèmes	Sous-catégories	Items	Items de second ordre
Groupes professionnels	Acheteurs		
	Opérationnels	Ingénieurs Responsables marketing	
Logiques dominantes	Financière		Vision du partenariat Performance visée
		Technique	Vision du partenariat Performance visée
	Opérationnelle	Marketing	Vision du partenariat Performance visée
Situation de la fonction Achats	Rôle prescrit	Organisation	
		Liens	Avec les opérationnels Avec la hiérarchie
		Image de la fonction	Attributs stéréotypiques
		Activités	Activités valorisantes Sale boulot
Modification de la juridiction des acheteurs	Le projet des acheteurs	Rôle souhaité	
		Activités	
	Les dispositifs de contrôle des fournisseurs	Planifier	
		Piloter	
		Post-évaluer	
	Les procédures de gestion des fournisseurs	Sélection des fournisseurs	
Gestion des fournisseurs			
Légitimation de la solution	Les auditoires	Les opérationnels	
		La direction	
		Les services supports	
		Les contrôleurs de gestion	
	Liens juridictionnels	Juridiction totale	
		Juridiction subordonnée	
		Prééminence intellectuelle	
		Juridiction divisée	
		Juridiction contrôlée	

Tableau 2.7: Dictionnaire des thèmes

CHAPITRE 3 – DEFINIR LE TRAVAIL DE GESTION DU PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR



Ce chapitre vise à décrire la manière dont les acteurs caractérisent le travail de gestion du partenariat client-fournisseur. Dans un premier temps (section 1), nous analysons les représentations de la performance achats pour mettre en évidence la diversité de ces représentations et leurs contradictions. Dans un premier temps (section 2), nous montrons que les descriptions du partenariat et des modalités de gestion de la coopération entre le client et le fournisseur peuvent diverger selon les groupes d'acteurs. Ces différences ont des conséquences pratiques sur les liens entre les acteurs et la réalisation de leurs activités professionnelles.

Section 1 Des représentations significatives plurielles de la performance achats.

L'analyse du discours des acheteurs permet d'identifier trois manières formes de valeur dans les partenariats (1) : la valeur financière, la valeur stratégique et la valeur relationnelle. L'analyse permet également de comprendre comment les acheteurs opérationnalisent les formes de performances inter-organisationnelles par des actions, des comportements et des attitudes, parfois contradictoires (2).

1. Une définition plurielle de la valeur inter-organisationnelles et de ses leviers

Il existe une forte hétérogénéité dans la description de la performance achats et ses leviers par les acheteurs. La première forme est financière (1). Elle définit la création de valeur comme l'amélioration de la profitabilité de l'entreprise par la baisse des coûts. La seconde forme est de nature stratégique (2). Elle se réfère au à l'offre du client La troisième forme est liée à la relation est décrit comment les liens les acteurs du partenariat participent à l'amélioration de la situation des partenaires (3).

1.1. *La perspective financière : le prix comme variable d'ajustement*

La première forme de création de valeur décrite par les acheteurs adopte une représentation financière de la valeur. Dans cette représentation, l'entreprise est créatrice de valeur lorsqu'elle améliore sa profitabilité et la gestion de ses ressources financières dans et par les échanges avec les fournisseurs partenaires. Pour qu'une action soit créatrice de valeur, elle doit se traduire dans les comptes de l'entreprise soit par une augmentation des revenus soit par une diminution des dépenses. *A contrario*, les actions qui ne produisent pas d'effets observables dans les comptes – soit parce qu'elles ne sont pas « traçables » par les outils d'enregistrement comptables, soit parce qu'elles produisent des effets à très long terme – ne sont pas considérées comme créatrices de valeur financière.

Les acteurs de chaque partenaire mobilisent les leviers qui permettent de créer et de se répartir de la valeur financière. Les acheteurs considèrent que leur contribution à la création de valeur est de maîtriser le coût total d'achat en mobilisant trois leviers : la baisse continue des prix (1), la massification des achats (2) et l'optimisation des processus inter-organisationnels (3).

Le tableau 3.1 reprend des *verbatim* par lesquels les acheteurs décrivent les leviers de la valeur financière dans les achats.

	Les leviers financiers de la création de valeur inter-organisationnelle
Négociation commerciale des prix	<p><i>La vraie valeur ajoutée du fournisseur c'est les économies qu'il nous permet de réaliser, donc c'est le prix qu'il offre.</i></p> <p><i>Comment le fournisseur peut être créateur de valeur? Ben c'est quand on peut nous acheter au meilleur prix. Quand il arrive à nous proposer un prix meilleur que ses concurrents.</i></p> <p><i>Le fournisseur il faut qu'il se confronte à la réalité du marché. Etre en partenariat avec un fournisseur ce n'est pas le mettre à l'abri du marché. Ce serait d'ailleurs ne pas lui rendre service. Non, l'intérêt du partenariat c'est que tu partages plus d'information sur le marché avec le fournisseur et que tu lui permets de mieux comprendre la réalité des choses. Et là tu le fais vraiment avancer et tu le mets en position d'être créateur de valeur.</i></p> <p><i>Créer de la valeur pour le fournisseur, c'est lui dire « voilà messieurs, le marché il est à ce niveau-là et voilà ce qu'on attend pour demain, et c'est là qu'il faut que vous soyez ». C'est lui garantir qu'il va rester compétitif.</i></p> <p><i>En quoi on est créateur de valeur pour le fournisseur ? ben, je me dis que quelque part, on les fait un peu vivre. Donc en soit je pense que c'est déjà de la création de richesse pour eux.</i></p> <p><i>Quand on dit qu'on crée de la valeur, c'est rarement pour les deux partenaires en même temps. On a souvent des situations où l'un gagne plus que l'autre. Où l'un gagne et l'autre perd. Parce que quand on négocie les prix, faut pas se mentir, sur le résultat, c'est un plus pour l'un et un peu moins pour l'autre.</i></p>
Flexibilité budgétaire pour les opérationnels	<p><i>Quand on est acheteur on se doit d'analyser la valeur ajoutée de ce qu'on fait pour nos clients internes. Il y a plus de choses dans la valeur ajoutée qu'on leur apporte. Déjà on leur permet d'acheter mieux et moins chère. Ça c'est créateur de valeur.</i></p> <p><i>En gros, l'idée est de dire, par exemple au Directeur Logistique de DistriCulture [enseigne de distribution spécialisée dans les produits culturels] « plutôt que de négocier seul ta catégorie, moi je te propose qu'on négocie ensemble, et je vais t'apporter tant de baisse sur tes coûts d'achats ». C'est du bonus pour lui, il améliore son profit sans faire d'effort et sans mettre la pression sur ses collaborateurs.</i></p>
Rationalisation des processus inter-firmes	<p><i>Ensuite, quand on optimise les process internes, que l'on aide à réduire les temps de production, et que l'on arrive à dégager du temps pour les équipes en interne, etc. Tout cela c'est de la valeur qu'on apporte à l'entreprise au-delà des savings sur les prix.</i></p> <p><i>J'étais en partie évaluée sur la valeur ajoutée que j'apportais. C'était les compétences techniques, le bon choix des produits. C'était le fait que j'arrivais à faire gagner de l'argent en réduisant les prix mais aussi en proposant des alternatives aux besoins initialement émis par les internes par des alternatives qui coûtaient moins cher.</i></p> <p><i>Il y a un fournisseur qui nous proposait la dématérialisation des factures entrant pour le service client, ça permet d'intégrer la commande dans nos systèmes. Ça aussi c'est de la création de valeur. C'est finalement tout ce que peuvent proposer les fournisseurs</i></p>

	<p><i>et qui a une vraie valeur ajoutée parce que ça nous permet d'améliorer nos processus.</i></p> <p><i>Pour les rayons de nos enseignes, on avait comme objectif de baisser le coût de revient des installations. On s'est tourné vers nos fournisseurs partenaires. Plutôt que de renégocier les prix, on s'est renseigné sur les pays bas coûts, on a identifié des fournisseurs de second rang en Europe de l'Est, on s'est assuré de leur qualité, on les a pré-qualifiés, et là on a suggéré à nos fournisseurs partenaires de s'approvisionner chez eux. on a fait en quelques sortes le travail des acheteurs des fournisseurs partenaires</i></p> <p><i>On a un enjeu important sur l'optimisation des flux avec les fournisseurs partenaires. On y travaille avec les différents responsables de lignes produits pour introduire plus d'outils SRM. On va accélérer les flux, le fournisseur sera payé plus vite, il gagnera sur ses liquidités. Et chez nous, on va réduire nos frais de structure et notre personnel administratif.</i></p>
--	---

Tableau 3.1: La perspective financière de la création de valeur inter-organisationnelle

1.1.1. Le baisse continue des prix

La baisse de prix est le levier le plus visible dont disposent les acheteurs car les achats représentent une part des coûts de l'entreprise. A chaque cycle budgétaire les acheteurs mobilisent des stratégies d'influence, plus ou moins coercitives, et des techniques de négociation, comme la mise en concurrence, pour réduire les prix et réaliser des gains d'achats.

1.1.2. La massification des besoins et l'arbitrage prix/volume

Pour négocier les prix, les acheteurs doivent utiliser des arguments pour convaincre leurs partenaires, au-delà de la négociation coercitive. Parmi ces arguments, le volume d'affaire est le second levier dont disposent les acheteurs pour négocier des prix. Plus les peuvent promettre des volumes d'affaires importants aux fournisseurs, plus ce dernier acceptera de concéder des baisses de prix. Pour cela, les acheteurs doivent parvenir à réduire la différenciation des produits et massifier les volumes de commandes aux fournisseurs.

1.1.3. Les optimisations de processus inter-organisationnels et la répartition des économies

L'optimisation des processus inter-organisationnels vise à réduire les coûts d'organisation des échanges entre les partenaires.

Les acheteurs réorganisent les flux de matières et d'informations pour réduire le coût total des transactions avec les fournisseurs. Ils introduisent des technologies pour dématérialiser les documents de la relation – contrat, cahier des charges, bons de commandes, factures, bon de livraisons, etc. – de manière à accélérer le traitement de l'information opérationnelle et comptable. L'objectif est de maîtriser les temps de gestion des stocks et les délais de paiement que les acheteurs considèrent comme destructeurs de valeur financière pour les partenaires. Les acheteurs s'efforcent également de modifier les flux de matières. Ils analysent les processus inter-organisationnels comme le transport ou le stockage pour identifier les activités sources de surcoûts et améliorer la coordination des flux entre les partenaires notamment sur les interfaces qui connectent le travail du client et du fournisseur.

Les acheteurs attendent que les baisses des coûts de production se matérialisent par des baisses de prix. Ils négocient la répartition des économies réalisées entre le client et le fournisseur de manière à bénéficier des efforts d'optimisation.

Dans l'exploitation des trois leviers de valeur financière inter-organisationnelle, les acheteurs utilisent le prix comme variable d'ajustement entre le client et fournisseur pour distribuer la valeur financière créée entre les partenaires. Ce prix n'est donc pas défini à l'extérieur de la relation, mais résulte des interactions entre les partenaires qui s'ajustent aux attentes, contraintes et pressions respectives qu'ils exercent les uns sur les autres. Il peut donc évoluer selon les circonstances, les rapports de force, et les interactions entre les acteurs.

1.2. *La perspective stratégique : la contribution des achats à l'offre de l'entreprise*

Dans cette perspective, l'entreprise est créatrice de valeur lorsqu'elle développe une offre valorisée par son client final. Les acheteurs y contribuent en mobilisant les fournisseurs pour répondre aux besoins des opérationnels et contribuer à la maîtrise des facteurs clés de succès, la différenciation de l'offre, l'innovation et, plus généralement, aux sources des avantages compétitifs de l'entreprise.

Contrairement à la valeur financière décrite et mesurée de manière univoque par la comptabilité, les acheteurs peinent à définir les mécanismes et les mesures de la valeur stratégique inter-firmes. Celle-ci est définie localement, de manière pragmatique et empirique, en référence à l'offre et en mêlant des enjeux de coûts, de qualité, de délais, d'innovation, etc. Par conséquent, les acheteurs ne disposent pas de mesure unique et globale de la valeur stratégique. Chaque élément de la proposition de valeur est décrit et évalué de manière différenciée.

Dans ce cadre, les acheteurs traduisent l'offre de valeur de l'entreprise auprès des fournisseurs (1) et contribuent également à sa refonte (2).

Le tableau 3.2 reprend des *verbatim* par lesquels les acheteurs décrivent les leviers de la valeur stratégique.

	Les leviers stratégiques de la création de valeur inter-organisationnelle
Réponse aux attentes des clients	<p><i>L'enjeu c'est d'essayer de traduire au mieux les besoins de nos clients, de faire une synergie entre les demandes de nos clients, nos demandes et les besoins du fournisseur. il faut que les trois soient cohérents pour que ça marche. Donc si on veut se positionner en termes de valeur ajoutée chez client final, il faut pouvoir traduire ce que représente cette valeur ajoutée chez nous en interne, et ce qu'elle représente chez le fournisseur.</i></p> <p><i>On est les maillons d'une chaîne qui va du fournisseur de troisième rang, jusqu'au client final. Donc si chacun sait répondre aux besoins du maillon suivant, le client final sera satisfait. Nous notre maillon client c'est les opérationnels, qui eux sont en lien avec le client final. Donc faut s'assurer que ce que livre le fournisseur correspond à ce qu'attend l'opérationnel pour satisfaire le client final.</i></p> <p><i>Donc on va être apporteurs de solutions aussi bien d'un point de vue métier, outil, process, que d'un point de vue vision du marché. En orientant les efforts de tous les intervenants vers la réponse aux attentes du client final. La qualité, les délais, les coûts qu'on attend du fournisseur c'est pour mieux se positionner avec nos clients.</i></p>
Compétitivité	<p><i>Si vous voulez avoir un contrat à long terme avec un fournisseur, il va falloir lui apporter de la valeur ajoutée sur du management, sur de la qualité. Si vous lui montrez qu'en travaillant de telle ou telle manière, il peut avoir des résultats en amélioration par rapport à sa méthode actuelle, c'est gagner, il va vous suivre.</i></p> <p><i>Souvent les fournisseurs râlent en disant « ah oui, les acheteurs sont des vrais chiens, ils ne nous laissent aucune marge ... ». L'avantage quand même de tout ça pour un fournisseur, en tous cas je le ressens comme ça, c'est la remise en cause en permanence. C'est-à-dire qu'un fournisseur qui se repose sur ses lauriers, ça va un temps. Ça va un an, deux ans, cinq ans. Mais au bout de cinq dix ans, il est complètement à côté de la plaque. Et donc le fait d'être challengé en permanence, ça vous force à vous remettre en cause. Vous êtes obligés d'adapter votre organisation à la réalité du marché. Et donc ça c'est une vraie valeur ajoutée. Ça force le fournisseur à être compétitif, et surtout à ne pas s'endormir.</i></p> <p><i>Le marché change très vite en ce moment, et les fournisseurs qui font des marges importantes avec certains constructeurs aujourd'hui, rien ne leur garanti qu'ils pourront continuer à les faire demain. Ce que je veux dire c'est qu'un fournisseur doit se préparer à affronter des périodes plus difficiles et à s'adapter. Et je pense que l'une des choses importantes qu'on leur apporte, c'est de stimuler leurs systèmes pour faire en sorte qu'ils se maintiennent dans des marchés difficiles, parce que c'est dans notre intérêt qu'ils survivent. C'est un peu comme ça que je vois le job.</i></p> <p><i>J'ai un acheteur qui dit souvent « pousser le fournisseur à être plus productif, c'est une action sociale ». Cet acheteur a un parcours assez particulier. Il était responsable d'unité de production chez le fournisseur avant de passer chez nous aux achats. Donc il connaît les défaillances de productivité du fournisseur. Bon, il est un peu « bourrin », mais quand il va voir les gars de la production chez le fournisseur, il sait leur parler et il sait leur expliquer comment gagner en productivité. Donc certes, sur le moment ils doivent se faire violence pour accepter ce qu'on leur demande, mais à termes ils finissent par nous en être reconnaissants, parce qu'ils y gagnent</i></p>

	<p><i>beaucoup aussi.</i></p> <p><i>On leur apporte une vraie valeur ajoutée via des compétences qu'ils n'avaient pas à disposition, et sur un travail qu'ils n'auraient pas su faire.</i></p> <p><i>Orienter un fournisseur vers une technologie, je pense que c'est aussi lui apporter de la valeur ajoutée dans le sens où c'est lui apporter la possibilité de gagner demain des business qu'il n'aurait pas eu, puisqu'il n'avait pas cette sensibilité-là, et cette orientation-là.</i></p>
<p>Innovation</p>	<p><i>Il y a l'innovation. C'est ce que peuvent remonter les fournisseurs en termes d'innovation, en termes de propositions sur les produits ou le processus de production.</i></p> <p><i>Chez GlobalMarket (entreprise de production et distribution de produits alimentaires et ménagers) il y a eu de l'innovation sur les packagings de l'alimentation pour bébés grâce à son fournisseur. Ils ont augmenté leur CA. Le fournisseur a augmenté son CA. Il a amélioré son image de marque sur la place. Ça c'est de création de richesse.</i></p> <p><i>Pour certaines catégories d'achat, il faut savoir devenir le client préféré de son fournisseur partenaire, pour qu'il ait tout simplement envie de travailler avec vous, et vous suivre. Vous devez savoir par exemple mettre en valeur ses innovations, parce que c'est vrai qu'on parle rarement dans la presse des innovations des fournisseurs. Vous devez aussi pouvoir lui assurer une évolution de ses débouchés commerciaux.</i></p> <p><i>Avec les fournisseurs HCC (High Cost Country) on va pouvoir travailler sur les technologies de pointe. C'est important pour nous. L'innovation fait vraiment partie de notre management au quotidien, dans les liens avec les fournisseurs importants. parce que c'est l'innovation qui tire le marché et qui répond à nos contraintes économiques. C'est en innovant que l'on arrive à réduire les coûts ou à répondre avec plus de valeur ajoutée sur nos problématiques clients.</i></p> <p><i>De plus en plus, le rôle des entreprises et de leurs fournisseurs est d'agglomérer de l'innovation fournisseur, d'aller chercher toutes les nouvelles idées qui existent, les capter, et les agglomérer pour porter un service ou un produit dont la valeur est supérieure à la valeur individuelle de chacun. Je pense que la valeur ajoutée de la relation fournisseur c'est de créer un effet de synergie. C'est le 1+1=3.</i></p>

Tableau 3.2: Une approche stratégique de la création de valeur inter-organisationnelle

1.2.1. La traduction de l'offre chez les fournisseurs

Les acheteurs considèrent que leur rôle est de traduire les enjeux de l'offre et de mobiliser les fournisseurs à sa réalisation.

Sur des enjeux de coûts, les acheteurs attendent des fournisseurs partenaires qu'ils aident le client à maîtriser ses coûts pour tenir son positionnement prix et sa compétitivité. Sur des enjeux de qualité, les acheteurs comptent sur les fournisseurs partenaires pour maintenir un certain niveau de qualité. Les acheteurs ne définissent pas la qualité comme un facteur de différenciation mais comme un facteur de risque sur l'offre qu'il faut gérer en amont chez le fournisseur. De la même façon, les délais sont perçus comme un risque sur les systèmes productifs des clients – organisés en flux tendus - et à termes sur leurs propositions de valeur. Les acheteurs attendent des fournisseurs partenaires une planification précise de leurs délais, car ce qui perturbe l'organisation se sont les écarts dans les délais qu'ils soient des retards ou des avances.

1.2.2. La refonte de l'offre avec les fournisseurs

Parallèlement, les acheteurs tentent de contribuer à la valeur stratégique de l'entreprise en renouvelant sa proposition de valeur, avec l'aide des fournisseurs. Pour les acheteurs, l'entreprise est créatrice de valeur si elle parvient à attirer les meilleures innovations des fournisseurs à sa proposition de valeur. Pour y contribuer, les acheteurs considèrent que leur rôle est de construire les conditions favorables pour attirer les innovations des fournisseurs partenaires et les valoriser auprès des opérationnels. Ils souhaitent être les intermédiaires entre les lieux de la décision stratégique chez le client et le fournisseur.

Enfin, les acheteurs considèrent que leur rôle ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise cliente. Ils souhaitent également participer à la valeur inter-firmes par l'amélioration de l'offre du fournisseur, en l'aidant à mieux comprendre et analyser les besoins de ses clients et les conditions du marché, et en mobilisant des compétences managériales et des technologies dont le fournisseur ne dispose pas encore.

1.3. La perspective relationnelle : la pérennisation des liens comme source de performance

Les acheteurs définissent la valeur relationnelle comme une valeur spécifique au partenariat, dans le sens où elle repose sur l'association des connaissances et des compétences des acteurs unis par des liens interpersonnels forts, et qu'elle ne peut pas exister en dehors du partenariat.

Contrairement aux valeurs financière et stratégique qui reposent sur les intérêts respectifs des partenaires, la valeur relationnelle s'explique l'implication des acteurs dans la préservation et le renforcement de leurs liens, qui facilitent la collaboration entre le client et le fournisseur, favorisent l'engagement des acteurs dans la réalisation des objectifs communs et soutiennent la création de valeur stratégique et financière en renforçant la connaissance mutuelle des offres, des processus, des organisations, et des acteurs.

Le rôle des acheteurs est de construire les conditions favorables au développement de la valeur collaborative, par l'engagement (1) et la connaissance mutuelle (2) entre les acteurs.

Le tableau 3.3 reprend des *verbatim* par lesquels les acheteurs décrivent les leviers de la valeur relationnelle.

	Leviers relationnels de la création de valeur inter-organisationnelle
L'engagement mutuel	<p><i>Mais moi je dis que plus un fournisseur à envie de bosser pour vous et plus il bossera correctement pour vous. Le bon fournisseur est celui qui vous fournit un service ou un produit d'une valeur supérieure au prix payé. Qui vous crée de la valeur. Il vous fournit le produit, mais pas seulement. Il y a « un truc » en plus. Il y a une finition en plus, une intelligence en plus. Il ne va pas faire le service minimum.</i></p> <p><i>Les constructeurs qui ont pris la décision de déléguer, tout en manageant, comme les constructeurs japonais par exemple, sont des constructeurs qui ont la possibilité d'apporter sur le marché beaucoup plus de valeur ajoutée. Ceux qui essaient de garder la main sur plein de sujets, au final ils perdent de la valeur ajoutée parce qu'ils referment énormément le spectre. Et aujourd'hui quand on veut acheter d'une manière moderne, il faut savoir écouter et avoir des modes de décision qui font partie plus d'un management que d'un domaine d'expertise. Je pense qu'il faut savoir manager ses fournisseurs plus que les orienter, il faut savoir écouter parce que l'innovation vient de cette capacité d'écoute.</i></p> <p><i>Je pense qu'en effet on crée dans la relation fournisseur de la vraie valeur ajoutée, qui doit se situer sur de l'apport de nouvelles idées, l'apport de l'expression de nos besoins. Naturellement quand vous discutez avec des acheteurs, ils sont censés vous tuyauter sur comment se positionner sur le marché, une visibilité sur les concurrents, comment se positionnent les concurrents, quels types de prestations de services ils proposent. Sans le partenariat, on n'a pas cette participation des fournisseurs dans l'apport d'innovation et dans l'apport de valeur ajoutée. on ne peut être que sur un objectif de gain et au mieux de qualité, mais pas plus.</i></p> <p><i>Aujourd'hui la relation avec le client a montré qu'on pouvait avoir énormément de création de valeur, quand je dis valeur c'est dans le sens valeur ajoutée. Historiquement les constructeurs qui intègrent énormément leurs fournisseurs sont technologiquement et financièrement en avance sur le prix des véhicules, sur les technologies embarquées. Il y a un vrai écart qui s'est creusé qui est je pense directement lié à un manque de partenariat avec les fournisseurs majeurs de premier ordre de certains constructeurs. Ils sont maintenant en train de changer.</i></p>

<p>La connaissance mutuelle entre les partenaires</p>	<p><i>Dans le luxe ça se voit tout de suite quand le fournisseur a saisi ce que veut dire d'être créateur de valeur dans le luxe. Il est allé voir comment ça se passe chez vos concurrents. Il est allé comprendre l'histoire de la marque. Il a analysé les caractéristiques de la clientèle. Ça c'est un bon fournisseur.</i></p> <p><i>C'est justement en créant des partenariats que tu finis par avoir la valeur que tu cherches. Le fournisseur te comprend mieux, il cadre mieux ses offres, il est plus pertinent. Tout ça s'est du temps de gagner, c'est des efforts en moins, c'est de l'optimisation, c'est de l'efficacité ?</i></p> <p><i>Et justement on essaie de mettre en place cette relation 360° en se posant la question : « comment fournisseur nous perçoit aujourd'hui en tant que client ? ». Donc on a mis en place un outil pour avoir une enquête qu'on va adresser à nos « preferred supplier », dans laquelle on va leur demander comment est perçue cette relation client fournisseur, et on va nous en tirer les conclusions. Si par exemple on est perçu comme client exigeant mais qui ne donne pas assez de lisibilité à court terme ou qui n'est pas assez claire dans ses spécifications, on va essayer de faire un effort la dessus et améliorer notre façon de travailler en interne pour y arriver. Et pour moi ça c'est créateur de valeur dans le sens où ça nous permet de ne pas réitérer des erreurs qui nous coûtaient cher avec nos fournisseurs. Mais ce type de démarche tu ne peux pas le faire avec tous les fournisseurs. C'est encore là l'intérêt des approches comme le partenariat fournisseur.</i></p> <p><i>La relation de partenariat peut être créatrice de valeur si le fournisseur et le client s'assoient autour d'une table et identifient tous les facteurs de coûts dans la chaîne de valeur du fournisseur, celle du fournisseur, et celle du client. Elle peut être créatrice de valeur si on pose sur la table les chaînes de coûts et la structure de coûts de chacun et qu'on regarde de quelle manière on peut réduire ses coûts. Ça peut être par exemple sur le fournisseur qui vous livre sur des palettes qui ne sont pas dimensionnées pour votre camion et qui du coup n'exploitent pas bien l'espace de transport disponible. Alors il faut comprendre pourquoi le fournisseur utilise cette palette, quelles sont ses contraintes. Tout ça, si vous ne parlez pas, vous pouvez toujours crier sur le fournisseur mais il ne se passera rien. Et on a besoin du cadre du partenariat pour parler.</i></p> <p><i>La relation et les liens qu'on y crée permettent de poser les choses et de s'entendre. Sur la rémunération de chacun par exemple, on a établi des exigences en termes de qualité, en termes de modes de fonctionnement, en termes de partage des risques qui font qu'au final la rétribution de chacun est claire. Donc de la même manière qu'on a pu s'accorder sur les produits, sur la technique, on a aussi pu parler du partage de la valeur. Et là vous vous apercevez qu'on est sur une valeur commune, qui est partageable, et qui est compréhensible pour les deux.</i></p>
<p>La connaissance mutuel entre acheteurs et opérationnels</p>	<p><i>Entre l'acheteur et le client interne, ce n'est ni plus ni moins qu'un principe de cercle vertueux. C'est-à-dire que plus on travaille ensemble, plus on se rend compte que les choses marchent mieux et plus on aura envie de travailler ensemble. Et elle sera là la valeur ajoutée parce qu'on saura faire les bon choix sur les besoins des opérationnels et on saura guider les fournisseurs vers ces choix-là.</i></p> <p><i>On est sur des structures où les acteurs bougent beaucoup plus vite qu'avant. Plus personne ne fait carrière dans le même poste ou dans la même entreprise. Les renouvellements sont permanents. Le partenariat peut jouer ce rôle de fil conducteur dans le temps entre les personnes. Donc ensuite c'est à l'acheteur de bien se documenter sur le périmètre achats, de maitrise le langage des acteurs, d'être</i></p>

	<p><i>au fait de ce qui se fait dans le domaine pour pouvoir toujours discuter avec les opérationnels et faire le lien avec les partenaires.</i></p> <p><i>C'est marrant parce qu'on a une sorte de brochure interne pour nous présenter en tant que DA (Direction des Achats) et les valeurs de la DA, et l'un des slogans c'était « créateur de valeur ». Et je pense que c'est bien notre boulot. Comment on crée de la valeur ? L'idée c'est de faire en sorte que les gens de la production et du fournisseur se parlent, et comprennent pourquoi il y a des incidents de qualité et comment on fait pour les résoudre. Et là je pense qu'on est un maillon de la chaîne et un maillon plutôt actif parce qu'on a appris à connaître les uns et les autres.</i></p>
--	--

Tableau 3.3: La perspective relationnelle de la création de valeur inter-organisationnelle

1.3.1. L'engagement

Le premier levier que les acheteurs mettent en avant l'engagement mutuel. Cela veut dire que les partenaires investissent des moyens humains et financiers additionnels dans le développement de la relation, et que dans chaque entreprise les acteurs ont des attitudes et des comportements favorables au travail en commun avec les acteurs du partenaire. L'engagement mutuel renforce l'aptitude des partenaires à mobiliser les leviers de la création de valeur financière et stratégique. Chacun des partenaires est prêt à concéder plus d'efforts pour répondre aux attentes de l'autre, par exemple en acceptant des baisses de prix, en réorganisant ses processus ou en investissant ensemble dans des programmes de recherches et développement. Ces efforts ne sont possibles que parce que les acteurs s'engagent mutuellement et se projettent dans l'avenir de la relation, pour accepter des efforts dont ils ne récolteront les bénéfices que sur les moyens et longs termes. Par exemple, le client acceptera de payer un produit ou une prestation à un prix plus élevé (donc concéder une valeur financière plus importante au fournisseur) pour préserver des liens historiques avec les acteurs du fournisseur ; un fournisseur acceptera de livrer en priorité un client partenaire plutôt qu'un autre pour satisfaire la demande personnelle d'un opérationnelle ou d'un acheteur avec lequel il entretient des liens interpersonnels forts.

1.3.2. La connaissance mutuelle des acteurs

Le second levier est la connaissance mutuelle entre les partenaires. Les acteurs collaborent plus aisément car ils s'ajustent mutuellement aux caractéristiques organisationnelles et comportementales des partenaires. De plus, ils cernent mieux les besoins et les attentes respectifs pour y répondre, soit en modifiant leur proposition de valeur, soit en innovant avec le partenaire.

Pour les acheteurs, les interactions renouvelées et la multiplication des échanges transactionnels et relationnels sont source d'apprentissage pour les acteurs qui développent une meilleure connaissance des produits, des processus et de leurs partenaires dans la relation. L'expérimentation pragmatique des échanges et de la coopération avec les partenaires produit une connaissance explicite des produits et des processus modélisés que les acteurs animent pour améliorer les conditions de production et d'échanges entre les partenaires et modifient pour supprimer les activités destructrices de valeur. Ces interactions produisent également une connaissance implicite des acteurs, de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs manières d'être et d'agir, de leurs rôles et leur pouvoir dans leurs organisations respectives. Les acheteurs

considèrent que la connaissance mutuelle entre les partenaires crée les conditions favorables à la réalisation de la valeur collaborative.

Les acheteurs mettent également en avant la connaissance mutuelle entre eux et les opérationnels. L'intensification des liens avec les fournisseurs partenaires s'accompagne d'une coopération plus importante avec les opérationnels pour la définition des besoins, et la rédaction des cahiers des charges et des spécifications techniques des produits. De plus, la gestion du partenariat mobilise des dispositifs comme des outils de mesure de la performance ou des comités de pilotage qui réunissent les acheteurs et les opérationnels et les incitent à échanger et à dialoguer autour des enjeux des achats et de la gestion des relations fournisseurs. Pour les acheteurs, la connaissance mutuelle avec les opérationnels facilite la traduction des besoins et permet de mieux identifier les opportunités et les risques liés au partenariat.

Mais selon les acheteurs, cette source de valeur est fragile car elle est liée aux relations interpersonnelles entre les acteurs et non aux dispositifs organisationnels. Les conflits, les changements d'interlocuteurs et les revirements d'alliances modifient les liens entre les personnes. Ceux-ci peuvent développer des attitudes et des comportements qui vont à l'encontre des normes d'engagement et de confiance et être moins sensibles aux mécanismes d'influence fondés sur l'échange social. Par ailleurs, les évolutions liées aux trajectoires de carrières ou aux changements d'organisation fragilisent également les liens interpersonnels et la connaissance mutuelle entre les acteurs. Ils doivent régulièrement reconstruire les normes relationnelles qui fondent leurs échanges et les connaissances implicites accumulées par les acteurs disparaissent à mesure des changements d'interlocuteurs.

2. Des structures d'attentes différenciées entre le client et le fournisseur

Les acheteurs définissent différentes attentes qui traduisent et opérationnalisent les formes de performances inter-organisationnelles par des actions, des attitudes et des comportements observables dans les échanges entre les partenaires. Nous avons regroupées ces attentes en trois catégories : les attentes en termes de Qualité – Coût – Délai, les attentes stratégiques et de développement et les attentes relationnelles.

L'analyse du discours des acheteurs montre qu'ils n'accordent pas la même priorité aux trois catégories d'attentes, selon qu'elles reflètent le travail du client ou celui du fournisseur. Ainsi, pour définir les attentes du client (1) les acheteurs accordent la priorité aux attentes QCD, puis

aux attentes stratégiques, et enfin aux attentes relationnelles. En revanche, pour définir ce que seraient les attentes des fournisseurs (2), les acheteurs focalisent sur les attentes relationnelles, puis sur les attentes stratégiques et de développement.

Cette hiérarchisation en « effet de miroir » des attentes permet de mieux appréhender la manière dont les acheteurs définissent le travail des achats et de gestion des relations fournisseurs et leur rôle dans son exécution.

2.1. Le client centré sur des facteurs « objectivables » de performance

Le tableau 3.4 regroupe des *verbatim* qui hiérarchisent les catégories d'attentes des clients, telles qu'elles sont décrites par les acheteurs. Les acheteurs mêlent les trois catégories d'attentes : les attentes QCD (surlignées en bleu), les attentes stratégiques (surlignées en violet) et les les attentes relationnelles (surlignées en jaune). Il en ressort que le respect du triptyque « QCD » et la contribution aux enjeux stratégiques du client sont présentées comme prioritaires.

	Les attentes des clients
<p>Les attentes centrées en priorité sur la Qualité, les Coûts et les Délais (QCD)</p>	<p><i>Globalement d'avoir le produit ou la prestation au meilleur rapport qualité prix et délais, et qu'il nous fasse profiter des innovations avant ces autres clients.</i></p> <p><i>les points clés ne sont pas propres à nous. Je dirai qu'on a des attentes en termes de qualité. On peut ne pas se tromper. Il y a des réglementations qui sont très fortes et donc on est intransigeant. C'est aussi des facteurs, coût, délai, service. Pour être compétitif, le fournisseur doit avoir fait ses preuves en termes de qualité. Vu notre structure, le fournisseur doit aussi être présent à l'international pour répondre à nos attentes sur notre périmètre. Et puis il doit avoir une bonne présence dans toutes nos régions, pour éviter les délais un peu longs en termes de réactivité. Et puis des fournisseurs qui ont des grosses références parce que ses des énormes marché et qu'il ne faut pas se tromper, donc il faut qu'il ait de l'expérience soit dans le domaine.</i></p> <p><i>Qu'il réponde à nos besoins, tout simplement. C'est-à-dire un rapport qualité prix qui soit bon marché. Et donc après les besoins ils sont exprimés en fonction des catégories.</i></p> <p><i>Les besoins évoluent. Après si votre question c'est est ce que le niveau d'exigence évolue. C'est le cas aussi. Vous savez plus on met la barre haut, plus on vous demande plus.</i></p> <p><i>Là par rapport aux attentes je pense que je ne vais pas trop argumenter dans la mesure où elles sont assez génériques. Je pense que dans tous les achats structurés, les sociétés demandent actuellement la même chose. C'est-à-dire que l'on va demander aux fournisseurs de répondre à des objectifs QCD. C'est très basique. On pourrait y rajouter le l'innovation et des relations de proximité c'est-à-dire que l'on souhaite avoir des fournisseurs proches de nos usines.</i></p> <p><i>Pour les attentes, c'est une baisse continue de coût, un approvisionnement régulier et maîtriser et qui anticipe sur les éventuelles ruptures d'approvisionnement, de la visibilité et de la régularité. On attend aussi des produits et des services de qualité et éventuellement à la fin de l'innovation, capter l'innovation. Et puis qu'il contribue à la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire de nous aider à réaliser les objectifs de rentabilité que se fixe la direction.</i></p> <p><i>Tout dépend si vous voulez les attentes de mon entreprise ou les miennes. La réponse du groupe, c'est on attend qu'ils comprennent exactement ce qu'on lui demande, et qu'ils fassent rigoureusement et strictement ce qu'on lui demande. C'est à dire que lorsque l'organisme de sûreté du ministère de l'énergie compare l'acquisition entre les soumissions documentaires et ce qui a été fait, Elle doit être en conformité à 100%. Si le fournisseur a fait preuve d'un peu de productivité avec les achats en remplaçant un matériau par un autre moins cher, l'organisme de contrôle va dire « non, vous avez un problème de correspondance entre ce que je vois sur le papier initialement et ce que j'ai sous les yeux ». Maintenant si vous me demandez mon avis en tant que patron des achats, ce que j'attends d'un fournisseur c'est qu'il me fasse des propositions sur son produit. Qu'il me propose d'améliorer les spécifications, de travailler plus rapidement, de travailler</i></p>

	<p>mieux, de travailler moins cher. Qu'il me propose à moindre prix l'innovation avant mes concurrents. Afin que mon objectif soit obtenu grâce à mon fournisseur.</p> <p>Pour moi le fournisseur, il est la dans mon équipe. C'est à dire qu'il est même dans l'équipe de mes acheteurs et j'attends de lui qu'il m'aide à répondre aux objectifs au même titre que les autres membres de mon équipe. Les objectifs ce sont des objectifs économiques, mais ce sont aussi des objectifs de qualité, parce qu'ils se répercutent sur les coûts. Par exemple les coûts de garantie. On dépense beaucoup d'argent sur les coûts de garantie. On a des objectifs de progrès. Et c'est pour ça que, mon boulot c'est de manager la relation fournisseur autour de nos objectifs, et c'est un peu ça notre mission.</p> <p>On attend qu'il s'aligne sur nos objectifs de performance. C'est-à-dire avoir des baisses de prix, renforcer les économies techniques, réduire les PPM, réduire les coûts de garantie, optimiser la logistique, et puis essayer d'obtenir des innovations pour le client final. en fait c'est essayer d'obtenir avec le fournisseur tout ce qui a un sens pour le client final. L'autre jour j'ai dit à un fournisseur que « moi mon boulot c'est de gérer la relation fournisseur. Ce n'est pas de lui demander des baisses de prix ». Il a été interloqué parce que c'est vrai qu'on parle souvent de fric, mais il n'y a pas que ça. Il y a un deuxième point c'est l'internationalisation. Comme le groupe a une vocation internationale, quand on décide d'aller en Inde, au Mexique, ou en Russie, on veut qu'ils puissent nous suivre. Parce qu'on aura besoin d'eux.</p>
<p>Les attentes centrées en priorité sur le développement stratégique</p>	<p>Alors, on tombe dans les lieux communs mais c'est une réalité. On attend qu'ils soient force de proposition. Je viens d'avoir une réunion avec des fournisseurs où l'un d'entre eux m'a dit « jusque-là j'avais une obligation de moyen, et franchement je n'allais pas plus loin. Et maintenant avec l'obligation de résultat il faut être proactif pour proposer des choses ». Donc ce qu'on attend c'est du conseil. C'est des préconisations de nous mettre en alerte. Là il aura fait son métier. Dans leurs domaines ce sont eux les spécialistes et ce n'est pas notre cas et donc on attend de leur part qu'ils nous mettent en alerte très longtemps en avance s'ils en ont la possibilité. Ils doivent avoir aussi un devoir de conseil, devoir de préconisation</p> <p>On va attendre de nos fournisseurs qu'ils répondent à nos exigences en qualité et à nos exigences en réactivité. C'est plutôt en termes de partenariat que l'on essaie vraiment de pousser de motiver nos fournisseurs à s'installer prêt de nos usines pour des raisons de proximité, de stock, de coûts, et de logistique. En termes d'implication des fournisseurs dans notre stratégie, c'est quand même plus simple quand ils sont à proximité de nos usines que quand ils sont à 10 milles kilomètres.</p> <p>Ça va être aussi ce qui est en train de mettre en place, c'est ce qu'on appelle la supplier diversity. Vous allez chercher à faire travailler des fournisseurs qui appartiennent à des groupes soit de minorités, soit liés à des handicaps. Aux Etats Unis ils parlent de « supplier diversity » quand on privilégie des fournisseurs liés à des populations défavorisées, les populations noires, les handicapés, les minorités. Au niveau achat on a une démarche qui s'inscrit de plus en plus dans ce type de programmes là.</p>

<p>Les attentes centrées en priorité sur les liens relationnels</p>	<p>Il y a un truc important c'est le partage des succès et des échecs en commun. Bon, tu connais le succès de la 1007 ou comme la C6 qui sont de très bon véhicules. On a demandé au fournisseur des prix qui ne soient pas en lien avec les volumes, donc ça tend des fois la relation. On dit « écoute, il y a des véhicules qui ont un succès d'autres qui en ont moins. on est solidaire ». C'est un peu l'esprit de solidarité. Et donc ce qu'on leur demande c'est quand on travaille sur des petit véhicules qui sont pas forcément rentables, c'est de nous accompagner.</p> <p>Je préfère que mon fournisseur me choisisse-moi comme client préféré. On a beau dire que le client choisit son fournisseur, mais je suis content quand mon fournisseur me choisit. Que mon fournisseur me dise « M. vous êtes le client que je préfère ». Et ça c'est pas du tout ce qu'on vous apprend dans les achats. C'est assez iconoclaste.</p> <p>Les attentes dans les différentes phases peuvent être différentes. C'est à dire qu'on va attendre d'un fournisseur en phase de croissance une création de confiance. C'est-à-dire qu'il faudra mettre les moyens des ambitions qu'il a avec nous. Alors qu'une fois qu'on est a maturité on sait que le fournisseur fonctionne très bien et même si on n'a pas l'assurance contractuelle de tel ou tel engagement ou du respect de telle ou telle contrainte on sait que historiquement la relation se passe bien et que donc ça va fonctionner.</p>
---	--

Tableau 3.4: Hiérarchisation des catégories d'attentes des clients

2.1.1. La priorité accordée aux enjeux opérationnels et financiers : le triptyque QCD

Les acheteurs accordent la priorité au respect des engagements « QCD » - Qualité, Coût, Délai - qu'ils qualifient d'attentes « classiques », « basiques », comme « *le minimum de ce que l'on peut attendre d'un fournisseur partenaire* ». Cette priorité reflète l'importance des enjeux opérationnels et financiers dans le pilotage de la relation fournisseur :

- En termes de qualité, l'enjeu pour les acheteurs est d'aligner les fournisseurs sur les standards de qualité promis au client final et de maîtriser le coût de la non-qualité comme les rebus, les déchets et les retards de production. Le fournisseur partenaire devient un maillon essentiel du processus de contrôle auquel les acheteurs tentent de transférer la gestion de la qualité entrante et les risques associés, et par la même de réduire les investissements et les coûts de gestion du processus de contrôle qualité.

- Le respect des délais est aussi un facteur de performance des systèmes productifs et de l'organisation logistique auquel les acheteurs et les opérationnels accordent une grande importance dans leur travail. La planification des plans de production et de livraison réduisent les stocks et les délais mais également les marges de manœuvre des opérationnels. Les responsables de la production et les acheteurs attendent des fournisseurs qu'ils contribuent à maîtriser les plans de production par des systèmes de pilotage et une forte flexibilité pour s'ajuster aux besoins du client.

- Enfin, les acheteurs attendent des fournisseurs qu'ils contribuent à la maîtrise des coûts d'achats tant pour des raisons stratégiques de positionnement du produit, que pour des raisons économiques de rentabilité.

Regroupées sous un acronyme fortement institutionnalisé dans les achats, ces attentes forment un socle commun, souvent indissociables des demandes des acheteurs et des critères d'évaluation du fournisseur. Dans leurs discours, les acheteurs n'envisagent pas d'arbitrages possibles entre ces trois critères. En revanche, ils acceptent des arbitrages avec d'autres attentes.

2.1.2. La contribution à la stratégie du client comme plus-value du partenariat

Les acheteurs attendent des fournisseurs partenaires qu'ils contribuent à la performance du client au-delà de la maîtrise du triptyque « QCD ». Ceci reflète le changement de la nature des attentes entre une relation client-fournisseur « classique » et une relation de partenariat. Il ne s'agit plus de livrer un produit mais de s'engager dans la réalisation des objectifs stratégiques

du partenaire. Comme le résume l'un des acheteurs : *« j'attends de mon partenaire qu'il s'aligne sur nos objectifs »*.

Cette attente se traduit par un ensemble d'actions opérationnelles et stratégiques. Les acheteurs souhaitent que le fournisseur partenaire accompagne les stratégies d'internationalisation du client et l'organisation de son outil productif. Ils attendent en particulier que le fournisseur partenaire calque son outil productif et sa chaîne de valeur sur ceux du client, par exemple en installant ses usines à proximité. Les acheteurs souhaitent aussi que le fournisseur partenaire les accompagne en adaptant son offre aux besoins du client. Enfin, les acheteurs souhaitent que le fournisseur partenaire contribue à la maîtrise de l'image des produits et de la marque du client, par exemple en s'associant aux politiques de responsabilité sociétale.

Parallèlement, les acheteurs attendent que des fournisseurs partenaires qu'ils contribuent à l'évolution de l'offre et soient forces de propositions pour alerter sur les faiblesses et préconiser des évolutions des produits, des processus, et des structures inter-organisationnelles. Ils attendent en particuliers que les partenaires proposent des innovations produits, technologiques et organisationnelles qui favorisent la différenciation du client et sa compétitivité hors coûts et renforcent son avantage concurrentiel.

2.1.3. La marginalisation des attentes relationnelles

Contrairement aux deux premières catégories attentes « QCD » et « stratégiques » qui renvoient à des actions formalisées, planifiées, et pilotées par des dispositifs formels, les attentes relationnelles reposent sur les perceptions subjectives des acteurs au cours de leurs interactions. Elles renvoient au respect des normes de respect, de transparence, de solidarité, de confiance, de reconnaissance du travail de l'autre, et d'engagement qui créent les conditions d'une bonne coopération entre le client et le fournisseur.

Dans leurs discours, les acheteurs accordent une importance relativement marginale aux attentes de nature relationnelle. Celles-ci ne sont qu'un moyen pour obtenir la contribution du fournisseur partenaire à leurs objectifs. Les acheteurs considèrent qu'ils n'ont pas besoin de s'assurer de l'engagement du fournisseur partenaire, en observant ses comportements et en interprétant ses attitudes, tant que les objectifs fixés sont réalisés. La référence aux attentes relationnelles ne devient un enjeu pour les acheteurs que lorsque les attentes stratégiques,

opérationnelles et financières ne sont pas réalisées. Dans ce cas, le manque d'engagement du fournisseur partenaire est mis en cause et utilisé pour expliquer son échec.

2.2. « *Les attentes du fournisseur sont essentiellement relationnelles* »

Le tableau 3.5 regroupe des *verbatim* qui hiérarchisent les catégories d'attentes des fournisseurs, telles qu'elles sont décrites par les acheteurs : les attentes QCD (surlignées en bleu), les attentes stratégiques (surlignées en violet) et les les attentes relationnelles (surlignées en jaune). On constate que lorsque les acheteurs définissent les attentes des fournisseurs partenaires, ils proposent une hiérarchisation à l'opposé de celle des attentes du client. Les attentes relationnelles deviennent prioritaires par rapport aux attentes de natures stratégiques, financières et opérationnelles.

	Les attentes des fournisseurs partenaires
<p>Les attentes centrées en priorité sur les liens relationnels</p>	<p><i>Déjà pas qu'on ne mes les maltraite pas. Ce n'est pas le cas d'ailleurs avec nous, mais je sais que ça a pu se faire dans certains secteurs. Des clients qui maltraitent leurs fournisseurs qui les considèrent comme moins que riens.</i></p> <p><i>Toutes les catégories de fournisseurs nous disent « écouter comprenez que nous avons choisi le nucléaire comme un domaine d'activité niche pour nous, nous sommes à 5 % dans le nucléaire et que nous irons au plus à 20 %. Ne vous attendez pas à mieux ». en fait ils veulent que les clients soient dans du teasing avec eux, dans de la séduction pour essayer d'augmenter les investissements dans la filière.</i></p> <p><i>A la place du fournisseur, j'attends d'avoir une rémunération correcte et honnête pour le service que j'apporte et d'avoir une certaine reconnaissance pour ça.</i></p> <p><i>Il y a certain respect. Et oui. Souvent le client cherche à en imposer en disant « c'est nous, les gros. C'est nous qui payons. Et vous le petit fournisseur ». Le fournisseur l'acceptera mal et je pense que c'est frustrant et désagréable pour le fournisseur que le client ait cette attitude là.</i></p> <p><i>Je pense que, à mon sens, la première chose qu'attend un fournisseur c'est la transparence. C'est de l'objectivité et de la transparence. Parce qu'il n'y a rien de plus insupportable que d'avoir des gens en face qui sont de mauvaise foi et qui en fait ne donnent pas toutes les règles du jeu. Donc ça c'est extrêmement important qu'un acheteur soit extrêmement transparent sur les enjeux, sur la façon de fonctionner, sur les processus adoptés, sur un planning éventuel de négociation. Parce qu'il n'y a rien de plus agaçant que de sentir pas tout a fait au courant de tout, et de sentir que les dés sont pipés. Donc de la transparence. Ensuite, qui dit transparence, dit un état intellectuel vis-à-vis du fournisseur. Si le fournisseur ne peut pas se positionner, si le besoin est trop technique pour lui, il faut savoir le lui dire et ne pas lui faire miroiter des choses en échange de prix écrasés. Mais je pense vraiment que la première chose c'est de la transparence et de l'honnêteté intellectuelle</i></p> <p><i>C'est une bonne question, je pense que le fournisseur aujourd'hui il attend d'abord qu'on comprenne qu'il a vraiment envie d'accompagner son client. C'est-à-dire que quand le client est satisfait, le fournisseur est satisfait. Quand le client progresse, le fournisseur progresse avec lui. C'est ça être des partenaires. Et deuxièmement le fournisseur attend qu'on comprenne qu'il n'a pas forcément les reins solides pour supporter des chocs brutaux comme la crise actuelle.</i></p>
<p>Les attentes centrées en priorité sur le développement stratégique</p>	<p><i>je pense qu'un fournisseur il a envie d'avoir plusieurs choses. D'abord il a besoin de vivre et donc il besoin de business. D'avoir des commandes, et d'avoir une certaine pérennité, parce qu'il fait des investissements, qu'il dédie des équipes à un client partenaire.</i></p> <p><i>Je pense qu'un fournisseur attend aussi un minimum de volume et de déboucher. Il y a un effet taille dans plusieurs industrie. Et on peut</i></p>

	<p><i>difficilement se dire partenaires quand on n'atteint pas cette taille minimum. je pense qu'il attend aussi que le client met en avant ses produits, qu'il communique sur ces produits. Et puis ce qu'il attend aussi c'est de pouvoir être prestataire sur tel segment est de pouvoir passer sur d'autres segments. Dont il attend aussi des opportunités de business futur. Et puis le plus possible travail dans une forme apaisée, dans un climat de confiance. J'ai tendance à croire qu'on ne bâtit rien sur la durée sans confiance.</i></p> <p><i>Je pense qu'aujourd'hui les fournisseurs attendent des clients des relations à long terme pour leur permettre de ce développer, c'est-à-dire de croître en taille, de se localiser dans d'autres pays, de lancer des nouveaux produits, avec des business plan entre trois et cinq ans. Et c'est là que c'est vrai que c'est un petit peu difficile pour le client parce qu'il n'a pas toujours cette vision à long terme. Aujourd'hui le long terme c'est 18 mois par exemple dans l'automobile. Parce que les cycles se sont énormément réduits, parce que en terme de cycle de production on doit sans cesse réorganiser notre production en fonction des projets que l'on peut gagner, des charges et des différentes usines. C'est vrai qu'un business plan ça se fait sur trois ou cinq, mais on ne sait pas regarder au-delà de 18 mois, au-delà ça devient pas du tout simple.</i></p>
<p>Les attentes centrées en priorité sur la Qualité, les Coûts et les Délais (QCD)</p>	<p><i>Qu'est-ce qu'attend un fournisseur de son client.... il attend de la visibilité à au moins un an. Pour construire les objectifs de vente, dimensionner toutes les actions marketing, organiser la production, etc. il faut dimensionner le plan de charge des usine par rapport aux commandes qui seront reçues des clients. Donc c'est vraiment important cette visibilité.</i></p> <p><i>Nous on considère nos fournisseurs au moins les plus importants comme des partenaires. Il ne s'agit pas de faire du « cost killing », il s'agit d'avoir un bon rapport qualité prix.</i></p> <p><i>Donc il a besoin d'assurer une certaine pérennité, qu'il n'y ait pas de yoyo dans les commandes et dans les prix. Donc je pense qu'il a besoin d'une certaine visibilité. Je pense qu'il a aussi besoin d'avoir des équipes qui sont contentes. C'est à dire à la fois des équipes du client qui sont contentes de travailler avec lui et qui lui disent. Et aussi ses propres équipes qui sont contentes de travailler avec le client partenaire. Et ça souvent on ne se le dit pas assez.</i></p> <p><i>J'attends aussi d'avoir une certaine visibilité sur les relations de travail avec mon client. Parce que si on achète ponctuellement et que le fournisseur ne sait pas quel est le volume potentiel ce n'est pas forcément simple pour lui. Et d'ailleurs le client a tout intérêt à donner de la visibilité parce que dans ces cas, s'il peut s'engager sur un certain volume, il obtient des meilleurs tarifs. Parce que pour le fournisseur, travailler sur des coups ça ne lui donne pas de vision de son activité, et ça et ce n'est pas forcément simple pour lui.</i></p>

Tableau 3.5 : Les attentes des fournisseurs partenaires

2.2.1. La primauté supposée des attentes relationnelles pour le fournisseur

Les acheteurs attribuent aux fournisseurs des attentes liées d'abord aux normes relationnelles. Pour les acheteurs, les fournisseurs attendraient de leurs clients partenaires qu'ils respectent et reconnaissent le travail du fournisseur. Ils attendraient également des échanges transparents et honnêtes fondés sur un rapport de confiance entre les partenaires et de rompre avec la méfiance réciproque où chacun agit pour ses propres intérêts et doit vérifier les comportements de l'autre.

Contrairement aux attentes du client, les acheteurs ne relient pas la réponse aux attentes relationnelles du fournisseur à des enjeux opérationnels, stratégiques ou financiers. Ici les normes relationnelles sont présentées comme une finalité en soi pour les fournisseurs partenaires. C'est une manière de concrétiser la rupture avec les pratiques achats fondés sur la domination et les rapports de forces entre clients et fournisseurs.

2.2.2. Les attentes stratégiques comme une volonté d'approfondir la relation

Pour les acheteurs, les attentes stratégiques du fournisseur porteraient essentiellement sur pérennisation des volumes d'affaires et des opportunités, dont dépendent son activité et l'amortissement des investissements spécifiques au client. Les fournisseurs souhaiteraient en particulier que le client partenaire n'exploite pas le levier des promesses d'affectation des projets pour négocier les conditions commerciales. Les fournisseurs attendraient de leurs clients partenaires qu'ils contribuent à leur développement stratégique par des opportunités d'internationalisation, de diversification ou d'introduction de nouvelles technologies qui participent au renouvellement de l'offre du fournisseur.

2.2.3. Les attentes financières et opérationnelles

Enfin, les fournisseurs partenaires exprimeraient marginalement de natures financières, en termes de prix, et opérationnelles, en termes de « *transparence et d'anticipation* ». Premièrement, les fournisseurs attendent de leurs clients qu'ils prennent en considération leurs contraintes économiques, et leurs garantissent un revenu suffisant pour être pérennes. Deuxièmement, les fournisseurs attendraient de leurs clients partenaires qu'ils créent les conditions de la transparence inter-firme, en partageant plus d'informations sur leurs carnets de commandes, et en les impliquant plus en amont dans leurs chaînes de valeur. Cela permet aux fournisseurs de mieux planifier l'exploitation de leurs outils productifs et l'utilisation efficiente de leurs ressources.

Conclusion de la section 1 :

Dans cette section, nous avons décrit comment les acheteurs définissent les formes et les leviers de la performance client-fournisseur. Ces formes de performance articulent le financier et l'opérationnel, le transactionnel et le relationnel, le court terme et le long terme. Le tableau 3.6 classe les formes et les leviers de la performance dans les partenariats client-fournisseur.

Formes de performance	Leviers de performance
Performance financière	- Négociation des prix - Massification des volumes - Optimisation des processus intra et inter-firme
Performance stratégique et opérationnelle	- Positionnement prix - Gestion des risques « délais » et « qualité » - Internationalisation - Innovation
Performance relationnelle	- Engagement - Connaissance mutuelle des acteurs

Tableau 3.6 : Formes et leviers de la performance dans les partenariats

Par ailleurs, les acheteurs opérationnalisent les formes de performance achat par des attentes spécifiques et hiérarchisées qui opérationnalisent les formes de performances et définissent les comportements souhaités des protagonistes de la relation, du côté du client et du côté du fournisseur. Les acheteurs attendent en priorité des fournisseurs qu'ils s'engagent sur des performances mesurables par les dispositifs de gestion et des comportements observables, qu'il est possible de contraindre par les dispositifs visibles de contrôle. En revanche, ils présument que les fournisseurs attendent que les clients s'engagent en priorité sur les dimensions relationnelles, peu mesurables et peu observables par les dispositifs formels de contrôle.

Ces formes de performances définissent le travail des acheteurs et leur rôle dans la relation client-fournisseur. Ceux-ci se construisent dans l'interaction avec d'autres groupes professionnels, car la performance ne relève pas de la responsabilité des acheteurs seuls. Les acheteurs interagissent avec les opérationnels qui détiennent les savoirs et les compétences liés à l'offre de l'entreprise pour comprendre, traduire et renouveler l'offre. Ils interagissent également avec les responsables et les opérationnels du fournisseur, qui mettent en œuvre les projets inter-firmes et contribuent à la réalisation des performances attendues. Enfin, ils répondent aux injonctions d'une hiérarchie qui définit leur cadre de travail et leurs objectifs propres de performance. Or, la nature des liens de cohésion, de rapport de domination, et de collaboration entre les acheteurs et les différents groupes changent selon le contexte. Ces liens influencent les formes et les leviers de performances considérés légitimes et par conséquent la définition du travail des acheteurs.

Section 2 La gestion du partenariat client fournisseur : entre logiques relationnelle et instrumentale

Acheteurs, opérationnels, directions générales, commerciaux et d'autres acteurs de la relation client-fournisseur interagissent dans la réalisation de leurs activités professionnelles. Pour autant, leurs descriptions divergent souvent concernant la sélection des fournisseurs partenaires (1) et les modalités de pilotage de la coopération client-fournisseur (2). Cela produit des conséquences pratiques sur l'organisation des liens entre les acteurs et le travail de gestion de la relation achat.

1. Le partenariat, une démarche sélective : différencier les partenaires des autres fournisseurs

Tous les acteurs s'accordent sur l'idée que le mode partenarial d'organisation des échanges – engagement sur le long terme, intensité des interactions, investissements financiers et humains, processus stratégiques partagés – ne peut être réservé qu'à un nombre limité de fournisseurs. Il reste à comprendre pourquoi et comment certains fournisseurs deviennent des partenaires. Sur ces questions, les réponses ne sont pas unanimes. Deux représentations s'opposent. D'un côté, ceux qui organisent une démarche volontaire, structurée et instrumentée pour définir un panel de fournisseurs partenaires (1). De l'autre côté, les tenants d'une approche plus relationnelle et interpersonnelle, fondée sur la réputation, l'histoire commune et la proximité des liens entre les acteurs (2).

1.1. *Une démarche instrumentale qui « officialise » le partenariat*

Pour les tenants de l'approche instrumentale, la sélection des fournisseurs partenaires est une réponse aux besoins spécifiques du client, que les relations d'achats « classiques » ne couvrent pas ou mal. Cela peut concerner, par exemples, l'approvisionnement en biens et services rares ou spécifiques, l'innovation, ou l'accompagnement de plans d'économies. Dans cette perspective, les acheteurs considèrent que leur rôle est d'accompagner les plans de l'entreprise en traduisant les besoins stratégiques en termes d'achats et en sélectionnant les fournisseurs partenaires en mesure d'y répondre.

Sébastien et Nicolas décrivent le processus de sélection dans le cadre d'un « programme » organisé, planifié.

Ce sont deux programmes qui sont destinés à fidéliser et à mettre en place avec nos fournisseurs des partenariats à long terme. L'objectif était de présenter les

fournisseurs à nos différentes branches et de voir quels sont les business que l'on peut leur proposer dans chacune de nos entités, de voir quels sont les fournisseurs qui seront les plus aptes à assurer ces business, et donc de voir dans quelle mesure on pouvait établir des partenariats et des relations importantes avec eux. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Selon le type de marché dans lequel on se trouve, on se pose la question : quelle est la valeur ajoutée qu'il peut apporter sur ce type de marché? Quelle est la contribution ? Il faut que le passage au stade de partenariat avec le fournisseur nous apporte quelque chose que la relation classique ne pouvait pas apporter (Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe - PharmaCorp)

Pour les deux acheteurs, l'évolution vers le partenariat avec un fournisseur est liée à la correspondance très exacte entre, d'un côté, les besoins techniques, de volumes, de délais, et de coûts du client et, d'un autre côté, des capacités de réponse du fournisseurs en termes de production, d'innovation, de logistique, et de solidité financières.

Dans ce contexte, les acheteurs se posent en garants de la cohérence entre les plans de l'entreprise et les capacités des fournisseurs partenaires. Ils considèrent que leur rôle est de s'assurer du choix des meilleurs fournisseurs partenaires en organisant le processus de sélection le plus fiable possible. Les acheteurs empruntent les méthodes et les mots associés à la gestion et la prise de décision rationnelle : il s'agit pour eux de diagnostiquer le panel fournisseurs, d'analyser le marché, d'identifier les opportunités et les menaces, de fixer des critères objectifs de sélection.

Pour installer des fournisseurs stratégiques notre boulot sera de fédérer l'entreprise autour de la démarche. On a essayé de fixer des critères de sélection. La base c'est « on se concentre sur ceux avec qui on essaie de développer et d'élargir ». Et là on se dit « ciblons sur les plus gros parce que c'est là où on pourra faire le plus de bénéfice et essayons d'avoir une relation qui soit un peu différente et essayons de proposer quelque chose ». (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

On a posé une « short liste ». Et là encore, il y a un message qui est super important. C'est qu'un fournisseur n'est pas de fait stratégique, c'est qu'il a envi de l'être. Et l'être c'est... que nous on a des attentes, on demande des choses et on attend du fournisseur qu'il nous montre qu'il est en mesure d'y répondre. Donc nous, nos attentes sont traduites en critères de sélection. Ça permet aux fournisseurs de savoir ce qui est attendu d'eux, et ça nous permet à nous de différencier les fournisseurs sur la base de ces critères. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les critères de sélection traduisent les plans et les objectifs d'achats de l'entreprise. Dès lors, la définition de ces critères renvoie aux arbitrages entre les enjeux de performances financière et opérationnelle qui opposent les groupes professionnels et doivent être arbitrés à l'occasion du processus de sélection.

1.2. Une « sélection naturelle » qui prolonge les liens établis

Les tenants d'une approche plus relationnelle récuse l'existence d'une démarche rationnelle, réfléchi et structurée pour sélectionner les fournisseurs et nouer des partenariats. Ils considèrent que le partenariat est le résultat de l'histoire commune vécue par le client et le fournisseur qui, volontairement ou de fait, renforcent leurs liens, intensifient leurs interactions et collaborent sur des processus stratégiques.

Moi je considère que les cinquante premiers fournisseurs d'une entreprise ne sont jamais là par hasard. Et en fait, dans bien des cas, ils ne sont pas issus d'une sélection bien structurée des Achats. C'est une sorte de sélection naturelle. Je suis à peu près convaincu qu'à ce titre, ces partenaires-là, même si on ne les appelle pas toujours comme ça, ce sont des partenaires de fait. Ces fournisseurs-là engagent chaque année des efforts colossaux à la fois sur le plan commercial, le plan administratif et le plan de la recherche pour satisfaire leurs clients. Pour nous satisfaire. (Gérard, Directeur des Achats - GreenWater)

Pour Gérard, les entreprises établissent des liens inter-organisationnels et interpersonnels qui perdurent dans le temps et se renforcent à mesure que les acteurs investissent dans le développement de la relation. Il parle d'une « sélection naturelle ». Les fournisseurs partenaires le sont de fait car ils ont construit des liens et une histoire commune avec le client. Le partenariat s'explique par la volonté des acteurs de maintenir, renforcer et étendre leurs liens par de nouveaux projets.

Même lorsqu'un projet de partenariat est formalisé par la direction, des modalités informelles persistent dans la sélection des fournisseurs.

Si je dois avoir des liens plus forts avec quelqu'un avec qui je vais travailler tous les jours, je préfère prendre quelqu'un que je connais, qui a un bon état d'esprit, et avec qui je vais m'entendre. Parce que les performances, les délais, la logistique, tout ça on peut l'améliorer dans le temps. La psychologie des gens, leur état d'esprit, leurs façons de travailler, c'est plus compliqué. (Gérard, Directeur des Achats - GreenWater)

Les tenants de l'approche relationnelle considèrent que les enjeux de performance ne suffisent pas à définir les critères de sélection des partenaires. Ils préfèrent plutôt tenir compte de la réputation, la qualité des liens interpersonnels et le partage de valeurs pour obtenir l'assurance des comportements futurs des fournisseurs.

2. Le pilotage du partenariat

Le second enjeu concerne les dispositifs et les modes de management du partenariat. Si, à nouveau, tous reconnaissent la spécificité de la relation de partenariat et le caractère privilégié

des liens de coopération qui s'y instaurent, les moyens par lesquels les partenaires organisent l'action collective ne font pas l'unanimité.

Deux approches s'opposent. Ceux qui considèrent que les valeurs et les normes relationnelles partagées suffisent à orienter les comportements vers les actions souhaitées (1) et ceux qui fondent l'orientation des comportements sur des dispositifs formels, les règles et procédures et la mesure des réalisations (2).

2.1. *Un pilotage fondé sur des normes relationnelles*

Les partisans de ce mode de gestion considèrent que les normes relationnelles sont le « moteur » de l'action collective dans le partenariat.

Moi je définirais comme partenariat une relation qui est basée sur un contrat moral. On peut l'écrire, je pense que d'ailleurs on doit l'écrire. Mais je pense que ça doit être une forme de contractualisation au même titre qu'un contrat de mariage, qui va plus concrétiser quelque chose que vraiment la créer. (Gérard, Directeur des Achats - GreenWater)

Faut avoir une relation exemplaire. L'idée c'est que c'est aussi une question d'éthique. Qu'il ne faut pas chercher à faire que des coups, mais à construire quelque chose qui soit plus sur la durée. (Benoit, Manager Achats - EquipCar)

Pour Gérard et Benoit, le partenariat se distingue des relations transactionnelles par la référence à des normes et des valeurs partagées, qui favorisent les manières d'être et d'agir tournées vers la construction de liens durables. Elles servent à la socialisation des acteurs de la relation et sont intériorisées et véhiculées par eux. Chacun des acteurs attend de ses partenaires qu'ils agissent en s'y référant. Ces normes et valeurs sont parfois explicitées dans les contrats et les chartes de conduite des partenaires pour permettre de dénoncer les comportements de ceux qui s'en écartent.

Gérard compare les liens de partenariat à ceux d'un couple : chacun est engagé « moralement » avec l'autre et doit s'en tenir à des attitudes et des comportements spécifiques et attendus.

Je vous disais il y a quelques minutes que le partenariat c'était comme un contrat de mariage. Est-ce que vous connaissez la différence entre un mari éthique, et un mari moral ? (sourire)

Non !

Et bien un mari éthique ne va pas tromper sa femme parce qu'il va penser aux conséquences de son acte pour sa femme, pour ses enfants, pour son mariage... Un mari moral ne va pas tromper sa femme parce qu'il ne va même pas y penser. Il est convaincu qu'il ne doit pas le faire. Il a complètement intégré cette idée. Et ben dans une bonne approche du partenariat, il faut qu'on soit plus proche du mari moral que du mari éthique. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Les acteurs sont mus par les valeurs de la relation et ont la conviction que les manières d'être et d'agir qui en découlent sont bonnes pour la réussite du partenariat. Ils attendent que les normes et valeurs partagées servent de référence aux comportements de tous. Ceux qui s'en écartent s'exposent à la réaction de leurs partenaires pour les sanctionner ou les inciter à se conformer aux normes et valeurs communes.

Parmi ces normes relationnelles, l'engagement et la transparence sont décrites comme les plus importantes par les acteurs.

2.1.1. La transparence : savoir pour se rassurer

Par la transparence, les acteurs désignent un ensemble d'attitudes et de comportements par lesquels les acteurs échangent leurs informations, décrivent leurs attentes et définissent leurs ambitions de manière ouverte, honnête et sincère.

Dans ce type de relations il y a les droits et les obligations. C'est presque un pacte moral. C'est à dire que nous on s'oblige un peu vis-à-vis du fournisseur. Sur les volumes de produits par exemple, s'ils évoluent, on doit le lui dire. Je ne peux pas contractualiser sur une anticipation de marché d'un million d'unité sur 5 ans, puis savoir que finalement ça ne sera que 500.000 ou 300.000, et ne pas lui dire. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

On a intérêt à être transparents, sinon le partenariat n'aurait pas de sens. En affaires, on a pris l'habitude dans nos relations classiques de travailler chacun dans son coin. Et ce n'est pas forcément une bonne chose. Quand tu es transparent, tu permets à chacun de s'ajuster au mieux aux besoins de l'autre, et de mieux servir ses intérêts et les tiens. (Fabrice, Responsable des Achats - BatiPlus)

Les acteurs échangent de manière à réduire autant que possible les asymétries d'informations entre les partenaires. Pour Benoit, la transparence permet à chacun de travailler au développement et à la réussite de la relation, en ayant l'assurance que le partenaire ne se comportera pas de manière à nuire à ses intérêts. La transparence accroît la confiance entre les partenaires et permet aux acteurs de se concentrer sur la réalisation de leurs activités, plutôt que sur la vérification du travail de leurs partenaires.

En plus de renforcer les liens et d'améliorer le climat de coopération entre les partenaires, la transparence est également définie comme un moyen d'augmenter la performance du partenariat. Pour Fabrice, la transparence permet aux partenaires de disposer de l'information la plus juste et la plus fiable pour décider, agir, et contribuer à la réalisation des objectifs de la relation. En l'absence de transparence, les ajustements mutuels sont plus complexes, car l'incertitude créent de la méfiance entre les acteurs et réduit l'efficacité des actions.

2.1.2. L'engagement dans l'action

L'engagement se traduit par un ensemble d'attitudes et de comportements qui démontrent l'implication des partenaires dans la relation. Pour Fabrice, il doit être entretenu et renforcé tout au long de la relation.

Un moment donné il y a eu un changement d'interlocuteur chez eux à notre demande. On avait besoin de quelqu'un avec une compréhension de notre positionnement à un niveau plus haut chez le fournisseur pour, qu'il puisse prendre les décisions et trancher les problèmes. Mais aussi de quelqu'un qui soit dans le bon état d'esprit, qui comprenne que la nature de la relation dépasse les petits problèmes du business quotidien. Ce n'était pas le cas avec la personne précédente. On n'arrivait pas à travailler ensemble. Il trainait toujours des pieds pour nous répondre, pour lancer les process. Ce n'est pas bon pour la relation. (Fabrice, Responsable Achats - BatiPlus)

On a besoin de sentir qu'il y a une forme de dévouement chez les personnes avec lesquelles on travail. Se dire que « si j'ai besoin de lui, il répondra présent sans tergiverser ou essayer de profiter de la situation ». Et puis au quotidien de sentir qu'ils font le boulot à fond, qu'ils mettent les moyens qu'il faut pour. (Samuel, Responsable Achats Prestations – GreenWater)

La volonté d'agir est d'abord mue par des mécanismes d'échanges sociaux qui autorisent chaque acteur à développer des croyances positives et à orienter ses comportements vers des actions profitables aux partenaires. Chacun est prêt à contribuer aux objectifs du partenariat parce qu'il a l'assurance que ses partenaires s'engageront en retour.

2.2. Un pilotage fondé sur des dispositifs

Dans cette seconde approche, ce sont les dispositifs de pilotage qui permettent de s'assurer de la réalisation du travail par chacun des partenaires.

2.2.1. La conformité aux normes relationnelles n'est pas vécue comme obligation

Dans l'approche fondée sur les dispositifs, les liens interpersonnels et les valeurs jouent un rôle moins prégnant.

C'est un mot qui est assez ambigu, même pervers. Il y a quelques temps, on parlait de gagnant – gagnant, maintenant on parle de partenariats. Mais en même temps, on sait très bien que le fournisseur est toujours un peu pris dans l'étau. Et certains n'hésitent pas à en profiter. (Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe - PharmaCorp)

Ce qui a manqué c'est la prise en compte des contraintes du fournisseur, et la visibilité dans le temps. On n'a pas réussi à leur donner ça parce que je ne suis pas sûr qu'on ait fait le travail en interne, et parce qu'aussi certains ne voulaient pas que ça se fasse. (Fabrice, Responsable Achats - BatiPlus)

Les tenants de l'approche instrumentale ne remettent pas en question les particularités du partenariat comme l'orientation de long terme et l'intensité des interactions, mais ils considèrent que les acteurs sont mobilisés par les intérêts qu'ils partagent dans le partenariat.

C'est la promesse du partenariat qui compte. L'idée c'est d'avoir une dynamique un peu déviée entre ce que le fournisseur a en tête quand il pense au partenariat, et ce que nous on a en tête. Le fournisseur se dit « j'ai envie d'un partenariat long terme pour verrouiller le marché, pour être sûr d'être le seul ». Et nous c'est l'inverse. Nous on se dit que tel fournisseur on va se le verrouiller sur tel marché, sur tel type de fourniture. Sachant que, sur tel continent, sur tel autre type de fourniture, il faut faire un autre partenariat avec un autre fournisseur. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Le respect des normes relationnelles n'est plus considéré comme un moyen suffisant pour mobiliser les acteurs et orienter leurs comportements vers les objectifs du partenariat. Les acteurs considèrent donc qu'ils peuvent s'écarter des normes relationnelles généralement associées au partenariat comme la réciprocité, la transparence, l'engagement lorsque cela sert les intérêts de leur entreprise, sans que leur comportement ne soit considéré comme déviant ou qu'il ne remette en cause le principe même partenariat.

2.2.2. L'importance des dispositifs de gestion

Se libérant de la contrainte des normes relationnelles, les acteurs construisent des dispositifs formels pour suppléer aux normes dans l'orientation de l'action collective.

Tu ne peux pas juste compter sur la bonne volonté du fournisseur. Il faut en amont aussi fixer des règles et des engagements dans le contrat pour savoir quel est le cadre. Et ensuite, il faut le guider dans le travail au quotidien. Construire des plans d'action, fixer des objectifs de service sur les délais, sur la qualité, et suivre tout cela dans le temps. Est-ce que les engagements contractuels sont respectés ? Est-ce que les objectifs sont atteints ? Etc. (Samuel, Responsable Achats Prestations – GreenWater)

Les dispositifs de contrôle par les procédures et par les résultats permettent d'organiser l'environnement des acteurs et orientent leurs actions. Les dispositifs contractuels créent des gardes fous pour encadrer le travail et limiter les marges de manœuvres sur les actions laissées à leur discrétion. Les dispositifs fondés sur les mesures orientent vers les comportements et les actions en définissant les résultats attendus. L'ensemble est associé à un système de sanctions qui remplace l'approbation sociale des comportements du modèle relationnel.

Conclusion de la section 2 :

Dans cette section nous avons précisé certaines modalités de gestion des partenariats, en particulier les questions de la sélection des fournisseurs partenaires et des modes de contrôle de la relation.

	Gestion instrumentale	Gestion relationnelle
Sélection des fournisseurs partenaires	- Partenariat défini comme un projet - Processus de sélection formalisé - Critères de sélection préétablis	- Partenariat défini comme une continuité - « Sélection » fondée sur les liens historiques - « Choix » fondé sur la réputation et la confiance
Pilotage de la relation	- Contrôle par les procédures - Contrôle par les résultats	Les acteurs de la relation découplent le choix des fournisseurs partenaires des objectifs de performance - Contrôle social Les acteurs du partenariat cherchent à maintenir la cohésion des membres du clan et

Tableau : 3.7 : Les modalités de gestion des partenariats

Nous décrivons deux types de gestion des partenariats :

- Une gestion instrumentale caractérisée par l'utilisation des procédures et des systèmes de mesures pour sélectionner les fournisseurs partenaires et piloter la relation. Utilisées comme moyens de s'assurer avant et pendant l'action que le travail sera réalisé comme attendu, les règles et les mesures traduisent les compromis négociés entre les acteurs sur les objectifs de performance achat et les finalités du partenariat.
- Une gestion relationnelle caractérisée par l'importance des liens interpersonnels et des normes relationnelles dans la conduite du partenariat. Ce qui compte pour les acteurs c'est d'obtenir l'approbation sociale de leurs pairs et de préserver la cohésion du clan inter-organisationnel. C'est dans la connaissance mutuelle des partenaires internes et externes, la réciprocité et l'engagement que résident les sources de la performance achat.

Conclusion du chapitre 3

Nous avons montré dans les chapitres précédents que les relations de partenariat ne pouvaient se réduire à leur dimension commerciale. L'analyse montre la diversité et la complexité des liens noués entre les acteurs et entre les organisations.

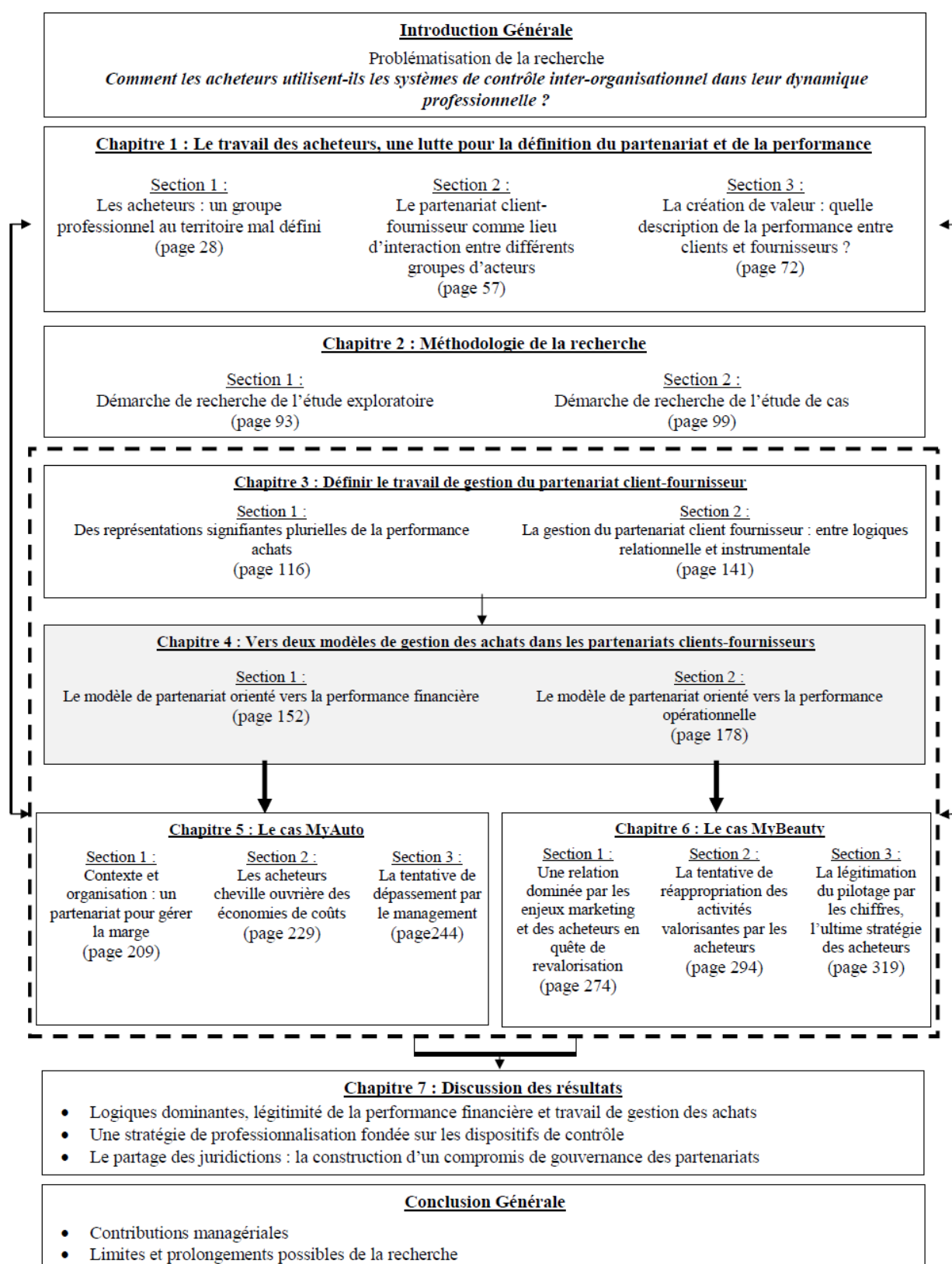
Au niveau des acteurs, l'encastrement des liens internes et externes, d'une part, et la spécialisation des activités des différentes fonctions (La recherche et développement, la production, le marketing et la commercialisation, les achats, la finance), d'autre part, posent les questions de la convergence des représentations significantes et de la collaboration entre les acteurs dans la conduite des relations d'achat. Nous avons montré que les représentations de la performance achat et des finalités du partenariat peuvent diverger d'un contexte à un autre. Ces différences ont des conséquences pratiques sur la manière dont les acteurs définissent le travail de gestion des achats et de la relation client-fournisseur, les comportements attendus et les liens entre les rôles professionnels impliqués dans le partenariat.

Notre analyse conduit à distinguer deux modèles des partenariats selon les modes de pilotage adoptés et les définitions retenues de la performance des partenariats :

- Le premier modèle est orienté vers la réalisation de la performance financière. Dans ce modèle, les structures, les processus et les dispositifs de gestion du partenariat sont organisés de manière à mobiliser les acteurs autour des leviers de la performance financière.
- Le second modèle est orienté vers la réalisation des performances opérationnelles. Dans ce modèle, le partenariat client-fournisseur doit en priorité contribuer à la mise en œuvre et l'amélioration de l'offre du client. La relation client-fournisseur repose ainsi sur des mécanismes de gestion qui orientent l'action vers l'exploitation des leviers de la performance stratégique et opérationnelle.

Nous décrivons ces deux modèles dans le chapitre 4.

CHAPITRE 4 – VERS DEUX MODELES DE GESTION DES ACHATS DANS LES PARTENARIATS CLIENTS-FOURNISSEURS



Le partenariat est une relation complexe qui fait intervenir différents groupes professionnels concernés par la définition et le pilotage de la performance achats. Malgré leurs divergences, ces groupes concourent à la construction et au maintien du partenariat client-fournisseur. Dans ce chapitre, nous analysons les liens entre les différents intervenants et leurs implications sur la conduite des partenariats. A l'exception de quelques travaux (Nogatchewsky, 2004 ; Mourey, 2008 ; Nogatchewsky, 2013) les liens entre les acteurs internes aux partenaires ont été relativement peu étudiés, car ils sont souvent considérés comme secondaires par rapport aux relations entre les partenaires. Nous analysons également les dispositifs formels (réunions, échanges, outils de pilotage et de reporting) et les mécanismes informels qui soutiennent les liens entre les acteurs et permettent des interactions régulières entre les différents protagonistes.

Nous mobilisons la distinction faite dans la conclusion du chapitre trois entre les partenariats orientés vers la performance financière (section 1) et les partenariats orientés vers la performance opérationnelle (section 2). Pour cela, nous distinguons les cas étudiés selon les caractéristiques des entreprises (stratégie, discours managérial, utilisation des dispositifs de contrôle) et les caractéristiques du partenariat (objectifs affichés, modes de contrôle).

Les tableaux 4.1 (section 1) et 4.2 (section 2) présentent les caractéristiques des entreprises analysées dans chaque modèle.

Section 1 Le modèle de partenariat orienté vers la performance financière

Dans cette section, nous décrivons l'organisation du partenariat dans le modèle orienté vers la performance financière. Nous expliquons comment la définition financière de la performance met les acheteurs sous pression (1). Nous décrivons ensuite comment cette définition de la performance influence les liens entre les groupes professionnels (2) et oriente l'utilisation des dispositifs de contrôle du partenariat (3). Nous expliquerons enfin comment l'orientation financière est contournée par les acheteurs (4).

Le tableau 4.1 résume le contexte, les stratégies et les contraintes des entreprises impliquées dans des partenariats orientés vers la performance financière.

Secteur	Entreprise	Personnes interviewées	Stratégie, Enjeux et Contraintes des relations achats
Equipements industriels	EquipIndus	-Eric, Responsable Achats	EquipIndus conçoit et fabrique et installe des modules industriels. L'offre d'EquipIndus repose sur la livraison « clefs en main » de modules adaptés aux besoins de ses clients industriels. L'offre s'appuie sur deux activités majeures : - Une activité d'ingénierie, réalisée par les bureaux d'études. Les ingénieurs définissent les caractéristiques techniques du module. - Une activité de fabrication, qui met en œuvre les plans des bureaux d'études. Bien que chaque module soit un « projet unique » et que l'activité d'ingénierie soit centrale, les éléments de fabrication sont relativement standardisés. EquipIndus attend peu d'innovation de ses fournisseurs. De plus, le marché d'EquipIndus est concurrentiel et le prix est un facteur de décision pour ses clients. La gestion du coût de revient de chaque projet est donc est facteur central de la performance d'EquipIndus.
Systèmes électroniques	Electroplus	-Rédouane, Acheteur	Electroplus fournit des systèmes électroniques pour des entreprises industrielles de différents secteurs. L'industrie des systèmes électroniques a été fortement délocalisée, car l'intensité concurrentielle et la pression à la baisse des prix sont fortes.
Industrie Automobile	FourniCar	-Sébastien, Responsable Achats Famille	Les problématiques achats d'EquipCar (constructeur automobile) et de FourniCar (équipementier) sont proches. Le marché est tiré par la concurrence sur les prix, d'une part et par l'innovation produit, d'autre part. Les Achats sont tiraillés entre ces enjeux, potentiellement contradictoires, et qui fondent la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.
Industrie Automobile	EquipCar	-Benoit, Manager Achats -Harold, Manager Achats	
Bâtiment	BatiPlus	-Fabrice, Responsable des Achats -Elie, Responsable des Achats	BatiPlus est un grand groupe spécialisé dans la promotion immobilière. Le financement des projets repose sur les ventes sur plan. Par conséquent, le Chiffre d'Affaires est réalisé, en grande partie, avant la production. Et la rentabilité d'un projet repose sur la maîtrise des coûts. Les responsables de projets doivent respecter les coûts prévisionnels et éviter les dérapages. Les achats de BatiPlus sont contraints par l'enjeu de maîtrise des coûts.

Tableau 4.1: les caractéristiques des entreprises du modèle orienté finance

1. Les acheteurs acteurs centraux des ambitions financières de la direction

La performance attendue est décrite comme un facteur de contingence important de la gestion du partenariat. Dans le « modèle orienté finance », la direction diffuse une définition de la performance du partenariat client-fournisseur centrée sur l'amélioration de la profitabilité de l'entreprise. Cette attente se traduit par la fixation d'objectifs de performance financière ambitieux (marge opérationnelle, retour sur investissements VA) et la redéfinition des comportements attendus des acteurs du partenariat, de ceux des acheteurs en particulier. Ces derniers sont chargés de réaliser les gains d'achats qui permettent d'améliorer la performance financière (1) en alignant les fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise (2).

1.1. *Alignement du travail des acheteurs sur les objectifs de performance financière*

La définition financière de la performance se traduit par une réorganisation des priorités des acteurs avec une importance croissante accordée aux enjeux financiers tant dans les dispositifs formels que dans les liens entre les acteurs. La caractéristique principale des dispositifs de gestion financière des partenariats est qu'ils focalisent l'attention des acteurs sur le pilotage de la performance comptable des achats.

Et on est en train de tendre de plus en plus vers des indicateurs qui sont en ligne avec la performance mesurée par la direction financière. Donc on a une performance qui nous est donnée, qu'on doit atteindre, et qui doit tomber dans les comptes de l'entreprise. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Je pense qu'on a des objectifs qui sont trop de court terme et pas assez de long terme. Typiquement pour parler de mon cas, on a une allocation qui est descendante, la direction des achats doit faire baisser les prix de tant et donc il y a un budget donné et puis c'est décliné sur les divisions, puis par groupes d'acheteurs. On va vous donner un objectif qui est de -0,4 ou - 0,5 point par rapport à l'année précédente. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Ces dispositifs visent à aligner les objectifs du partenariat sur les objectifs de performance définis par la direction financière, enregistrés dans le budget des achats et le compte de résultat. Il s'agit de soutenir les efforts d'amélioration de la marge opérationnelle par des économies systématiques de coûts d'achats. Pour chaque exercice budgétaire, les acheteurs doivent faire la preuve de leur contribution par la baisse des dépenses globales et par la baisse des prix. Les objectifs de marge opérationnelle sont déclinés en objectifs de gains achats sur chacune des catégories d'achats et avec chacun des fournisseurs du panel. Cette démarche *top-down* systématique laisse peu de marge de manœuvre aux acheteurs pour négocier leurs

objectifs de gains avec la direction et piloter les objectifs dans le temps et de manière différenciée avec les différents fournisseurs.

Les dispositifs formels s'accompagnent de manières d'être et d'agir attendues par la direction chez l'ensemble des acteurs du partenariat, et chez les acheteurs en particulier.

Aujourd'hui ils veulent que tu sois productif et performant tout de suite. Quand je dis productif, je pense productif en termes de coûts. Ils veulent des acheteurs qui soient performants tout de suite, et qui amènent des résultats tout de suite. Ils embauchent des directeurs des achats et des acheteurs qui viennent de l'automobile, rompus à l'exercice des économies de coûts et des gains achats, et ils veulent des résultats assez rapidement. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Avant les acheteurs étaient des techniciens, des gens qui connaissaient les produits. Et chez les fournisseurs ils étaient en affaires avec d'autres techniciens. Aujourd'hui c'est des financiers qui pilotent les équipes et leur principal indicateur c'est le prix. Ce qui les intéresse aujourd'hui c'est de ROI, le retour sur investissement. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

La direction ne redéfinit pas uniquement la performance du partenariat, elle redéfinit également les actions, les comportements attendus et la performance individuelle acheteurs. Un acheteur performant est celui qui réalise des gains d'achats importants et toute action doit démontrer sa contribution aux économies de coût et/ou aux gains achats.

Sur un plan plus symbolique, la redéfinition des critères de performance vers une approche plus financière conduit à une redéfinition des attributs identitaires des acheteurs. Les acheteurs ne sont plus perçus comme des techniciens centrés sur le produit mais comme des financiers focalisés sur la réalisation d'économies et le retour sur investissement. Cette redéfinition est accentuée et accélérée par les profils et les trajectoires de carrières de ces acheteurs. Les directions ne se contentent pas d'imposer des dispositifs pour orienter les comportements des acheteurs en place, elles recrutent des acheteurs ayant déjà intégrés et intériorisés les manières d'être et d'agir souhaitées. Ces acheteurs ne sont plus perçus comme les spécialistes d'un secteur, d'une activité ou d'un produit, mais comme les spécialistes d'un processus, d'une manière de piloter la relation fournisseur génératrice de gains achats et de performance financière.

1.2. L'alignement des fournisseurs sur les objectifs financiers du client

L'orientation financière imposée par la direction du client ne s'arrête pas aux frontières juridiques de l'entreprise, elle concerne aussi les actions conduites avec les fournisseurs partenaires. Le critère financier s'impose comme la modalité dominante de prise de décision, et chaque action doit faire la preuve de son intérêt au regard de ce critère. Cette contrainte conduit à privilégier les actions dont le retour financier est rapide et aisément démontrable.

Par exemple, des programmes de long terme peuvent être abandonnés parce que leurs liens avec les résultats comptables sont difficilement « traçables ».

On peut avoir des programmes sur le moyen / long terme. Or, dans les faits, peu de clients qui ont des stratégies de coûts ont intégré leurs fournisseurs dans la définition de l'offre et dans leurs chaînes de production, parce qu'ils ne comprennent pas l'impact financier de cette intégration. Ils voient les coûts mais la valeur ajoutée. Il est là le gros du travail à faire. (Elie, Responsable des Achats - BatiPlus)

La direction du client favorise l'extension des modalités de pilotage et des manières d'être et d'agir de l'interne vers les fournisseurs partenaires. Ceux-ci doivent donc être gérés pour réaliser les objectifs financiers attendus. Les fournisseurs doivent comprendre et accepter les fondements du pilotage financier.

L'idée c'est qu'il y ait une redistribution. C'est une motivation supplémentaire pour le prestataire. Le principe c'est de dire : s'il y a des plans de progrès qui vont dans le bon sens, qui nous permettent d'améliorer la productivité, et se traduisent par un impact financier, les deux parties en bénéficient. (Harold, Manager Achat - EquipCar)

Le mode de gestion décrit repose sur le partage des plus-values réalisées à travers les baisses de prix. Cela est supposé redéfinir le processus de décision chez le fournisseur partenaire en privilégiant les actions démontrant des économies rapides et visibles pour le client. Plus généralement, la direction attend de ce mécanisme d'incitation qu'il redéfinisse les priorités du fournisseur et qu'il mette la problématique financière au cœur des préoccupations des deux parties de la relation.

1.3. Une orientation financière qui conditionne le travail des acheteurs

La logique financière conditionne les décisions et les actions à leurs effets financiers, essentiellement appréciés en termes de gains achats. Les acheteurs portent cette démarche et l'appliquent à leurs propres actions, aux liens avec les opérationnels du client et aux liens avec les fournisseurs partenaires.

Au niveau individuel, les acheteurs hiérarchisent leurs priorités et leurs objectifs. Ils (re)définissent les normes de leur propre performance en donnant la priorité à la réalisation de gains achats par la baisse des prix.

Moi ce qui m'intéresse c'est d'acheter moins cher. Moi la technique, pour te dire les choses clairement, ce n'est pas mon « truc ». J'ai des performances à atteindre, on me dit « on a un budget et il faut faire moins 10% », ben il faut que je le fasse. Après, la technique, les ingénieurs, on est en contact quotidien avec eux, et il faut les gérer mais sans oublier le « target » qu'on me fixe. (Rédouane, Acheteur - Electroplus)

Dans leurs liens avec les opérationnels, les acheteurs tentent de systématiser des méthodes comme le « *design to cost* » (Midler, 1998) aux choix techniques et commerciaux en rapport avec les pièces, les modules ou les prestations achetés.

De toute façon avant de pouvoir optimiser quoi que ce soit dans tes achats, il faut que tu puisses travailler en binôme avec le bureau d'étude. Parce que l'ingénieur est focalisé uniquement sur son produit, il n'a pas vraiment cette approche business et commerciale. Et puis le bureau d'étude, ce qu'il ne voit pas, c'est le coût. Donc moi je dois filtrer tout cela. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Lorsqu'on fait des économies techniques, par exemple on passe de véhicules avec des étrillés à l'arrière à des véhicule avec un tambour. Quand tu mets un tambour à l'arrière c'est moins « sexy » mais tu gagnes 20 euros pièce dessus. Quand t'as 300 000 voitures qui vont sortir, c'est de l'argent. La question c'est « est ce que les produits et les commerciaux acceptent ce genre de choix ? » Au final, l'arbitrage se fait entre les gains achats et l'impact commercial en chiffre d'affaires. On en revient à une logique business. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Pour les acheteurs, l'objectif est de mettre le coût d'achat au cœur des réponses techniques et commerciales envisagées durant les phases amont de développement du produit. Là où les ingénieurs envisagent les solutions sous l'angle de la performance technique du produit, les commerciaux privilégient l'angle de la performance commerciale, chacun s'affirmant en traducteur des attentes du client final. Le principe du « *design to cost* » revient à transformer les rapports entre les acteurs en introduisant des dépendances entre leurs logiques respectives (Midler, 1998). Appliqué au contexte client-fournisseur, le « *design to cost* » consiste à contraindre les choix techniques et commerciaux en considérant leur impact sur le coût d'achat. Il s'agit aussi d'amener les opérationnels à reconsidérer leurs normes de performance en intégrant la problématique du coût d'achat, du coût de production et plus généralement la logique financière.

1.4. Des acheteurs qui se décrivent en animateurs de la relation et interface entre les partenaires

Les acheteurs bénéficient de la reconnaissance de la direction générale qui les désigne comme les porteurs de ses objectifs financiers. Ils se considèrent alors comme les animateurs du partenariat et l'interface relationnelle principale entre le client et le fournisseur.

Un partenariat c'est comme deux anneaux d'une chaîne. Si tu tends la chaîne – parce que nous on travaille toujours en flux tendus – les anneaux ne sont plus reliés qu'en un seul point de contact. Et bien ce point de contact ça va être l'acheteur. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Sans que les acheteurs ne disposent d'un pouvoir formel pour contraindre les opérationnels, ils revendiquent les attributs du manager qui organise les liens entre les acteurs, centralise la circulation de l'information et est le garant de la réalisation des objectifs de la direction.

Le rôle de l'acheteur est de savoir piloter. Il doit faire en sorte que le fournisseur ait les bons contacts en interne pour que la communication soit assez fluide, mais tout en gardant la main. Il peut organiser des liens entre le fournisseur et d'autres acteurs en internes, mais au final c'est lui qui pilote. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

On a organisé les liens avec le fournisseur de façon à ce que les Achats soient un centre névralgique de la relation. L'acheteur en charge du dossier doit être mobilisé ou du moins informé de tout ce qui concerne le fournisseur. Dès qu'il y a le moindre problème, il le sait tout de suite. Parce qu'il participe à la rentabilité, à la logistique, à la finance. Il est avec les ingénieurs, les projets. Donc finalement l'idée est qu'il soit au centre de l'info. Parce que s'il n'a pas cette info, il ne peut pas optimiser. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Dans ce contexte, les acheteurs utilisent l'information pour renforcer symboliquement leur position de sein de la relation. D'une part, ils sont informés de tout ce qui concerne le fournisseur et sont donc en position de savoir, de décider et d'agir en pilote de la relation client-fournisseur. D'autre part, ils pourraient parcelliser l'information échangée entre les acteurs de la relation et créer une asymétrie d'information en leur faveur qui conforte leur position d'interface relationnelle.

2. Le défi de la collaboration entre les acheteurs et les opérationnels

Les acheteurs se décrivent comme les responsables des relations fournisseurs et de la performance achats, mais ils ne sont pas seuls décisionnaire pour sélectionner les fournisseurs, attribuer les projets et gérer la relation. Ils sont associés à leurs clients internes dans des structures matricielles entre acheteurs et opérationnels.

Souvent on dit qu'on est au centre de la relation entre le constructeur et le fournisseur, et c'est vrai. A la limite, je prendrais l'organigramme de la division et je pourrais dire pour chacun « lui un jour on a dû travailler ensemble pour identifier des besoins, lui on a dû intervenir pour résoudre des problèmes avec le fournisseur, lui on a collaboré pour construire un outil, etc. ». (Benoit, Manager Achat - EquipCar).

Les acheteurs s'efforcent d'instaurer des mécanismes de co-décision et de tisser des liens avec les opérationnels, afin de réussir à collaborer dans le choix des fournisseurs (1) et de pilotage de la relation (2). Pour cela, les acheteurs multiplient les démarches pour convaincre les opérationnels du bienfondé de leurs pratiques d'achat (3).

2.1. Collaboration au choix des fournisseurs

l'affectation des projets - que ce soit pour le lancement d'un nouveau produit pour un renouvellement de gamme ou pour une évolution technique du produit existant - est l'un des principaux moments de collaboration entre les acheteurs et les opérationnels.

En gros les ingénieurs et les bureaux d'études font les cahiers des charges et les rapports techniques. Cela arrive chez nous sous forme de « spécifications techniques », c'est-à-dire les caractéristiques techniques des produits qu'on va acheter. Ensuite, suivant les spécifications, suivant les pièces, suivant les technologies, suivant les contraintes, on aura des choix qui sont plus ou moins fermés et on pourra faire jouer notre expertise sur le marché fournisseur. (Eric, Responsable Achats – EquipIndus)

Les ingénieurs développent techniquement le produit et spécifient les caractéristiques techniques et les technologies désirées. Les acheteurs s'appuient sur ces spécifications techniques, considérées comme une donnée - une contrainte - parmi d'autres, pour sélectionner le fournisseur partenaire et affecter le projet. Au-delà du choix du fournisseur, ce moment permet une réaffirmation des rapports de force, ainsi que des domaines de compétences et de savoirs respectifs des acteurs.

En présentant les données techniques comme un élément parmi d'autres de la sélection du fournisseur, les acheteurs réduisent l'importance de l'enjeu technique au profit de l'enjeu économique. Les critères de coût, de prix, de solidité financière des fournisseurs, de structure de marché fournisseurs s'imposent de plus en plus et pèsent dans le processus de sélection. Or ces questions relèvent du domaine de compétence exclusif de l'acheteur. Elles mobilisent des savoirs que les acheteurs détiennent, contrairement aux ingénieurs cantonnés à la partie technique du processus.

2.2. Collaboration au pilotage de la relation

Au quotidien, le pilotage de la relation fournisseur repose également sur la collaboration entre les opérationnels et les acheteurs, par exemples pour partager l'information (1), gérer les conflits entre les partenaires (2) ou de gérer l'innovation des fournisseurs (3).

2.2.1. Organiser et gérer l'information et les connaissances

Les échanges transactionnels et relationnels entre les partenaires s'accompagnent d'échanges d'informations sur les transactions, les produits, le marché, les acteurs, les entreprises partenaires et sur la relation, qu'il faut organiser et gérer.

Il y a intérêt à partager parce que les fournisseurs, en général, ils sont mieux organisés que nous là-dessus. On essaie d'organiser un système où l'information est partagée par tous ceux qui sont concernés par la relation avec le fournisseur.

Parce que souvent ils (les fournisseurs) connaissent bien notre organisation et ils jouent sur les différences d'informations qu'il y a en interne. Ils font passer tel message aux ingénieurs de la R&D et un message totalement différent aux acheteurs. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Sur les hausses matières par exemple, on essaie d'avoir le feed back des différents intervenants. Et on partage :

-« ah tiens j'ai reçu hier un mail du fournisseur très alarmiste, est ce que tu as les mêmes retours ? »

-« t'inquiètes pas, moi j'en reçois 10 par jours, c'est normal et voilà comment tu peux gérer, voilà comment tu peux faire, ce que tu peux lui répondre ». (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Selon Benoît, le fournisseur peut exploiter les asymétries d'information entre les acheteurs et opérationnels à son propre intérêt. Les acheteurs s'efforcent alors de construire des systèmes de *reporting* détaillés et sophistiqués pour rendre visible l'activité de tous, mais également d'obtenir l'engagement des opérationnels de les informer de leurs échanges avec les fournisseurs.

2.2.2. Gérer les conflits

La relation client-fournisseur est ponctuée de désaccords et de conflits entre les partenaires. Ils portent sur des sujets divers comme les prix, les délais, la qualité, les enjeux techniques, l'échange d'informations et le reporting, et plus généralement la réponse aux attentes respectives des partenaires.

Quand ça commence à dérailler on doit être là. En général c'est qu'on ne réussit pas à mobiliser le fournisseur, ou vraiment qu'il y a une situation qui est trop ingérable pour lui (le client interne). [...]Donc on intervient pour gérer le conflit. Mais on a besoin des compétences techniques des métiers en support pour bien comprendre les points de blocages. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Ils ont besoin de nous pour appuyer quand le fournisseur ne passe plus la charge de production sur laquelle il s'était engagé, ou quand il n'a pas envie de faire quelque chose, de répondre à telle ou telle exigence, ou de produire tel ou tel reporting. (Harold, Manager Achat - EquipCar)

La gestion de ces désaccords appelle à nouveau la collaboration entre les acheteurs et les « clients internes ». Benoit et Harold font valoir le rôle des acheteurs qui interviennent pour soutenir les clients internes et inciter le fournisseur à l'action. Comme pour la sélection des fournisseurs, la collaboration sur la gestion des conflits repose sur la division des savoirs et savoir-faire entre les clients internes et les acheteurs. Les clients internes sont détenteurs des savoirs techniques sur l'objet de la transaction. Ils sont en mesure de comprendre et d'expliquer les problématiques techniques, logistiques et de R&D, et de proposer des pistes de résolution de ce type de conflits. Les acheteurs sont détenteurs d'un savoir relationnel. Ils maîtrisent les outils et le processus relationnel de pilotage du partenariat client-fournisseur.

C'est l'association des compétences techniques et relationnelles qui permet de gérer au quotidien les désaccords, dérapages par rapports aux plans et conflits entre le client et fournisseur partenaires.

2.2.3. Organiser l'apport d'innovations du fournisseur

La complexité du processus d'innovation et le coût élevé dans la R&D poussent de plus en plus d'entreprises à s'appuyer sur des partenaires extérieurs pour innover, notamment sur les fournisseurs. Intégrer les fournisseurs et leurs innovations est aussi un processus complexe qui nécessite d'une part l'association des savoirs techniques des ingénieurs et relationnels des acheteurs et d'autre part l'acceptation de cette intégration par les clients internes concernés.

Il y a une pièce pour laquelle le fournisseur nous fait passer le message qu'il abandonne sa technologie actuelle pour une meilleure. La question pour nous c'est « qu'est-ce que l'on fait ? Est ce qu'on continue avec le fournisseur et on migre de technologie ? Est ce qu'on n'est pas en train de se faire « paner » par le fournisseur qui va peut-être nous refourguer un produit qui sera peut-être plus cher pour les mêmes fonctions ? Est ce qu'on garde la technologie actuelle et on change de fournisseur ? Avec quel fournisseur ? » On ne peut pas répondre à ces questions seuls. On doit voir avec les autres : les ingénieurs, les financiers, les commerciaux. Les gens du produit qui eux savent ce qu'il leur faut et ce qu'il faut au client, et nous on sait comment gérer un fournisseur et une transition comme ça. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les propositions d'innovations issues du fournisseur soulèvent de nombreuses questions techniques, financières et relationnelles qu'aucun des groupes d'acteurs ne maîtrise à lui seul. Comme le signale Benoit, l'intégration d'une innovation issue du fournisseur suppose d'en analyser l'impact technologique – qu'apporte la technologie proposée de plus que ce qui existe ? Est-elle compatible avec notre produit ? – l'impact commercial – la technologie en question permettra-t-elle d'attirer de nouveaux clients ? – l'impact financier – quel est le coût supplémentaire induit par la technologie proposée ? Chacune de ces questions renvoie à un groupe d'acteurs qui apporte une réponse partielle à la question de l'intégration de l'innovation du fournisseur. De plus, les enjeux techniques, économiques et commerciaux ne peuvent être totalement dissociés les uns des autres. Cela accentue le besoin de coopération entre les groupes d'acteurs pour apporter une réponse sur leurs périmètres de responsabilité respectifs.

De plus, l'intégration de l'innovation du fournisseur se heurte à l'acceptation des clients internes. Comme l'indique Sébastien, le client interne (Responsable de projet, chef de produit...) peut s'opposer à l'introduction d'une innovation du fournisseur, même si elle a prouvé son intérêt sur le plan économique.

Si le client (interne) est un peu fermé cela bloque le process. Parce qu'au final c'est lui qui va monter le produit sur son véhicule, donc s'il le refuse on ne pourra plus faire grand-chose. Ça bloque toute possibilité d'innovation. Donc pour éviter ces blocages, il faut essayer de trouver des solutions pour lui présenter des améliorations, des innovations, qu'il voudra accepter. Et je pense que le petit filet c'est la faisabilité. Il faut lui montrer que ça marche, et que ça va dans son sens. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Chez nous, les ingénieurs considéraient qu'ils avaient un savoir-faire et voulaient le garder dans nos structures. La conséquence, c'est qu'aujourd'hui en termes de technologie on est un petit peu en retard, et qu'en termes de prix, on a du mal à positionner les produits par rapport au prix du marché. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Pour Sébastien, les opérationnels peuvent refuser une innovation parce qu'ils n'en perçoivent pas l'intérêt technique ou commercial. Les logiques économiques et techniques apportent des éclairages différents pour décrire l'innovation et elles peuvent s'opposer dans leurs conclusions. Dans ce cas, les acteurs devront construire un compromis, à moins que l'une des logiques s'impose à l'autre. Les opérationnels peuvent également refuser l'innovation des fournisseurs lorsque celle-ci remet en cause leur statut de porteurs de l'innovation et de source de l'avantage compétitif de l'entreprise. Cela est particulièrement le cas dans les entreprises où les ingénieurs jouent un rôle central et jouissent d'un statut privilégié.

2.3. Une explication de l'orientation financière aux opérationnels

Les acheteurs s'emploient à expliquer les enjeux et les contraintes de la perspective financière aux opérationnels.

Il faut réussir à partager sur des réunions en interne où on doit chercher à comprendre leurs enjeux et expliquer les nôtres. Savoir comment on pourrait travailler sur tel ou tel problème. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

L'enjeu c'est de faire en sorte d'intégrer les métiers dans notre politique achats, pour qu'eux même l'intègrent dans leur vision des choses. On doit réussir à partager dans ces réunions sur les « polices » et sur les techniques achats. C'est des meetings où on va tempérer les choses, ou au contraire où on va créer le débat sur les fournisseurs, leurs performances, nos liens avec eux... On peut par exemple montrer l'intérêt de pousser un fournisseur alors qu'il n'était pas le choix premier des clients internes. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Les acheteurs associent les clients internes à leur stratégie et politique achat en les invitant à leurs réunions durant lesquelles ils décrivent les enjeux des achats et de la gestion des relations fournisseur. Sur chacun de ces enjeux, les acheteurs explicitent leurs stratégies, catégorisent et hiérarchisent les critères de bonne gestion et les comportements à adopter, et révèlent sur quels points ils sont prêts à transiger, et sur quels autres les marges de négociation sont moindres. Au-delà d'informer et de communiquer sur les choix d'achat, ces réunions sont

l'occasion pour les acheteurs de redéfinir et de communiquer les normes de bonne gestion de la relation fournisseur. L'ambition des acheteurs est que les clients internes comprennent, intègrent et s'approprient ces normes et agissent selon la perspective financière.

Les acheteurs mettent à profit diverses occasions pour réaffirmer leurs normes de la bonne gestion des achats. En voici deux exemples.

Il y en a par exemple qui vont prendre de la sur-qualité. Comme on est sur des processus thermiques pour les moteurs, t'as des alliages différents taillés pour des températures données, mais avec des prix qui sont aussi différents. L'ingénieur qui est sur un environnement à 450°, qui ne veut pas prendre de risque, et qui fait des « spéc techniques » pour un environnement à 600°, ça ne va pas, et il faut lui dire.[...] je ne maîtrise pas l'argumentaire technique pour lui expliquer qu'un « spéc » à 600° n'a pas de sens, par contre je maîtrise l'argumentaire économique pour lui expliquer le surcoût de sa demande. Et quand l'argument économique ne marche pas à son niveau, on passe au n+1 qui en général sera plus sensible à l'argument. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

En général, on est dans des situations de mono vendeur sur des produits spécifiques où les bureaux d'études ne veulent travailler qu'avec un fournisseur en particulier. Ils nous disent, « c'est un produit spécifique, très critique et on ne travaille que avec celui-là. Mais bon, moi je leur dis : « il faut savoir travailler sur l'avenir. Parce que si demain le fournisseur a des problèmes financiers ou qu'il est racheté par une société qui se désengage de notre secteur ou qui veut augmenter ses prix, qu'est-ce qu'on fait ? ». Donc c'est aussi une façon de contraindre les clients internes à s'aligner sur notre démarche, ou du moins à la comprendre. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Dans le premier exemple, Rédouane oppose les logiques économiques et techniques dans la spécification des besoins. Les divergences de représentations, de savoirs et de langages entre ces logiques conduisent à une opposition entre les ingénieurs et les acheteurs. Rédouane pointe le risque de dérive inflationniste des demandes des ingénieurs, qui génèrent un accroissement sensible des coûts. Pour convaincre les ingénieurs de modifier leurs demandes, l'acheteur ne peut pas s'appuyer sur des arguments techniques dont il ne maîtrise ni le savoir, ni le langage. L'acheteur mobilise son savoir économique pour analyser l'impact des demandes formulées et l'expliquer aux opérationnels. Les attentes des ingénieurs et les spécifications sont plus perçues sous un angle exclusivement technique. Ils enjeux techniques ont une traduction comptable. Ils sont donc aussi des enjeux économiques, et peuvent être gérés dans cette perspective. De plus, L'acheteur mobilise son réseau relationnel et fait intervenir le responsable hiérarchique de l'ingénieur. Par sa position hiérarchique il est confronté régulièrement aux problématiques financières et de coûts, et serait plus à même de comprendre la dimension économique. Il intervient directement, pour traduire les enjeux économiques en un langage compréhensible par les ingénieurs et parfois contraindre leurs choix. L'acheteur mobilise aussi le responsable hiérarchique dans la discussion pour légitimer

ses choix et la perspective financière. En associant le responsable hiérarchique de l'ingénieur à ses propres choix, Rédouane n'est plus le porte-parole de la perspective financière, mais celui d'un réseau plus vaste qui englobe les logiques financières et techniques.

Dans le second exemple, les clients internes et les acheteurs s'opposent sur la diversification du panel fournisseur. Les clients internes plaident pour le maintien de relations exclusives avec certains fournisseurs et avancent des arguments techniques et relationnels. Sur le plan technique, la spécificité des produits et des prestations justifierait la situation de « mono vendeur » car d'autres fournisseurs ne seraient pas capables de produire les mêmes prestations. Sur le plan relationnel, liens historiques permettent d'améliorer la coordination et la flexibilité mais les acheteurs leur opposent des arguments en termes de risques et de mise en concurrence. D'une part, la situation de mono vendeur crée un risque de dépendance importante vis-à-vis d'un fournisseur et rend l'entreprise vulnérable en cas de conflit relationnel avec le fournisseur ou de problèmes économiques, financiers ou organisationnels du fournisseur qui le poussent à cesser ou différer ses livraisons. Sans alternative, le client peut subir lourdement les conséquences financières de la situation. D'autre part, la situation de « mono vendeur » empêche toute mise en concurrence du fournisseur et prive l'entreprise de gains achats potentiels. Les acheteurs déplacent la définition de la question du panel fournisseur d'une problématique technique et relationnelle vers une problématique financière. Ils ont à nouveau l'occasion d'expliquer aux clients internes les implications économiques des choix organisationnels effectués sur la relation fournisseur.

Dans les deux cas, les acheteurs tentent de redéfinir les problématiques et le langage de la relation fournisseur d'une manière qui leur est favorable. Ils présentent la perspective financière comme la plus adaptée à la compréhension et la résolution des problématiques de la relation fournisseur, et les normes de « bonne » gestion dérivées de cette perspective les plus légitimes.

3. Des outils de contrôle définis par l'orientation financière du partenariat

Parallèlement à leur effort pédagogique, les acheteurs se saisissent des dispositifs de pilotage du partenariat fournisseur pour orienter la relation et influencer les comportements et les représentations des clients internes.

3.1. L'introduction des technologies dans la relation

Les directions achats ont engagé des efforts de « modernisation » via l'introduction d'outils informatisés de Supplier Relationship Management (SRM) qui dématérialisent les processus (identification des fournisseurs, qualification, cotation, etc.), et les tâches des achats (commande, facturation, bon de réception, mise en paiement, etc.).

3.1.1. Une technologie qui renforce l'orientation financière

La « modernisation » des structures et des pratiques est un motif légitime et difficilement contestable pour justifier l'introduction des outils de SRM. Elle génère une impression d'évidence et semble servir l'intérêt commun des différents acteurs de la relation fournisseur. Mais les acheteurs mettent à profit cette modernisation pour servir leurs intérêts.

Donc sur des transactions classiques, dans le sens où ce n'est pas quelque chose de stratégique, l'outil va être central dans la relation avec le fournisseur [...] Les outils donnent du sens aux données des commandes. Le fait d'agglomérer des données par catégorie d'achat par exemple, ça donne du sens. Ça rend les données lisibles pour les comprendre. (Fabrice, Responsable des Achats - BatiPlus)

Les données enregistrées et accumulées par l'outil sont chiffrées et de nature essentiellement comptable et n'accordent que peu de place aux dimensions subjectives et relationnelles de la transaction. En particulier, les impressions subjectives des opérationnels en interaction régulière avec le fournisseur ne sont pas enregistrées dans l'outil. Par conséquent, seules les données chiffrées et comptables de la relation sont formellement enregistrées et résistent à l'épreuve du temps pour donner sens à la relation à moyen et long termes. L'introduction de l'outil de SRM conforte la représentation financière du partenariat en privilégiant une information, un langage et une représentation financière des échanges entre le client et le fournisseur.

3.1.2. Une technologie qui modifie la division du travail

Les acheteurs utilisent également les technologies pour modifier la division du travail entre eux et les autres acteurs du partenariat.

Plus on peut automatiser et mieux on sera. Moins on met « l'homme » dans ce process et mieux on se porte. On va sur de la dématérialisation de factures. L'acheteur va moins se consacrer gérer des problèmes comptables, de factures, de mise en paiement, et va passer plus de temps à faire des actions à plus forte valeur ajoutée. (Fabrice, Responsable des Achats - BatiPlus)

Je ne suis pas sûr que l'e-procurement puisse aligner ou expliquer les objectifs du business à deux ans, à cinq ans. Donc sur des enjeux plus stratégiques, c'est plus l'humain. Ce n'est pas une super suite de SAP ou de SRM qui va permettre de trouver

des sources de gains même s'il faut des outils de soutien. (Fabrice, Responsable des Achats - BatiPlus)

Fabrice distingue au sein du processus achats les tâches « *stratégiques* », « *intéressantes* » et créatrices de valeur pour lesquelles l'intervention des acteurs est primordiale, des tâches « *classiques* » et « *routinières* » qui peuvent être formalisées, dématérialisées grâce aux outils. Pour les acheteurs, le temps passé sur ce second type de tâches est vécue comme une perte de temps et comme une assimilation à des activités peu valorisantes. Par exemple, « *aider le comptable sur des problèmes de facturation ou de paiement* » s'éloigne du rôle supposé de l'acheteur et n'est pas assimilée à une activité de management. L'acheteur cherche à minimiser le temps consacré à ce type d'activités pour passer plus de temps sur des activités stratégiques plus valorisantes. L'introduction de l'outil de SRM permet à l'acheteur d'atteindre un objectif double. La formalisation, la routinisation et la dématérialisation des tâches permettent aux acheteurs de redéfinir les contours de leur action dans le partenariat en se libérant du temps pour du travail de pilotage et de développement de la relation fournisseur.

3.2. *Des dispositifs visibles qui distillent la menace de mise en concurrence*

Pour les acheteurs, les fournisseurs sont prêts à concéder des efforts importants pour s'assurer le renouvellement régulier de la promesse de collaboration à long terme. Il est possible d'exploiter cet attachement par la menace implicite soit de mise en concurrence du fournisseur, soit (plus rarement) de rupture de la relation.

Le fait même d'être notre fournisseur est important pour eux. Ils peuvent se prévaloir d'être rentré dans le monde de l'automobile et c'est une belle carte de visite. Clairement quelqu'un qui veut travailler avec nous, s'il nous dit qu'il travaille déjà ou qu'il a travaillé pour [constructeur concurrent] on va être plus attentif sur lui car on peut déjà être confiant sur ces process. Donc nos fournisseurs peuvent démarcher d'autres acteurs de l'industrie et se prévaloir d'une expérience dans le monde de l'automobile. (Harold, Manager Achat - EquipCar)

Les fournisseurs aiment bien nous donner comme référence et ils veulent travailler pour nous. Après si vous me demander ce que ça leur apporte de travailler avec nous ? Ça leur apporte de dire qu'on travaille pour un grand compte, un des leaders de son métier. Ça leur donne du poids quand ils rencontrent d'autres prospects, c'est toujours intéressant pour eux. Moi, quand je rencontre un fournisseur je demande toujours quelles sont ces références. Et c'est vrai que je me dis que si il travaille pour tel grand compte, il doit avoir une bonne qualité de produit, il doit assurer un bon service. (Eric, Responsable Achats – EquipIndus)

Pour crédibiliser la menace implicite, les acheteurs mobilisent des dispositifs de gestion qui rendent visibles les écarts de performance entre le fournisseur partenaire et ses concurrents.

Les indicateurs comparatifs et les opérations de « consultation du marché » sont deux de ces dispositifs.

Quoi qu'on en dise, le plus gros levier d'un acheteur, c'est le sourcing et la manière dont le marché fournisseur évolue. Si tu ne relances pas des consultations de global sourcing pour voir les niveaux de prix à travers le monde, le fournisseur il est dans son coin et il ne bouge pas. (Harold, Manager Achat - EquipCar)

Il faut savoir remettre régulièrement en cause la position du fournisseur partenaire par la mise en concurrence. Il faut faire du global sourcing, analyser les prix de marché pour mieux connaître la performance du fournisseur. Il faut regarder autour ce qui se passe parce que le monde, le contexte, les technologies évoluent. Si tu as un panel figé, tu vis avec ce panel en te disant « il est figé, c'est le meilleur, je ne remets rien en cause ». Ok, mais comment tu fais ta performance ? (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Les consultations décrites par Harold et Rédouane permettent d'organiser une veille sur les tendances des marchés fournisseurs de premier rang et de second rang. Dans ses opérations, les acheteurs ne se limitent pas aux marchés de leurs propres fournisseurs, mais intègrent les dynamiques de marchés plus en amont de leur chaîne de valeur. Les résultats de ces consultations sont utilisés à destination des fournisseurs partenaires et des clients internes.

L'analyse de la consultation sert au pilotage de la relation avec le fournisseur partenaire. D'une part, l'analyse révèle les écarts de performance sur le prix entre le fournisseur et ses concurrents. Quand ils sont en défaveur du fournisseur partenaire, les écarts offrent aux acheteurs l'opportunité de renégocier les prix, et crédibilisent la menace implicite de mise en concurrence car des gains de coûts à court terme sont possibles. D'autre part, la consultation des marchés fournisseurs de second ou de troisième rang permet de connaître l'environnement économique du fournisseur partenaire et de reconstituer sa structure de coût lorsqu'elle est opaque pour les acheteurs. Les acheteurs cherchent des leviers de négociation dans la structure de coût de fournisseur, en particulier dans ses coûts d'approvisionnement.

Dans les liens entre acheteurs et clients internes, les consultations de marchés permettent de justifier le pilotage financier du partenariat en rendant visibles les écarts de prix entre le fournisseur partenaire et ses concurrents. Les acheteurs renforcent ainsi l'argumentaire de la perspective économique face à la perspective technique et / ou relationnelle portée par les clients internes. En effet, il est plus difficile pour les clients internes de justifier la non renégociation des accords quand les écarts de prix représentent des économies de coûts substantielles pour leurs divisions. Pour les clients internes, les analyses et les chiffrages issus des consultations sont d'autant plus difficiles à contrer qu'ils reposent sur des savoirs –

connaissance du marché fournisseurs, méthodologie de consultation, analyse comptable et économique – supposés être ceux des acheteurs.

Les consultations ponctuelles permettent aussi d'établir des références pour un système d'indicateurs comparatifs.

On leur montre leur positionnement par rapport au benchmark. C'est une façon de leur donner un feed back et de les challenger et de leur dire « vous êtes bien ou pas bien » [...] Ce qui est vraiment important c'est qu'il rentre dans le benchmark prix. Pour être plus précis, on a deux benchmarks sur les prix. Le premier est basé sur une comparaison avec des fournisseurs concurrents. Le second est basé sur une comparaison avec le prix qu'on désire avoir à terme, et vers lequel le fournisseur doit tendre. Ça va servir de référence pour le plan d'action. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Sur la base des benchmarks on a monté un système d'évaluation par scoring, avec des scorings de 0 à 100. Quand il est au prix de marché c'est 50 ; s'il est en-dessous de 5%, il est à 75. S'il est en-dessous de 10% il est à 100. Et pareil dans l'autre sens. Ça permet de visualiser très vite ce qui se passe et de savoir qui on va challenger. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Chaque nouvelle consultation révèle un nouveau prix de marché, utilisé comme référence pour juger les fournisseurs. Pour les acheteurs, cela permet une évaluation objective de la performance du fournisseur partenaire, sur des critères connus à l'avance que le fournisseur peut maîtriser. Ainsi, la réédition du *reporting* (généralement mensuel ou trimestriel), maintient une logique de marché dans le partenariat par la référence systématique au prix, alors que le partenariat pourrait protéger le fournisseur et l'isoler du marché car les mises en concurrence effectives et les ruptures de relations sont relativement rares. L'introduction de ce dispositif renforce la position des acheteurs au sein du partenariat puisque la production et l'interprétation des indicateurs reposent sur des connaissances et des savoir-faire propres aux acheteurs.

3.3. Les réunions de pilotage

Pour gérer le partenariat, les acteurs multiplient les moments de rencontre où ils « s'obligent » à interagir. Nous pouvons distinguer deux types de réunions : « les revues de performance » réunissent les acteurs des deux entreprises pour évaluer les résultats et planifier les plans d'actions ; « les réunions de pilotage » regroupent exclusivement des acteurs internes à chacun des partenaires et permettent de préparer les « revues de performance » inter-firme.

Il faut que ces réunions servent à discuter des problèmes. De quoi on va parler ? Ben ça c'est le reporting qui le dit. Par exemple, on a des grilles de cotation où on est très factuel. On attend un résultat du fournisseur. Si on l'a, c'est bien. Si on ne l'a pas, on devra poser la question pour déterminer les raisons : Problèmes

d'organisation ? De logistique ? De disponibilité des matières ? Etc. (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

On note les messages, les commentaires pour chaque périmètre avec une petite présentation. L'idée est qu'on en sorte avec des constats et des réflexions partagés, et que les messages passés des deux côtés soient bien reçus. Et c'est vrai qu'avoir des chiffres clairs c'est déjà la moitié du chemin de fait, ça évite les petites contestations. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les objectifs attendus des réunions pilotage sont (1) de soulever les problèmes rencontrés avec les fournisseurs et (2) de préparer les « revues de performance fournisseur » avec des constats partagés et un discours commun entre les acheteurs et les clients internes. L'organisation des « réunions de pilotage » conduit à une focalisation sur un nombre réduit de problèmes. Comme le note Sébastien, l'ordre du jour de chaque réunion est dicté par le *reporting*, produit, centralisé et diffusé par les acheteurs. Or, ce *reporting* est focalisé sur un nombre limité d'indicateurs comme le prix et les coûts annexes des échanges, la qualité et les délais. Il exclut tous les enjeux relationnels liés à la qualité de la collaboration entre les partenaires et à l'engagement mutuel des acteurs. Les acheteurs organisent la réunion et établissent l'ordre du jour. Ils sélectionnent les problèmes à traiter et excluent le plus souvent les « questions subjectives », pour lesquelles le fournisseur ne peut pas être confronté à des faits concrets ou à un suivi chiffré de ses performances. De plus, les *reportings* transmis aux participants sont annotés et commentés par les acheteurs. Les acheteurs insistent dans leurs commentaires sur les conséquences financières de l'action. Les actions dont les répercussions financières sont jugées importantes sont mises à l'ordre du jour de la réunion et longuement débattus. Ceux dont les conséquences sont jugées mineures au niveau financier seront soit exclus de l'ordre du jour, soit abordés rapidement et traités comme des sujets techniques mineurs que les clients internes pourront régler avec le fournisseur partenaire.

En multipliant le recourt aux calculs économiques et les références aux enjeux financiers, les acheteurs profitent des réunions pour réaffirmer leur position centrale d'interface entre le client et le fournisseur. Ils sont constamment mobilisés pour expliquer et commenter les calculs. Ils s'approprient du temps de parole au détriment des clients internes et déplacent l'enjeu de la « réunion de pilotage » du traitement des questions techniques de la relation fournisseur vers l'identification des leviers de profitabilité de la relation.

En fait on aura des « business revues », direction des programmes, directeurs des métiers et de l'industriel, les directeurs des divisions, les directeurs de branches, les directeurs fonctionnels, les KSSM ... c'est encore plus important de la faire à ce niveau-là. Je pense qu'il y a des messages qui passent mieux. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Parallèlement, l'implication des hiérarchies respectives des acheteurs et des opérationnels permet d'englober la relation fournisseur dans des problématiques plus large, notamment celle de la performance financière des divisions. Les acheteurs tirent parti de la présence des responsables de branches dans les réunions, réputés plus attentifs et impliqués dans la gestion de la performance financière. Ils chiffrent l'impact économique des options envisagées et mettent en avant les économies potentielles et leurs impacts sur le résultat de la branche. La sensibilité des responsables de branches à l'argument financier fait le plus souvent pencher la balance dans le sens des acheteurs.

4. La critique de la démarche financière et la recherche d'autonomie des acheteurs

Les acheteurs sont en charge de l'organisation du processus achats et de la gestion des relations fournisseurs. Ils tirent leur légitimité de la direction qui leur confie la responsabilité de décliner les objectifs financiers au niveau des achats et contribuer à la performance financière de l'entreprise. Pourtant, les acheteurs expriment des critiques sur le système de pilotage des achats qui leur ait imposé (1). Pour réduire l'étai de ce système sur leur travail, ils construisent des modalités alternatives pour gérer les relations avec les fournisseurs (2).

4.1. *Un management financier contraignant*

Les acheteurs expriment leur malaise avec la manière dont la direction leur demande de mettre en œuvre les objectifs financiers. Ils considèrent que les objectifs de gains achats attendus et les dispositifs qui les accompagnent sont trop contraignants et réduisent leurs marges de manœuvre dans la gestion des relations fournisseurs.

Parfois c'est dur parce que je dois imposer à mon fournisseur une performance qui n'a pas de sens pour moi. [...] Quand on gère des perf fournisseur, il faut dissocier l'affaire où ils veulent prendre des commandes et où ils acceptent des baisses de prix, de la relation de partenariat à moyen et à long terme. Si c'est un fournisseur partenaire, quelqu'un avec lequel tu veux travailler dans le temps, il faut prendre justement le temps de faire les choses, de construire dans le temps. Il faut installer les ressources pour avoir cette construction. Sauf que les performances qu'on nous demande, ne nous laissent pas ce temps et cette latitude. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les acheteurs considèrent que les objectifs d'économies attendus ne prennent pas en compte les contraintes de la relation et ne permettent pas de différencier les stratégies relationnelles entre les fournisseurs. Pour les acheteurs, les cycles budgétaires favorisent des objectifs de court terme et ne correspondent pas aux cycles d'une relation de partenariat qui obligent à

construire des liens et à se projeter au-delà du cycle budgétaire. Ils ont le sentiment que les objectifs d'économies sur le court terme dégradent les relations avec leurs interlocuteurs chez les fournisseurs partenaires, car la régularité du cycle budgétaire leur impose d'être en permanence dans la renégociation des prix. Plus les cycles budgétaires sont raccourcis plus les acheteurs ont le sentiment de consacrer l'essentiel de leur temps à négocier des prix au détriment du développement des liens avec leurs partenaires internes et externes.

De plus, les acheteurs reprochent à l'outil budgétaire tel qu'il est utilisé de réduire leurs marges de manœuvre dans la réalisation des objectifs en les privant des arbitrages locaux entre les catégories d'achats et entre les fournisseurs. Les deux exemples suivants permettent de mieux comprendre ces arbitrages.

Il faut savoir être un peu flexible quand on gère des fournisseurs. Moi, je gère une famille d'achats, je peux manœuvrer. J'économise un peu plus sur une partie de la famille, un peu moins sur l'autre. Ça me va. Un fournisseur qui me donne du mou sur un produit et qui en garde sur un autre, je le comprends. Ils font vivre leurs produits eux aussi. Certains ont besoin de plus d'air que d'autres. Faut l'accepter. [...]Et ça je pense que c'est construire du long terme avec eux. Mais ce n'est pas ça qu'on me demande de faire. On me demande de remonter des objectifs sur chaque famille. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

On a deux fournisseurs dans le panel qui livrent le même produit usiné pour les moteurs. L'un est allemand, l'autre est français. Le français c'est une petite structure c'est un gars qui a racheté plusieurs petites structures, et il essaie de bâtir quelque chose. Aujourd'hui il souffre de la crise parce que c'est vrai qu'il est plus cher que l'allemand. Alors qu'est-ce que je dois faire ? Est ce qu'il faut le pénaliser encore plus ? Non, bien sûr ! Moi si je veux avoir un panel qui soit performant, je ne peux pas l'assommer. Je laisse glisser un peu en ce moment en lui donnant du volume, pour ne pas tuer sa trésorerie, même si je sais que la pièce me coûte plus. Mais je sais que je pourrais prendre la prochaine fois, quand on aura passé le cap difficile. Le problème c'est que ça je dois le faire au risque de ma performance. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Dans le premier exemple, Benoit décrit la situation d'un fournisseur partenaire qui livre deux types de produits. Le premier est à forte intensité technologique et génère des marges élevées. Le second est un produit d'usinage à faible intensité technologique, peu différencié et aux marges réduites. Benoit souhaite exploiter le différentiel de marges entre les produits pour mieux gérer ses objectifs de gains achats et préserver des liens durables avec les deux entités stratégiques du fournisseur. Il propose de négocier des économies importantes avec la *Business Unit* qui réalise les marges les plus confortables et diminuer la pression sur celle qui réalise des marges modestes de manière à préserver les responsables de cette entité. A l'échange transactionnel s'ajoute un échange social qui engage les responsables du fournisseur et devrait, selon Benoit, faciliter les négociations avec la première entité et garantir la réalisation d'objectifs de gains globaux. Mais l'acheteur juge que l'organisation du

système de contrôle imposé par la direction l'empêche de procéder de la sorte. Les objectifs d'économies sont déclinés en pourcentages de gains achats sur chacun des produits, sans toujours prendre en considération les spécificités locales de chacun et les marges de négociations possibles sur le produit. L'objectif est alors aisément réalisé sur un produit, mais perçue comme irréalisable sur l'autre. Les acheteurs ont le sentiment de perdre du temps en engageant des négociations avec des fournisseurs qui ne pourront pas accorder de baisses de prix car leurs marges sont déjà faibles. Mais à défaut de se sentir engagés sur un objectif de résultat, les acheteurs s'engagent sur un objectif de moyens en négociant avec les fournisseurs, pour apporter la preuve de leurs efforts, même si les économies attendues ne sont finalement pas réalisées.

Dans le second exemple, Rédouane décrit la situation d'une catégorie d'achats où deux fournisseurs partenaires, très différents par leurs tailles et modes de management, sont maintenus dans le panel. Le premier est un fournisseur international puissant et solide financièrement. Le second est une entreprise locale, innovante mais fragilisée par un carnet de commandes et des marges instables. Rédouane s'interroge sur les moyens de préserver des relations de long terme avec ses fournisseurs, tout en réalisant ses objectifs. Il souhaite pouvoir arbitrer entre les fournisseurs de son panel de manière à réaliser ses objectifs d'économies en négociant des économies substantielles avec le fournisseur international qui souffre le moins, et en aidant le fournisseur le plus fragile à dépasser ses difficultés économiques. Mais Rédouane estime là encore que le système de *reporting* le contraint à négocier des économies avec les deux fournisseurs car sa propre performance n'est pas mesurée en valeur sur le montant des économies réalisées, mais en pourcentage de baisse des achats à volume constant avec chaque fournisseur.

Dans les deux exemples, les acheteurs ont le sentiment d'être privés de l'arbitrage entre les situations et les opportunités de gains achats. Ils vivent l'architecture du budget achats et des objectifs d'économies comme une contrainte sur leur travail et ont le sentiment de ne pas pouvoir gérer effectivement le processus d'achats et les relations fournisseurs. Ils ont au contraire le sentiment d'appliquer des directives d'économies imposées ou négociées à la marge avec la direction, qui laisse peu de marges de manœuvre et de levier d'action à la disposition de l'acheteur.

Les acheteurs ne sont donc pas neutres face aux modes de contrôle imposés par la direction et tentent de s'extraire pour retrouver des marges de manœuvre dans l'action. Ils contournent les

dispositifs de la direction orientés vers la réalisation d'économies d'achats à court terme et créent de nouvelles routines avec les opérationnels et les acteurs des fournisseurs partenaires.

4.2. *Une gestion locale alternative*

4.2.1. *Des rencontres en « off »*

Les acheteurs considèrent que les réunions de revues des performances sont un cadre trop contraignant pour développer des liens entre les acteurs. A cause de la présence des responsables hiérarchiques des deux parties, les comportements sont codifiés pour éviter les conflits entre les dirigeants des partenaires et ne pas mettre les acteurs en difficulté. Les acheteurs organisent des occasions d'échanges avec les opérationnels et leurs partenaires chez les fournisseurs en dehors des réunions « officielles » de revue des performances.

On essaie de maintenir du lien régulier avec nos interfaces chez le fournisseur. Il nous faut des rituels, des moments où on échange, qui peuvent servir pour discuter des performances mais pas comme dans les réunions officielles. Toutes les occasions sont bonnes pour se voir. Quand il se passe quelque chose de particulier, il faut se réunir pour en parler. Moi je réagis tout de suite, je prends ma voiture et je me déplace pour les voir, ou je les fais venir. On se voit en tête à tête, sans les patrons, sans le cérémonial des revues de performances classiques. J'apporte deux ou trois planches avec les indicateurs principaux sur lesquels on doit parler, ça peut être sur la productivité, des problèmes techniques, des questions juridiques, de la baisse de prix aussi, et on regarde ça. Le tout c'est de pouvoir le faire sans la pression des patrons, quand ils sont là. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les rencontres informelles permettent aux acteurs d'échanger et de développer des liens en dehors du cadre formalisé. Ils traitent de sujets qu'ils n'évoquent pas d'habitude en présence des hiérarchies respectives, soit parce que l'ordre du jour des revues de performances focalise trop l'attention sur les enjeux d'économies d'achats et laisse peu de place aux questions opérationnelles et relationnelles, soit parce que ces sujets sont jugés secondaires et ne méritent pas d'être traités avec les dirigeants des deux parties. Par exemple, c'est à l'occasion de ces rencontres informelles que les acheteurs et leurs interlocuteurs traitent les conflits entre les personnes et mettent au point des mécanismes d'ajustement informels pour prévenir les conflits à venir. Ils apprennent aussi à mieux connaître leurs organisations respectives, à comprendre les rapports de force et d'influences qui régissent la vie interne du partenaire, les mécanismes et circuits de prise de décisions spécifiques à l'organisation, et à identifier les bons interlocuteurs pour chaque sujet. C'est aussi dans ces réunions que les parties préparent l'avenir de la relation. Les acheteurs et les acteurs du fournisseur dévoilent les projets et les opportunités à venir de façon non officielle - donc sans engagement formel d'un côté ou de l'autre - de manière à préparer les négociations futures et inciter informellement le fournisseur

à se positionner sur tel(s) projet(s). C'est aussi dans ces réunions que sont émises les nouvelles idées pour modifier les produits et les processus d'échanges interorganisationnels, lorsqu'elles ne peuvent être soumises en réunion officielle.

De plus, les acheteurs réinterprètent la fonction des réunions de revue des performances et modifient leur organisation pour en maîtriser les effets sur eux-mêmes et sur la relation avec les fournisseurs partenaires.

On a une pratique qui je pense est assez bonne, c'est qu'on ne présente pas au patron d'un fournisseur des slides sans les avoirs au moins validées au niveau de nos homologues. Et moi je dis ce que je compte faire avant « là on va être saignant sur ce truc là » pour que l'autre puisse préparer sa réponse. Et quand le sujet est un peu problématique, je préfère à la limite ne pas le soulever devant les patrons et le traiter entre nous. [...] Dans certaines réunions ça m'arrive de faire des breaks pour pouvoir échanger « en off » avec le Key Account Manager du fournisseur. On n'a pas toujours intérêt à se dire les choses de manière officielle, surtout quand les patrons respectifs sont présents. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les acheteurs et les acteurs du fournisseur s'organisent des « apartés » avant et pendant les revues de performance pour préparer ensemble la réunion. Ils s'informent à l'avance du contenu de leurs présentations respectives et définissent ensemble l'ordre du jour de la réunion pour déterminer les sujets qui seront présentés devant les dirigeants et ceux qui seront « cachés » et traités à leur niveau. Ils peuvent ainsi contrôler le cours de la réunion en excluant les sujets délicats qui pourraient créer des tensions ou les mettre en porte-à-faux. Sur les sujets prévus à l'ordre du jour, l'acheteur et le « commercial » du fournisseur communiquent sur les données qu'ils utiliseront pour les présentations, s'informent sur les questions qu'ils poseront et testent leurs réponses respectives. L'acheteur et ses partenaires chez le fournisseur sont ici dans un comportement de réciprocité. Chacun permet à l'autre de « faire bonne figure » devant ses dirigeants en mettant en scène le résultat de son travail. La présentation des résultats et les échanges qui suivent sont organisés de manière à mettre en valeur les résultats et couvrir ce que les dirigeants pourraient considérer comme un échec pour l'un ou pour l'autre. Par exemple, lorsque des objectifs d'économies d'achats ne sont pas atteints, l'acheteur et le fournisseur argumentent ensemble pour expliquer les raisons de l'échec et proposer des hypothèses de travail pour la période suivante.

Grâce à leur connivence avec les acteurs du fournisseur partenaire, les acheteurs tentent de modifier le sens et le rôle des réunions de revue des performances. Les acheteurs cherchent à contenir l'impact de ses réunions sur la relation fournisseur et sur leur propre travail. En sélectionnant les sujets abordés, les données utilisées et les arguments avancés, les acheteurs tentent de gérer l'image que se font les différents intervenants de leur travail. Les revues de

performances ne servent plus vraiment à piloter la relation fournisseur car les vrais problèmes sont masqués et traités ailleurs. Elles sont un rituel qui permet de définir le rôle de chacun dans la relation et de pour renouveler l'engagement réciproque entre les acteurs.

4.2.2. Des données non financières pour modérer l'orientation financière

Les acheteurs dénoncent l'incomplétude et la rigidité des ERP administrés par la Division des Systèmes d'Information (DSI) et la Direction Financière. L'architecture de ces outils focalise l'attention sur les données comptables et contraint les utilisateurs à avoir une lecture financière de l'activité qui est systématiquement décrite en référence au compte de résultat. Les acheteurs considèrent qu'ils ne peuvent pas se contenter de cette lecture pour gérer le processus achats et les relations fournisseurs. Premièrement parce que les chiffres financiers ne mesurent que les résultats traduits dans les comptes. Cela pousse les acteurs à privilégier des actions qui produisent un effet immédiat sur les comptes et la profitabilité, au détriment d'une performance plus durable pour les partenaires. Deuxièmement parce que la mesure financière utilisée dans l'ERP évalue les résultats de l'action mais ne permet pas d'apprécier les comportements des acteurs, ni d'expliquer les conditions dans lesquelles sont réalisées ces performances.

J'ai commencé dans les achats industriels à la sortie de mon école de commerce. Au début ce n'était pas simple parce que je ne comprenais rien à leur « charabia ». Débit, pression, les pascals, des normes, des trucs... je ne connaissais pas, et ils pouvaient me raconter des « conneries ». Et ça tu ne peux pas l'accepter, parce que ça veut dire que tu ne peux pas faire ton job. Là il fallait que je pose les choses : De quoi on parle ? Qu'est ce qui est important ? Qu'est ce qui est dans les reporting ? Il fallait que je me raccroche à des choses que je comprends. Et avec SAP j'avais ça. [...] On pouvait partager les données sur les volumes, les catégories d'achat, les prix, etc. C'est très important parce que avec mes interlocuteurs on reparlait le même langage, ou en tout cas on pouvait utiliser les mêmes mots. Donc c'était très important d'avoir quelque chose de normalisé. Mais tu te rends très vite compte que tu ne peux pas construire une relation durable uniquement avec des prix, des volumes, des coûts, et des taux de gains (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Ils ont besoin d'informations que les ERP achats ne prévoient pas toujours ou dont il faut obtenir la validation de la direction financière pour les introduire dans l'ERP. Ils souhaitent en particulier des éléments qui permettent de décrire leur travail avec les fournisseurs, en dehors de la représentation financière qu'ils jugent simpliste, réductrice et imparfaite. A défaut de pouvoir modifier l'ERP pour introduire ces mesures, ils développent des dispositifs parallèles à ceux imposés par la direction.

On a construit un questionnaire et on l'a envoyé à nos fournisseurs les plus proches. Ça permet d'avoir des retours du type « bon c'est agréable de bosser

avec vous sur tel et tel truc », ou « voilà ce qu'on réussit à faire de mieux avec d'autres et voilà ce que vous pouvez aussi faire pour améliorer la relation ». Il y avait aussi des remarques qui n'étaient pas agréables à entendre, mais ça permet de connaître leur vision et de s'interroger sur les moyens d'améliorer la relation. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Déjà moi je force le fournisseur à me faire un « feed back ». Je lui demande de faire un reporting sur des éléments qui ne sont pas forcément prévus dans l'ERP des achats, parce que je ne peux pas être moi derrière chaque technicien ou les gars de la qualité de l'usine pour savoir ce qui se passe et comment les choses avancent. C'est des données qui me sont destinées personnellement et qui ne passent pas par le canal classique. (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

Les acheteurs essaient de combler les manques de l'ERP qu'ils jugent trop focalisé sur une représentation financière des achats. Ils développent des dispositifs fondés sur une représentation non financière pour enregistrer les phénomènes et les actions qui ne sont pas capturés par les mesures comptables, mais qui permettent de comprendre et d'expliquer les résultats financiers.

La première catégorie de mesures est destinée à décrire l'état de la relation de partenariat entre le client et le fournisseur. Les acteurs s'efforcent de développer les liens entre les partenaires dont les résultats ne sont mesurables et dont les effets ne sont pas toujours visibles à court termes. Les mesures développées par les acheteurs, comme le questionnaire décrit par Benoit, permettent de rendre compte des actions mises en œuvre par les acheteurs pour créer les conditions d'une profitabilité durable, au-delà des gains d'achats mesurés. Il s'agit pour les acheteurs de se doter d'arguments pour négocier le rythme des économies d'achats avec leurs hiérarchies et rassurer les opérationnels sur leur contribution à la performance durable.

La seconde catégorie de mesures concerne le travail du fournisseur et son impact sur l'activité. Les acheteurs développent avec les fournisseurs partenaires des mesures locales qui relient l'action opérationnelle et les résultats comptables. Par ces mesures, les acheteurs tentent de s'approprier des leviers d'action opérationnels pour gérer les objectifs d'économies. Les mesures décrites permettent aux acheteurs d'expliquer les conditions des performances positives ou négatives et l'utilisent pour rendre compte de leur travail.

Conclusion de la section 1

Dans le modèle des partenariats orientés vers la performance financière, les enjeux financiers sont définis comme une finalité prioritaire qui oriente les choix stratégiques et organisationnels des partenaires vers la réalisation des objectifs comptables et financiers. Dans ces organisations, le choix du partenariat est décrit sous l'angle de la rationalité économique comme un mode d'organisation des échanges client-fournisseur qui permet de maîtriser les opérations, les investissements spécifiques, les risques et les transactions. L'orientation de long terme de la relation et les normes relationnelles sont perçues comme le moyen de s'assurer de l'engagement des fournisseurs et d'obtenir leur implication, notamment dans les plans d'économies et les baisses des prix.

Dans ce contexte, les acheteurs sont chargés de mettre en œuvre une politique de gestion des fournisseurs pour réaliser les objectifs de gains d'achats fixés par la direction. Forts de cette mission, les acheteurs aiment à se présenter en interface principale entre les partenaires, chargés de coordonner les acteurs et de piloter la performance des fournisseurs. Mais le fait est que les acheteurs n'ont pas les marges de manœuvre associées à ce rôle. Premièrement, ils partagent la responsabilité de la décision achats avec les managers opérationnels qui prescrivent et utilisent les produits et les prestations des fournisseurs pour réaliser leurs activités. Deuxièmement, ils subissent les dispositifs de contrôle qui définissent les objectifs et encadrent les échanges entre les partenaires : l'attribution des projets est basée sur un processus de sélection formalisé et lié à des critères prédéfinis ; des technologies partagées (ERP) organisent les flux financiers et d'informations entre les clients et les fournisseurs ; et des outils planifient *ex-ante* et mesurent *ex-post* les résultats de l'action des acheteurs et des fournisseurs pour évaluer et juger leur travail.

Les acheteurs composent avec ces différentes contraintes dans l'exercice de leur activité professionnelle. Ils s'efforcent en particulier de réduire les contradictions entre les dimensions de leur activité. Pour cela, ils établissent les liens avec les opérationnels qui visent à faire accepter les représentations financières de la performance achat et faciliter la collaboration des opérationnels à l'atteinte des objectifs de gains d'achats. Parallèlement, ils s'emploient à maîtriser les conséquences de la pression financière sur les liens avec les fournisseurs en rétablissant des mécanismes d'échange social avec leurs partenaires.

La définition du travail des acheteurs se fait ainsi à la jonction des pressions qu'ils reçoivent pour accentuer l'orientation financière du partenariat et des stratégies d'action qu'ils mettent en œuvre pour gérer leurs liens avec les opérationnels et les fournisseurs.

Section 2 Le modèle de partenariat orienté vers la performance opérationnelle

Dans cette section, nous décrivons l'organisation du partenariat dans le modèle orienté vers la performance opérationnelle. Nous expliquons comment le contexte de la relation favorise le rôle des managers opérationnels qui définissent les enjeux de développement comme les finalités prioritaires (1) et exercent un management relationnel du partenariat marginalisant ainsi les acheteurs (2). Nous décrivons par quels moyens les acheteurs s'emploient à se maintenir dans la gestion des relations avec les fournisseurs (3)

Le tableau 4.2 résume le contexte, les stratégies et les contraintes des entreprises impliquées dans des partenariats orientés vers la performance opérationnelle.

Secteur	Entreprises	Personnes interviewées	Stratégie, Enjeux et Contraintes de la relation d'achat
Industrie Pharmaceutique	PharmaCorp	-Adrien, Responsable Achat France -Antoine, Responsable Achats France -Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe	PharmaCorp est un acteur international majeur de l'industrie pharmaceutique. La Recherche et Développement et le Marketing sont les facteurs clés du modèle d'affaires de PharmaCorp. Sa position de leader lui permet de bénéficier d'une diffusion et de marges importantes pour ses produits, même si les produits génériques prennent des parts de marchés et accroissent l'intensité concurrentielle. Une Direction des Achats Europe est créée en 2005 pour construire et déployer une stratégie de globalisation des achats et la construction de partenariats avec des fournisseurs au niveau régional.
Industrie nucléaire	CalorIndus	-Thierry, Directeur des Achats Branche	CalorIndus est un acteur mondial de l'industrie des équipements de production d'énergie. L'activité de CalorIndus est en forte croissance, mais le tissu industriel de fournisseurs n'est pas suffisamment important pour répondre à la croissance rapide de la demande. L'entreprise doit donc développer un réseau de nouveaux fournisseurs.
Industrie du luxe	LuxuryBrands	-Pierre, Responsable Achats Indirects France -Véronique, Acheteur	LuxuryBrands est un groupe international présent dans les secteurs du luxe et de la distribution spécialisée. Les achats indirects de l'ensemble des marques de LuxuryBrands sont regroupés sous une même entité LB-BuyCo, chargé de globaliser les achats des différentes marques du groupe et de construire des partenariats avec des fournisseurs régionaux et internationaux.
Divertissement / industrie cinématographique	EntertainYou	-Marine, Acheteuse	EntertainYou est un des leaders mondiaux de l'industrie du divertissement. La branche cinématographique d'EntertainYou produit et distribue des films à succès. La problématique achats d'EntertainYou est proche de celle de PharmaCorp. La diffusion des outils de partage de fichiers via internet, ainsi que les outils de streaming qui permettent de visionner des films sur internet sans les télécharger, se sont traduits par une baisse de la rentabilité de la branche cinéma d'EntertainYou. La problématique des achats se pose alors dans les termes suivants : convaincre les acteurs internes, habitués à des marges confortables, d'adopter des pratiques achats plus rationnelles.
Services environnementaux	GreenWater	-Gérard, Directeur des achats -Samuel, Responsable Achats Prestations	GreenWater est l'un des acteurs majeurs de l'environnement et du traitement des eaux. GreenWater conçoit, réalise et exploite des unités de traitement des eaux sur les cinq continents. La technologie, la recherche et l'innovation sont des enjeux clés de la stratégie de GreenWater. L'enjeu pour les achats de GreenWater est de développer et de maintenir des liens forts avec des fournisseurs innovants, capables de l'accompagner sur des projets internationaux.

Tableau 4.2 : Les caractéristiques des entreprises du modèle orienté vers la performance opérationnelle

1. Un contexte de relation qui valorise le rôle des opérationnels

Dans les partenariats orientés vers la performance opérationnelle, la stratégie du client (1), les finalités achats (2) et l'équilibre des rapports de force entre les partenaires (3) favorisent l'autorité des opérationnels sur la stratégie d'achats et la gestion des fournisseurs.

1.1. *Des stratégies focalisées sur la croissance*

Il existe dans les entreprises de ce modèle une culture opérationnelle forte, par opposition à une culture financière. Le produit et la satisfaction du client final occupent une place importante dans les discours et sont présentés comme primordiaux pour la réussite de l'entreprise. Les managers opérationnels - les « chefs de produits » et « brand managers » dans les entreprises à culture marketing, et les ingénieurs de recherche et de développement dans les entreprises à culture technique - sont les acteurs majeurs de leurs organisations. Les récits et discours valorisent leurs activités, témoignent de leur expertise et vantent leurs réussites et ils bénéficient des trajectoires de carrières les plus avantageuses.

Forts de ce prestige, les opérationnels se décrivent comme ceux sur qui repose la création de valeur de l'entreprise. Ils ont une représentation de la performance d'avantage centrée sur le développement de l'activité par l'innovation et les gains de parts de marchés que sur la rentabilité et la performance financière. Lorsqu'ils sont responsabilisés sur les performances financières, les opérationnels privilégient une amélioration de la rentabilité par « le haut du compte de résultat », c'est-à-dire par les produits de l'activité, plutôt que par « le bas du compte de résultat » donc par les économies de coûts. Ils étendent cette représentation au partenariat.

On se rend compte qu'il y a un réel intérêt à mettre en place des politiques achats et à acheter mieux que dans le passé. Jusqu'à présent on s'était davantage préoccupé de faire croître notre top line, nos ventes. Jusqu'à 2004 on avait des croissances à deux chiffres. Aujourd'hui on a des croissances qui sont plus limitées. (Adrien, Responsable Achat France - PharmaCorp)

Parce que aussi bizarre que cela puisse paraître, nos entreprises ont mis longtemps pour réaliser que c'est important de bien comprendre ce qu'elles dépensent à l'extérieur. On dépense entre 50 et 60 % de nos revenus à l'extérieur. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Les achats sont mis au service des produits et de l'activité. Ils ne sont pas définis par les économies attendues mais par les opportunités de développement avec les fournisseurs. Ainsi,

des coûts d'achats élevés sont acceptés tant qu'ils servent le produit et les gains de parts de marchés. Pour les opérationnels, les achats sont un processus indissociable de leur propre périmètre de responsabilité et considèrent que les objectifs des acheteurs doivent s'aligner sur leurs objectifs.

1.2. La contribution du partenariat est attendue en priorité sur les métiers du client

Dans ce modèle, la performance achats est décrite par la propension du partenariat à répondre aux enjeux stratégiques (innovations produits, positionnement, différenciation par rapport aux concurrents) et tactiques (efficacité de la chaîne logistique, délais) et donc aux attentes des managers opérationnels.

Parce qu'il y a une concurrence de plus en plus accrue. La question c'est comment je me différencie vis-à-vis de mes voisins ? Ça veut dire qu'il faut que je trouve des éléments aussi bien en qualité de service qu'en produit qui me différencient de mon concurrent direct. Donc il y a une relation qu'il faut créer avec le fournisseur pour que ce fournisseur soit extrêmement fiable, vous apporte une forme d'exclusivité et une prestation de service customisée. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

La relation fournisseur est présentée comme le prolongement des processus internes du client. Cela nécessite une collaboration intense entre les partenaires pour intégrer les activités et les acteurs du fournisseur à ceux du client.

Il faut qu'on prenne conscience de la matière grise qui existe chez le fournisseur. Et le fait qu'il est expert dans son domaine. Donc il y a certainement quelque chose d'intéressant à apprendre. Ensuite, il faut qu'on prenne conscience de la nécessité de s'ouvrir, le faire participer à des groupes de réflexions, à des groupes de travail sur les plans de production, sur les plans marketing et les plans d'affaires. Ce qui peut paraître iconoclaste c'est que les fournisseurs seront invités à des groupes de travail où l'on reçoit les fournisseurs pour dire : « M. fournisseur, exprimez-vous sur la façon dont on peut améliorer le produit qu'on vient de vous commander. Est-ce que vous saurez faire mieux et moins cher ? » (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Je crois que la prochaine performance des achats elle va se situer dans tout ce qu'on peut faire précéder d'un « co ». Co-gestion, co-développement, collaboration. La performance va se retrouver dans l'intégration de solutions externes dans l'interne. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Le type de contributions et le niveau de collaboration attendus du partenariat réclament un engagement important de divers acteurs des partenaires, en particulier des opérationnels. Ceux-ci se représentent le partenariat fournisseur comme partie indissociable de leur périmètre d'action et

participent directement au développement de la relation fournisseur. Pour cela, ils orientent les choix du partenariat fournisseur vers les actions servant la performance opérationnelle et mobilisent des savoirs techniques, d'une part, et marketing, d'autre part.

1.3. *L'équilibre des rapports de force entre les partenaires : « Le client n'est pas roi »*

Les acteurs décrivent que les structures oligopolistiques des marchés fournisseurs renforcent la position des fournisseurs au sein des partenariats. Dans ce type de marchés le client « donneur d'ordre » n'a pas à sa disposition une myriade de fournisseurs en position de faiblesse et peut difficilement imposer ses exigences à des fournisseurs en concurrence.

Il y a le fait d'avoir accès « à la top priorité » qui est la capacité de production. Aujourd'hui vous pouvez avoir le chèque que vous voulez, si vous n'avez pas accès aux capacités de production ça ne sert à rien. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Pour Gérard, les clients sont désormais en concurrence pour accéder aux capacités productives limitées des fournisseurs. Pour Thierry, la difficulté est l'accès aux « bonnes capacités de production ».

Il faut accéder aux bonnes performances fournisseurs. C'est-à-dire trouver les bons fournisseurs qui sont capables de faire. Sachant qu'aujourd'hui si nous trouvons des fournisseurs capables de faire, et bien il n'est pas évident que qualitativement ils sachent faire, et que quantitativement ils sachent faire. Des fournisseurs aujourd'hui vont nous dire « je suis désolé, je ne suis pas capable de suivre ». Ils nous disent « je décline cette consultation parce que je ne saurais pas faire, je ne serais pas assez compétitif » [...] Et cela peut aller plus loin. J'ai certains fournisseurs qui gagnent mal leur vie, qui menacent aujourd'hui d'arrêter leurs chantiers parce qu'ils ont mal négocié leur affaire dès le départ, c'est un petit peu mon cauchemar. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Je pense qu'il y a eu quelques précédents en matière de risques fournisseurs. Des boîtes qui se sont « cassées la gueule », après des ruptures d'approvisionnement. Donc il y a eu quelques précédents qui ont fait prendre conscience aux acheteurs qu'il ne faut pas faire n'importe quoi avec les fournisseurs (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Dans un marché peu concurrentiel, des fournisseurs déclinent des consultations, refusent certaines contraintes et menacent parfois le client de rompre le contrat de livraison. Ce n'est donc plus seulement au fournisseur de convaincre de la qualité de son travail et de son engagement, c'est également au client de convaincre de l'intérêt de maintenir la relation.

Le contexte stratégique et organisationnel que nous avons décrit influence la définition de la gestion des achats et le travail des acheteurs dans le sens de la contribution aux objectifs opérationnels de l'entreprise.

2. Un management de la relation fournisseur par les opérationnels

Les entreprises du « modèle orienté opérationnel » doivent s'assurer de l'engagement des fournisseurs dans la réalisation des objectifs opérationnels. Pour cela, les opérationnels promettent aux fournisseurs des moyens de développement (1) et un management bienveillant (2). Ce mode des gestions des relations d'achats conduit à marginaliser le rôle des acheteurs (3).

2.1. Une promesse de développement pour les fournisseurs

Pour attirer et conserver les fournisseurs performants, les entreprises du « modèle orienté opérationnel » développent des mécanismes incitatifs pour renforcer l'engagement des fournisseurs partenaires et promouvoir une culture de la relation client-fournisseur plus orientée vers les besoins des opérationnels.

L'incentive c'est de leur dire, vous êtes fournisseurs dans le pétrole, l'énergie, parfois le militaire et la sûreté etc. Même si vous avez vos métiers initiaux comme la défense, le thermique, ou la chimie, sachez qu'il y a un domaine qui est très réglementé, qui est très qualitatif, mais qui va exploser en termes de demande. C'est un premier argument. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Il faut les attirer les bons fournisseurs. Faut leur dire « vous pouvez gagner votre vie là-dedans parce que les marges sont importantes. Les clients sont tellement demandeurs qu'ils sont prêts à payer. Ce n'est pas des métiers comme l'automobile où chaque centime d'euro est négocié entre un fournisseur A et fournisseurs A' ». (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Ces mécanismes vise à convaincre les fournisseurs en promettant des volumes d'activité élevés et des marges confortables et en se démarquant des techniques et méthodes d'achats pratiquées dans d'autres entreprises. Thierry stigmatise les pratiques achats dans l'industrie automobile où les marges des fournisseurs sont réduites pour mieux valoriser la condition de ses propres fournisseurs. Ces derniers peuvent attendre des marges plus importantes et des pratiques relationnelles plus souples car les gains d'achats ne sont pas une priorité dans son entreprise.

Par exemple je suis en train en ce moment de travailler avec une banque d'affaires afin de pouvoir amener les fournisseurs à prendre la taille critique à faire les investissements. Donc ce sont des milliards d'euros qui sont déversés sur ses fournisseurs pour permettre à ses fournisseurs d'atteindre la taille critique. J'ai besoin

de fournisseurs crédibles. Donc je travaille pour mon groupe en essayant d'accompagner des fournisseurs crédibles. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Un truc tout bête mais on peut dire que si on fait 100 de chiffre d'affaires avec un fournisseur et que celui-ci consacre 30 % de son chiffre d'affaires en R&D on peut lui proposer de piloter une partie de sa recherche et de dire que ça ira dans notre sens. Typiquement j'ai un client [un responsable de business unit] qui le fait. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Ces mécanismes permettent également aux fournisseurs de développer de nouvelles compétences pour réaliser les objectifs opérationnels. Le client participe ainsi à l'émergence d'une capacité d'innovation, de développement de produit et d'amélioration des processus chez le fournisseur partenaire. Les fournisseurs partenaires ne sont plus limités dans leur capacité de réponse aux attentes du client, car celui-ci participe aux investissements nécessaires à cette réponse.

Ici, la transaction commerciale est l'aboutissement des efforts communs engagés par les partenaires. Ce qui compte pour les acteurs ce sont les ressources et les actions qui permettent la réalisation des objectifs opérationnels. Le coût qui y est engagé est un enjeu secondaire.

2.2. Une promesse d'un management protecteur pour le fournisseur

Parallèlement aux mécanismes d'incitation, les opérationnels du client prônent une stratégie relationnelle de maintien des fournisseurs partenaires historiques sans remettre en question leurs performances ni les confronter à la concurrence d'autres fournisseurs. Plusieurs raisons justifient cette volonté. La première est la crainte des mauvaises performances en cas changement de fournisseurs.

Il ne veut pas changer parce qu'il est frileux. Pour lui le fournisseur actuel c'est le meilleur. Et si on bouge, on change de fournisseur, on risque de livrer en retard, ça risque de nuire à notre image, on risque d'avoir des problèmes de confidentialité si jamais les pellicules se perdent, etc. Et donc forcément quand le client [le responsable opérationnel] ne veut pas changer, il vous trouve toutes les bonnes raisons pour ne pas changer. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)

Les opérationnels préfèrent collaborer avec des fournisseurs dont ils connaissent la réputation, les méthodes et les pratiques, plutôt que de s'associer à de nouveaux fournisseurs. La priorité étant la réussite des opérations et l'assurance que les prestations des fournisseurs répondent aux attentes des opérationnels. Ces derniers n'intègrent pas les économies d'achats dans leur décision et refusent d'arbitrer entre les performances opérationnelles et la réalisation de gains d'achats.

La seconde raison est liée aux liens interpersonnels entre les opérationnels et les responsables des fournisseurs partenaires.

Par ce que notre branche, malgré ce qu'on croit, c'est juste 20 personnes. C'est petit. Et ils travaillent ensemble [avec le fournisseur] depuis 15 ans. Donc tu crées forcément des liens. Regarde moi j'ai rencontré mon mari au travail. Donc je pense qu'il protège le fournisseur. Il ne veut même pas prendre nos arguments. Pour eux les acheteurs empêchent le fournisseur de vivre. Ils ne veulent même pas que je fasse de négociation. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)

Les opérationnels avancent également le risque relationnel pour exclure la mise en concurrence des fournisseurs historiques. La répétition des interactions crée des liens interpersonnels qui facilitent la collaboration entre les partenaires et seraient menacés par la mise en concurrence du fournisseur. Les opérationnels privilégient le maintien de liens interpersonnels forts sur la réalisation d'économies d'achats. Ils protègent ces liens en limitant les mécanismes de pilotage par les résultats et par les procédures et l'intégration de fournisseurs concurrents aux partenaires historiques.

*A chaque fois qu'elle [la Key Account Manager du fournisseur] m'envoie un fichier, il manque un truc, ou alors elle répond à côté. Alors que tout est clair. Mais ça c'est fait exprès parce que ça ralentit le process.
Qu'est-ce que l'opérationnel a à gagner dans ce ralentissement?
Il ralentit le process, donc on ne respecte pas les délais sur lesquels on s'est avancé en interne avec la direction, donc on a mal fait notre boulot, donc puisqu'on a mal fait notre boulot on ferait mieux de s'occuper d'autre chose que de ce fournisseur-là. C'est à dire que le fournisseur râle aussi parce que je n'arrête pas de demander des informations. Moi on me tape sur les doigts en me disant que je demande trop d'informations, je parle là du client interne. C'est une stratégie qui permet de détourner l'attention sur autre chose. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)*

Comme le décrit Marine, les opérationnels freinent la construction d'outils de mesure de la performance des fournisseurs. Les opérationnels s'associent aux responsables des fournisseurs historiques pour ralentir la construction d'outils de *reporting*. Ils discréditent l'outil aux yeux de la direction en dénonçant l'incapacité de l'outil à répondre aux besoins de la relation, la perte de temps dans la réalisation du *reporting* et la multiplication des « aller/retour » entre le fournisseur et l'acheteur et parfois vont jusqu'à boycotter l'outil, de sorte qu'il devienne inexploitable par les acheteurs.

Ce que décrit Marine montrent les différences dans la nature des liens qui unissent les acteurs du partenariat. Les opérationnels entretiennent souvent des liens plus intenses avec le fournisseur historique qu'avec les acheteurs. Dans certaines entreprises la création d'un service Achats est

relativement récente et les opérationnels sont habitués à traiter leurs achats directement avec les fournisseurs. Le recours aux acheteurs n'est donc pas systématique et les interactions sont irrégulières et vécues comme une contrainte par les opérationnels. De plus, les opérationnels et les responsables du fournisseur sont souvent issus des mêmes formations et des mêmes métiers. Ils partagent des perceptions, des savoirs et des manières d'être et d'agir qui créent une grande proximité dans les représentations, les méthodes de travail et les pratiques.

2.3. Des stéréotypes stigmatisants pour mieux écarter les acheteurs

En plus de freiner l'introduction d'outils et la rationalisation des achats, les opérationnels cherchent à limiter les interactions avec les acheteurs et à contenir leur intervention dans la relation fournisseur. Pour justifier cette mise à l'écart, les opérationnels entretiennent et véhiculent des stéréotypes négatifs qui dévalorisent l'identité sociale des acheteurs. Pour Marine, ces stéréotypes sur les acheteurs sont très diffusés, jusque dans la culture populaire.

C'est vrai que dans nos rapports avec les clients internes, on souffre d'une image des achats. Je ne sais pas si tu as vu « la vérité si je mens 2 » avec la scène de l'acheteur dans la grande distrib...il arrive dans la grande distribution, il réduit les coûts et puis finalement on lui prend pas sa marchandise. Les gens gardent ces stéréotypes, et nous on doit s'y adapter, par nos façons de faire, par nos outils. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)

Ces stéréotypes véhiculent l'image d'un acheteur agressif, peu scrupuleux et uniquement motivé par les gains qu'il réalise au détriment des fournisseurs. Les acheteurs héritent de stéréotypes qui dévalorisent leurs pratiques et les renvoient systématiquement à l'image stigmatisante de réducteurs des coûts achats et de négociateurs agressifs. Les opérationnels exploitent ces stéréotypes stigmatisants pour écarter les acheteurs et limiter leur intervention dans la relation avec les fournisseurs historiques. Les opérationnels opposent la culture de l'entreprise centrée sur le développement des produits et les gains de parts de marchés et la culture professionnelle des acheteurs qui visent la réduction des coûts et de profitabilité.

Parallèlement, les opérationnels dévalorisent les savoirs et les contributions des acheteurs à la performance de l'entreprise.

Vous savez, vous entendrez dire parfois qu'il est extrêmement facile d'acheter, beaucoup moins facile de produire, beaucoup moins facile de vendre. Parce que les gens ont eu l'habitude beaucoup de faire par eux-mêmes. Ils pensent qu'ils sont de bons acheteurs parce qu'ils ont acheté leurs voitures chez le garagiste du coin et qu'ils ont obtenu 10%, et donc ils pensent qu'ils sont de bon acheteurs. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

L'acte d'achat est associé à une impression de facilité. D'abord parce qu'il s'agit d'un acte de la vie quotidienne qui ne demanderait pas de compétences particulières. Chaque manager serait capable d'acheter par lui-même, sans l'aide des acheteurs. Ensuite parce que le processus achat est réduit par les opérationnels à la seule étape de négociation. Celle-ci est perçue davantage comme une qualité personnelle qu'une compétence de management. En somme, si chacun peut négocier 10% de réduction chez son garagiste, chacun peut acheter directement et piloter les relations avec ses fournisseurs et peut se passer de l'intervention de l'acheteur. L'acte d'achat est vidé de sa substance managériale et réduit à l'exécution de commande et la négociation du prix. L'acheteur y perd de son rôle. Il n'est plus le spécialiste du processus achat, c'est-à-dire celui qui met en place une stratégie achat, organise des liens avec des fournisseurs et gère les échanges au quotidien. Il n'est plus que l'exécutant des commandes passées par les opérationnels, en charge de la négociation des prix auprès des fournisseurs.

L'impression de facilité est accentuée par l'assimilation de l'achat à une dépense. Or, il est symboliquement plus aisé de dépenser de l'argent que d'en gagner. L'acte d'achat – donc de dépense – est plus aisé et moins noble que le développement, la production ou la vente de produits. De plus, les opérationnels définissent leurs activités comme celles sur lesquelles reposent les revenus de l'entreprise. Ils revendiquent donc le « droit » de dépenser par eux-mêmes les revenus qu'ils ont généré. Cette impression de facilité dévalorise le rôle des acheteurs et affecte leur légitimité pour intervenir dans la relation fournisseur.

Les opérationnels créent un sentiment de rejet chez les acheteurs.

Honnêtement ? Je pense qu'ils n'attendent rien. A mon avis la seule chose qu'ils veulent de moi c'est que je ne pose pas de problème, que je reconduise le fournisseur. Mais par exemple financièrement ils n'attendent rien et ils ne veulent même pas savoir. Ils ne savent même pas ce qu'ils dépensent à l'année. Ils savent juste si ils sont dans leurs budgets ou pas. Tant qu'ils ne le dépassent pas, tout va bien. Mais ils ne vont jamais sur SAP pour savoir ce qu'ils dépensent avec le fournisseur et comment ils le dépensent. Ça ne les intéresse pas. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)

Moi, j'ai eu des clients internes qui me disent « mais ça vous prend souvent comme ça de vous réveiller un matin et de vouloir re-challenger des fournisseurs avec qui on s'entend bien ? » pour eux il n'y a que ça qui compte. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)

Pour Marine, les opérationnels nient tout apport positif des acheteurs à la relation et à l'activité de l'entreprise. Ils ne voient que le risque de « créer des problèmes » et de déstabiliser la relation établie avec le fournisseur historique. Les enjeux comptables et financiers de la relation

intéressent peu les opérationnels, qui ne cherchent pas réellement à les comprendre. Ceci est renforcé par le fait que le budget est vécu comme une contrainte souple par les opérationnels qui s'autorisent quasi-systématiquement des dépassements de budgets.

Les acheteurs ne sont pas neutres face à la dévalorisation de leur catégorie sociale. Ils comprennent que les opérationnels exploitent cette dévalorisation pour justifier leur mise à l'écart de la relation fournisseur. Ils comprennent également que cela réduit leur propension à agir. Enfin, la dévalorisation de la catégorie sociale s'accompagne de la dévalorisation du statut des acheteurs. Ils ne peuvent se prévaloir d'expertises spécifiques puisque celles-ci leurs sont niées par les opérationnels. L'action effective des acheteurs est réduite à passer des commandes et à gérer « *l'administratif* » de la relation fournisseur.

3. Un travail des acheteurs reste à définir

Les acheteurs se font une image de leur travail sensiblement différente de celle renvoyée par les opérationnels. Ils ne se représentent ni comme des « *cost killers* » garants des économies d'achats et de la performance financière de la relation fournisseur, ni comme des « fouineurs » cherchant à remettre systématiquement en question les liens historiques des opérationnels avec les fournisseurs, ni comme des gestionnaires de la « *paperasse administrative* » des relations fournisseurs. Nous décrivons dans la suite par quels moyens les acheteurs s'efforcent de restaurer leur identité professionnelle (1). Ils mobilisent pour cela les dispositifs de contrôle de la relation fournisseur (2).

3.1. Redéfinir le rôle des acheteurs dans la relation d'achat

Pour les acheteurs, l'évolution vers une identité professionnelle positive consiste à s'éloigner des stéréotypes négatifs qui lui sont associés (« *négociateur* », « *réducteur de coûts* », « *fouineur* », « *qui reproche les choses* », « *et dont on n'attend plus rien* »), et à convaincre les opérationnels de l'intérêt d'associer les acheteurs au processus achats et à la gestion de la relation fournisseur. Pour Gérard, l'aboutissement du processus serait d'amorcer un nouveau type de relation avec les opérationnels et de jouer un rôle d'accompagnement des opérationnels, pour les accompagner dans la gestion des achats et des relations fournisseurs.

Avec l'engagement dans le partenariat, il faut repositionner la fonction dans l'entreprise. Il faut redéfinir nos liens, redéfinir nos processus et nos interfaces avec les autres. On doit repenser nos relations aux autres [...]. On fait souvent la métaphore du copilote pour le contrôle de gestion. Soyez sûr qu'avec les acheteurs, il y en a qui aimerait l'être aussi pour gérer les partenaires. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Gérard utilise la métaphore du co-pilote. Il considère que le bon rôle des acheteurs est d'accompagner les opérationnels dans la gestion des achats pour collecter et analyser des données financières, planifier les opérations avec le fournisseur, identifier des opportunités et aider les opérationnels à la prise de décision. Pour accéder à ce rôle, les acheteurs tentent de convaincre les opérationnels, d'une part, de l'intérêt d'une gestion plus rationnelle (1) qui ne vise pas à réduire les coûts mais à améliorer les opérations et, d'autre part, qu'ils détiennent les savoirs et les compétences qui légitiment leur intervention (2).

3.1.1. *Rendre visible et se rendre visibles dans la gestion des fournisseurs*

Pour les acheteurs, un risque majeur des relations fournisseurs est que les liens interpersonnels créés entre les acteurs se substituent à une organisation formelle des échanges entre les partenaires. Pour les acheteurs, cela laisserait une place importante à la subjectivité dans la gestion de la relation. Ils se représentent en organisateurs des relations achats et veulent rationaliser les processus pour garantir l'objectivité des liens entre les partenaires. L'enjeu est de faire de la relation fournisseur un processus managérial.

Les acheteurs s'efforcent de rendre visibles les responsabilités des acteurs (1), les dispositifs d'attribution des projets (2) et de gestion quotidienne de la relation fournisseur (3).

3.1.1.1. Rendre visibles les responsabilités des acteurs

L'une des premières missions que se donnent les acheteurs est de clarifier les liens entre les protagonistes internes et externes du partenariat.

En fait ce qu'on a mis en place c'est des processus de fonctionnement qui nous permettent de cadrer la relation commerciale vis-à-vis des fournisseurs mais aussi vis-à-vis des prescripteurs. Et ce passage par des processus obligatoires nous a permis justement de factueliser la relation commerciale avec nos clients internes mais aussi avec nos fournisseurs. (Antoine, Responsable Achats France - PharmaCorp)

En externe, les acheteurs souhaitent mieux décrire les obligations mutuelles des partenaires dans les contrats, les cahiers des charges, les chartes de conduites, et à clarifier l'organisation des liens entre les acteurs des partenaires. En interne, les acheteurs s'efforcent également de formaliser

l'organisation du processus achats, des modes de sélection des nouveaux fournisseurs, des réaffectations de projets, de l'évaluation des fournisseurs, etc. Par exemple, Nicolas décrit un outil de cartographie des tâches et des responsabilités dans la gestion des partenariats.

Avec la démarche RACI, c'est en fait de savoir qui est responsable de quoi ? Donc pour 7 étapes achat, on a un process achat qui est décortiqué depuis la définition des besoins jusqu'à la contractualisation. On a le rôle de chacun des acteurs. Il y a le prescripteur, l'acheteur local, européens, la division financière, les légaux du département ... l'acheteur monde. Et pour chacune de ces personnes et chaque sous process on à chaque fois : qui fait quoi ? Qui a son mot à dire ? Qui prend la décision finale ? Qui est responsable de l'action ? Etc. Tout cela donne un peu de visibilité et de la clarté au quotidien parce que chacun sait ce qu'il doit faire et ce que doivent faire les autres. (Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe - PharmaCorp)

S'il est présenté comme une description neutre des actions et des liens, l'outil vise à redéfinir la répartition des responsabilités entre les acheteurs et les opérationnels. En décomposant les processus, Nicolas tente de rendre visible et de renégocier la responsabilité des tâches du processus achats. Nicolas vise ainsi de repositionner les acheteurs comme des acteurs incontournables du processus, alors que dans bien des cas ils ne sont responsabilisés que sur les tâches administratives d'exécution qui n'influencent pas le cours de la relation fournisseur.

3.1.1.2. Rendre visible l'attribution des projets

Les acheteurs tentent d'intervenir sur l'affectation des nouveaux projets car c'est un moment privilégié pour collaborer avec les opérationnels et pour organiser la relation fournisseur.

Quand on doit se lancer sur un appel d'offres, l'idéal serait que l'on soit associé du début à la fin. Le process devrait être carré. On voit ensemble le cahier des charges, on voit quels sont les prestataires amenés à remplir le besoin, on se concerte sur qui on met dans l'appel d'offre, on reçoit les fournisseurs ensemble et ensuite avec une grille de certains critères de pondération, on fait les choix ensemble. Donc là ça serait vraiment un travail de partenariat en interne. [...] Le fait est qu'on n'en est pas encore là. Ce qu'on cherche pour l'instant c'est que quand on lance un nouveau projet, on puisse intervenir pour organiser les choses, pour qu'il y ait un vrai cahier des charges, pour qu'on puisse fixer les grandes lignes de ce qu'on attend du prestataire. Aujourd'hui, on a des prestataires avec lesquels il n'y a pas de cahier des charges. On travaille tous les jours, mais sans cadre précis pour dire ce qu'il faut faire, ce qui est bon et ce qui n'est pas bon. Donc là, faut expliquer en interne qu'il faut cadrer les choses avec le partenaire. Et que cela ne veut pas dire qu'on veut le sortir. (Adrien, Responsable Achat France - PharmaCorp)

Adrien prend la mesure de l'écart entre le processus achat « idéal » pour les acheteurs et la réalité de leur influence. Les acheteurs souhaitent construire un processus intégral qui démarre l'identification d'un besoin et s'achève par la contractualisation avec un fournisseur sélectionné

sur des critères prédéfinis, en accord avec les opérationnels. Dans ce processus, la relation entre les acheteurs et les opérationnels est « *un partenariat interne* » où les deux groupes professionnels interviennent conjointement dans chacune des étapes du processus. Mais dans les faits, les fournisseurs sont rarement remis en concurrence et les acheteurs n'interviennent que pour organiser un processus dont l'issue est connue d'avance, car les opérationnels réfutent l'intérêt des mécanismes de sélection des acheteurs (identification des besoins et des spécifications techniques, cahiers des charges, critères de sélection, et critères de performance attendue des fournisseurs) et fient davantage aux liens historiques avec les fournisseurs partenaires. L'organisation définie ne sert alors qu'à donner le sentiment d'un processus maîtrisé et l'occasion pour les acheteurs d'intervenir.

A défaut de rendre visible le processus de sélection et de se rendre visibles par ce moyen, les acheteurs recentrent leur intervention sur l'organisation quotidienne de la relation.

3.1.1.3. Rendre visible la gestion quotidienne de la relation

Les dispositifs visibles sont le moyen de substituer l'objectivité des procédures des mesures des résultats à la subjectivité des liens interpersonnels dans la gestion la relation fournisseur. Pour Antoine, il faut dissocier la prestation réalisée des liens interpersonnels entre les acteurs de la relation.

T'as les prescripteurs qui vivent au quotidien la relation commerciale et t'as les acheteurs qui ont une vision plus globale, plus corporate, et qui peuvent peser différentes situations. [...] ça permet de relativiser en fait. Le fait d'être un peu au-dessus de la mêlée, ça permet de relativiser. (Antoine, Responsable Achats France - PharmaCorp)

L'idée c'est d'arriver à cadrer suffisamment, et à avoir suffisamment d'éléments factuels pour éviter de tomber dans le subjectif. Quand vous travaillez en réseau, souvent vous êtes face à des gens qui n'ont pas toujours ce côté un peu rationnel. Donc l'acheteur, quand il est en coordination, il factualise au maximum la relation pour justement se prémunir de certains a priori liés aux relations humaines qui peuvent être bonnes, comme elles peuvent être mauvaises entre les gens. (Antoine, Responsable Achats France - PharmaCorp)

Les éléments factuels réduisent les perceptions subjectives dans le jugement des performances. Le recours aux éléments factuels devrait permettre aux acheteurs d'être au-dessus des jugements personnels et subjectifs qu'Antoine considère suspects et dangereux pour la conduite des achats, parce qu'ils trahissent la réalité du travail réalisé.

Quand il y a des difficultés, on essaie de demander aux prescripteurs de factueliser au maximum la situation. De nous donner des exemples, d'étayer le discours de choses factuelles. Et de cette manière on remonte l'information du fournisseur et on essaie d'avoir le point de vue du fournisseur. Ce qui nous permet d'avoir les deux mesures. Et souvent on s'aperçoit que c'est des problématiques très locales. Et surtout quand c'est des problèmes de personnes. Quand les choses sont gérées par l'humain, et uniquement par l'humain, elles peuvent passer du jour au lendemain de « on est potes » à « on ne peut plus s'entendre et on ne veut plus travailler ensemble ». Donc il faut mettre en place des systèmes qui font que ce n'est pas géré que par l'humain. Et c'est là qu'on intervient pour factueliser. Mais il faut d'abord les (les opérationnels) convaincre de l'intérêt de le faire. (Antoine, Responsable Achats France - PharmaCorp)

Disposer d'éléments factuels permet également aux acheteurs d'envisager une position d'arbitre, de médiateur, en cas d'opposition conflictuelle entre des membres de la relation. Pour Antoine, l'évaluation objective permet de mieux analyser les situations pour juger les raisons des conflits sur le fondement d'éléments incontestables par les parties. Cela autorise la résolution par des mécanismes visibles qui clarifient la collaboration entre les acteurs.

Plutôt que de dire « ah lala ce n'est pas sérieux votre prestation! », vous dites « ça fait tant de temps que vous êtes en dehors des clous sur le SLA (Service Level Agreement). Qu'est ce qui se passe ? » Disons que ça élève le débat. Donc après est ce que ça fait évoluer la performance du fournisseur? On peut le supposer. On peut y travailler avec des éléments un peu concrets, pas que sur du blabla (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

L'utilisation d'éléments factuels donne également une dimension plus managériale à la gestion des fournisseurs. Il s'agit selon Pierre de pouvoir justifier et argumenter les décisions.

Si plusieurs clients internes, sur les mêmes critères, notent la même chose, cela retire la part de subjectivité et quelque part il y a un vrai fondement derrière le jugement que ça donne du fournisseur. Alors que si c'est juste un client interne qui dit qu'il n'est pas content sans vraiment avoir d'éléments concrets « parce que machin... ». Derrière nous on n'est pas crédible si on va juste lui dire qu'on n'est pas content de son service. So what ? (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Pour Pierre, les mesures des résultats permettent de s'appuyer sur des éléments tangibles et vérifiables pour juger le travail des fournisseurs. Cela apporte les bons arguments pour résoudre les problèmes de la relation et crédibilise les discours et les actions des acheteurs face aux fournisseurs et aux opérationnels.

3.1.2. Modifier ce que sont les acheteurs

Les acheteurs s'efforcent de démontrer leur aptitude à gérer les achats dans l'intérêt des opérations et pas pour réduire les coûts. Il s'agit pour les acheteurs d'améliorer leur « taux de

couverture des achats », c'est-à-dire la part des achats accompagnée par les acheteurs. Pour cela, les acheteurs s'emploient à changer les représentations des opérationnels en modifiant les attributs et les stéréotypes négatifs qui leurs sont associés, en redéfinissant leur contribution à performance (1) et les profils des acheteurs (2).

3.1.2.1. Modifier l'approche de la performance des acheteurs

Dans les entreprises du modèle orienté opérationnel, la culture historique privilégie le développement de l'activité et les acheteurs ne peuvent agir sans l'aval des opérationnels. Les acheteurs sont contraints d'accroître leur légitimité auprès des opérationnels.

Mais la différence, si on n'a pas la légitimité effective, statutaire, au niveau de la D.G, on aura une légitimité extrêmement forte sur le terrain. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Pour Thierry, la légitimité des acheteurs ne pourra être conquise qu'en modifiant les stéréotypes négatifs par l'action de terrain. Par exemple, le stéréotype « *cost killer* » véhicule une représentation des priorités des acheteurs centrée sur la réduction des coûts achats quelles que soient les conséquences sur le fournisseur et sur l'activité. Les opérationnels craignent les conséquences de cette orientation sur leurs liens interpersonnels avec les fournisseurs historiques et sur leur performance opérationnelle. Ils maintiennent les acheteurs à l'écart des activités majeures du processus achats.

Je pense qu'on a oublié de ce renouveler. Autrement dit, on a fait ce premier écrémage de réduction des coûts achats, de rationalisation de la demande. On a obtenu des résultats non négligeables. Maintenant on a du mal à obtenir plus de performance. Or, la performance elle peut être toujours là, elle est toujours possible, mais le problème c'est qu'on ne sait pas faire. Il faut simplement ce dire : changeons l'éclairage, changeons l'approche. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Pour Gérard, les acheteurs doivent modifier la contribution de leur travail à la performance de l'entreprise. La recherche de gains achats par la négociation des prix et la globalisation des achats est mal acceptée par les opérationnels. Les acheteurs doivent proposer de nouvelles manières d'agir au sein de la relation fournisseur et une nouvelle représentation de leur propre performance par la contribution à la croissance des revenus, au développement de l'avantage compétitif ou à la maîtrise des risques achats. Or, pour Gérard, les méthodes, les représentations du travail et les outils des acheteurs sont essentiellement tournés vers la réalisation d'économies d'achats.

Nos acheteurs ont oublié une chose, c'est qu'ils ne possèdent pas leurs portefeuilles et qu'ils sont quasiment incapables de légitimer l'impact de leur fonction en dehors de ce

qu'on appelle les savings, les économies. Ils ne savent pas faire. (Gérard, Directeur des achats - GreenWater)

Nicolas décrit comment les acheteurs explorent d'autres moyens d'afficher leurs performances en développant de nouvelles définitions et de nouveaux calculs des gains d'achats.

Je travaille pour construire une démarche pour traquer les gains. Finalement qu'est-ce qu'un gain achat ? Comment on le calcule ? Quel type de gains on peut avoir en termes de « cost avoidance », « sourcing savings » ? Par exemple, s'il y a moins de personnel, il y aura moins de dépenses au niveau des frais généraux, et donc la diminution du « spend ». C'est ce qu'on appelle un « demand saving » ce n'est pas lié au travail des Achats. On ne dira pas que c'est nous alors que c'est lié aux efforts d'un autre service. Et donc ça on va pouvoir le sortir pour dégonfler un peu ce qu'on considère comme des gains achats. (Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe - PharmaCorp)

En distinguant les différentes sources d'économie et en faisant apparaître une nouvelle catégorie d'économies dues aux évolutions de processus, les responsables achats orientent les efforts vers cette catégorie d'économie plutôt que sur des économies de prix d'achats. La réorganisation des processus est une source d'économie moins controversée que les négociations des prix et donc plus acceptable par les opérationnels. Dans ces conditions, les négociations des prix restent rares et conditionnées à l'approbation des opérationnels. Dans un second exemple, Thierry intègre une dimension technique dans la définition de la performance des acheteurs.

Deux types de performance achat : on a d'un côté la comparaison de ce qu'on achète par rapport au budget, et on a de l'autre côté, et c'est ce qui intéresse, la comparaison entre ce que j'ai acheté in fine, et la moyenne des offres initiales techniquement recevables sur les offres de consultation. C'est-à-dire les offres validées par les ingénieurs des études techniques. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

L'association entre l'efficacité économique et la fiabilité technique dans un même calcul oblige les acheteurs à prendre en compte les enjeux techniques de leur travail. Il ne s'agit plus seulement de réaliser des économies, mais de s'assurer que ces économies s'accompagnent d'une amélioration des performances opérationnelles. Ce type de mesure vise à rassurer les opérationnels sur les intentions des acheteurs et garantir leur engagement dans les objectifs opérationnels de l'entreprise.

En modifiant leur rapport aux économies d'achats, les acheteurs souhaitent changer leur liens aux opérationnels et la manière dont ces derniers se représentent le travail des acheteurs. Ils tentent de démontrer la compatibilité entre leur action et les objectifs des opérationnels, en particulier l'innovation, la performance commerciale et la préservation des liens avec les fournisseurs

historiques. Encore faut-il que les acheteurs parviennent à faire converger les deux types de performances et rendre crédible leur action sur les facteurs de la performance opérationnelle.

3.1.2.2. **Crédibiliser l'action des acheteurs par des profils métiers**

Dans le « modèle orienté opérationnel », les responsables opérationnels gèrent les activités majeures du partenariat et privilégient un contrôle social fondé sur les normes relationnelles et les représentations partagées.

Donc l'idée c'est plus on est crédible sur les métiers qu'on gère, plus on va faire appel à nous. C'est ni plus ni moins qu'un principe de cercle vertueux. C'est-à-dire que plus un acheteur est crédible sur sa catégorie, plus les prescripteurs vont l'appeler, et plus le taux de couverture va progresser. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands).

Pour Antoine, il faut crédibiliser l'intervention des acheteurs sur les enjeux opérationnels de la relation. Pour cela, les acheteurs s'emploient à améliorer leur connaissance des métiers, des savoirs et du langage des opérationnels. L'un des moyens d'y parvenir est de modifier les compétences professionnelles des acheteurs par les recrutements et les trajectoires de carrières. Deux profils d'acheteurs émergent. Des responsables achats sont recrutés pour leur expérience dans des fonctions achats matures avec comme mission de structurer l'environnement des acheteurs de façon à focaliser leurs efforts sur la réussite des opérations au côté des opérationnels plutôt que sur la réduction des coûts achats.

Il est évident que ça s'est professionnalisé. Quand je suis rentré dans la grande distribution, les achats c'était encore assez artisanal et donc ça devient beaucoup plus cadré, parce que les entreprises qui achètent ont pris conscience de l'importance de leurs relations avec leurs fournisseurs et qu'elles ne peuvent plus se permettre de faire tout et n'importe quoi. Cela a eu des implications. Il y a un profil de l'acheteur qui change. Il faut qu'ils comprennent le business, penser plus sur du moyen long terme. Donc plus on avance dans le temps et plus ils se professionnalisent et sur plusieurs aspects. Sur les aspects métiers, sur les aspects outillage, sur les processus, sur la communication. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

D'autres acheteurs sont également issus des fonctions techniques, industrielles ou commerciales internes à l'entreprise ou recrutés en externe pour leur connaissance des métiers et leur capacité à travailler avec les opérationnels.

Nos derniers recrutements c'est soit des consultants achat soit sur des profils métiers. Les deux derniers recrutements qu'on a fait pour l'achat de prestations RH, c'est quelqu'un qui était responsable RH dans une entreprise. Et pour la partie SI c'est quelqu'un qui venait d'une SSII qui était commercial dans une SSII qui a fait une formation en master achat. Ils avaient tous les deux un background métier pour être sûr

d'avoir une totale crédibilité vis-à-vis de nos prescripteurs. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Ces transfuges ne sont pas associés aux stéréotypes négatifs dont sont affublés les autres acheteurs. Ils partagent un langage, des connaissances et des représentations avec les opérationnels et connaissent les enjeux et les contraintes des métiers et des opérations. De plus, ils sont issus du rang des opérationnels, les ont côtoyés et travaillés avec eux. Ces nouveaux acheteurs peuvent plus aisément adopter les manières d'être et d'agir des opérationnels avec les fournisseurs historiques, de telle sorte que les opérationnels n'ont pas le sentiment de mettre en danger leurs liens interpersonnels avec les acteurs des fournisseurs partenaires.

L'arrivée des nouveaux acheteurs vise à crédibiliser l'action des acheteurs en les repositionnant soit en tant qu'experts des processus capables de gouverner les relations fournisseurs autrement que pour la réduction des coûts, soit en tant qu'experts des opérations capables de collaborer avec les opérationnels parce qu'ils connaissent leurs métiers.

3.2. Des dispositifs de gestion

Dans les entreprises du « modèle orienté opérationnel », les acheteurs et les opérationnels s'accordent sur l'idée que les achats et la relation fournisseur doivent être au service de l'amélioration de la performance opérationnelle. Leurs désaccords portent sur les moyens d'y parvenir, notamment dans la gestion des relations avec les fournisseurs. Les opérationnels considèrent que la réussite des opérations passe par la construction d'une relation intense et de liens interpersonnels forts avec des fournisseurs historiques fiables sur le plan opérationnel. Tandis que les acheteurs pensent pouvoir les accompagner en se saisissant de dispositifs formels qui visent à organiser le travail des fournisseurs (1), s'assurer de la performance opérationnelle de la relation (2) et décrire la performance financière (3).

3.2.1. Des dispositifs pour organiser le travail des opérationnels

Les opérationnels ont une autonomie importante pour gérer les relations fournisseurs, que les acheteurs ne sont pas en situation de contester. Ils tentent alors de convaincre les opérationnels d'adopter des outils pour organiser l'environnement, structurer la prise de décision et orienter les comportements des fournisseurs. Pour les faire accepter, les acheteurs présentent ces dispositifs comme le moyen de renforcer l'autonomie des opérationnels.

Les acheteurs produisent ainsi des descriptions de la bonne façon de conduire un processus achats, de manière à orienter le travail des opérationnels.

On essaie de leur donner un tool kit. Comment je fais un bon brief ? Qu'est ce qui doit y avoir dans un cahier des charges. Ils savent que quand ils demandent une prestation standard ça doit être facturé à tel prix et pas à un autre. Comme ça, ça permet aussi qu'ils gardent leur autonomie. (Adrien, Responsable Achat France - PharmaCorp)

Concrètement on va parler par exemple de la mise en place d'une analyse stratégique au niveau d'un portefeuille achat, on va structurer les choses. On a identifié les différents steps qu'il faut mener pour une analyse stratégique au niveau des achats. On a construit des outils avec des matrices sur « comment on segmente un portefeuille achat ? », « quels sont les types de marchés ? », « comment établir une stratégie achats ? ». Après, quand on rentre un peu plus dans le concret on essaie de mettre en place des outils un peu plus opérationnels, par exemple un template avec un planning de gestion du projet. (Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe - PharmaCorp)

Les acheteurs proposent aux opérationnels des « boîtes à outils » d'analyse et de gestion du processus achats. Si l'utilisation de la boîte à outils renforce l'autonomie des opérationnels, les acheteurs nourrissent l'espoir que cela poussera les opérationnels à accepter le principe d'une gestion plus instrumentale de la relation fournisseur. Par exemple, le séquençage des processus sur lequel reposent les outils conduit à la valorisation des activités analytiques – analyse des besoins, des marchés – et réduit l'effet des liens interpersonnels sur la gestion des achats. De plus, les acheteurs espèrent que les opérationnels feront appel à eux pour les aider à mieux comprendre et utiliser l'outil, ce qui va encore dans le sens du renforcement du rôle des acheteurs.

3.2.2. Les « indicateurs métiers » pour suivre la performance opérationnelle

Les opérationnels rejettent les données comptables et financières comme unique moyen de représenter le travail du fournisseur et de suivre ses performances, car elles ne sont pas, selon eux, une mesure pertinente. Les opérationnels leur préfèrent des données non financières - des « indicateurs métiers » - plus en lien avec les activités et les opérations qu'ils réalisent et fondées sur un langage et des savoirs associés aux opérationnels et aux fournisseurs.

Pour les KPI, on sait que les prescripteurs ne sont pas férus de ce genre de systèmes. Eux, ce qu'ils savent c'est le projet, le produit et le fait de ne pas créer de soucis avec le fournisseur. Mais formaliser tout cela, le mettre sur le papier et construire des outils de pilotage, ce n'est pas leur truc. [...] Donc aujourd'hui les KPI sont suivis par les acheteurs, et ça nous permet de rentrer dans cet aspect factuel, « factuelisation » de la relation et surtout c'est l'occasion pour nous de rester en discussion avec les prescripteurs et le fournisseur, même après le cahier des charges et l'affectation des projets. Ça nous permet de comprendre leur travail, leur business, pourquoi ce KPI

peut marcher ? et pourquoi tel autre n'a pas de sens ? Et de fil en aiguille on rentre dans le jeu avec eux. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Pour Antoine, les opérationnels ne s'opposent pas à des systèmes de suivi par des indicateurs liés aux opérations, mais ils ne souhaitent pas s'y impliquer. De leur côté, les acheteurs voient dans les indicateurs métiers l'opportunité de créer un dispositif construit et géré par eux-mêmes mais fondé sur les savoirs des opérationnels. Le travail de collecte, de traitement et d'analyse des données du dispositif offre aux acheteurs l'opportunité d'agir au côté des opérationnels dans la gestion de la relation fournisseur. En plus de réaliser des mesures sur le travail du fournisseur, le dispositif initie les acheteurs au langage des opérationnels pour permettre des descriptions partagées des situations.

On doit s'assurer, en effet, qu'à partir du moment où il y a des demandes qui ont été faites, le fournisseur répond bien aux demandes. Parce qu'on estime que vue les enjeux, parce que plus de 80 millions d'euros sur la table chaque année c'est beaucoup. Donc vu les enjeux, on estime qu'il y a un vrai intérêt à s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins des différents centres logistiques et des différents sites. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

L'idée c'est de pouvoir corriger s'il y a des « bavures » dans l'action, s'il y a un SLA qui est à côté de la plaque. Donc soit on est dans la plaque, soit on échange avec le fournisseur pour trouver des mesures correctives. Et les indicateurs vont nous servir à mettre ça en lumière. Alors quels KPI on utilise ? C'est sur la qualité de service, sur les taux de rupture quand on parle de logistique, sur des taux de chargement quand on parle de fret maritime, sur la rapidité de réponse sur la plateforme...enfin c'est assez large. Après, pour ne rien vous cacher, souvent les indicateurs viennent du fournisseur.

- C'est-à-dire ?

C'est-à-dire que c'est lui qui reporte, et nous on reprend l'information qu'il envoie dans notre système. Donc là, on n'a pas forcément le moyen de les challenger. C'est-à-dire que c'est le fournisseur qui a l'info... et le fournisseur peut nous « pipeauter » sur l'indicateur s'il le veut. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Les acheteurs utilisent les indicateurs métiers pour s'assurer que les prestations du fournisseur correspondent aux attentes contractualisées, mais ils ne maîtrisent pas le système de contrôle. Les opérationnels gardent la main sur le système car ce sont eux qui jugent les performances et déterminent si les écarts constatés sont significatifs. Ils peuvent alors fournir des explications pour arrêter les investigations des acheteurs et éviter la confrontation avec le fournisseur. De plus, les acheteurs avouent qu'ils ne maîtrisent pas toujours les sources des données et les mesures sur lesquelles repose le système de contrôle. Les informations proviennent généralement des *reportings* communiqués par les fournisseurs. Les acheteurs craignent que les informations ne soient manipulées, d'autant que les acheteurs n'auraient pas les ressources techniques et

cognitives pour détecter les approximations et les manipulations qui modifient l'interprétation des faits puisqu'ils ne maîtrisent pas les savoirs nécessaires. Les acheteurs ont le sentiment que leur influence reste limitée malgré le système d'indicateurs.

Le sentiment de vulnérabilité se transforme parfois en frustration car les acheteurs ne peuvent pas utiliser les indicateurs pour orienter l'action des fournisseurs.

Le but en général c'est de mettre l'indicateur dans le contrat. Donc il faut qu'il y ait un accord des deux côtés pour qu'on puisse les rendre officiels. Donc il y aura forcément une discussion avec le fournisseur et avec les opérationnels pour se mettre d'accord sur l'indicateur et sur le niveau de performance à atteindre sur chaque indicateur. A côté de ça, on a nous des indicateurs que l'on suit pour analyser certaines choses. C'est d'ailleurs souvent des indicateurs que l'on n'a pas réussi à faire accepter dans le contrat. Le problème est qu'on ne peut pas les utiliser dans les réunions. C'est-à-dire que les opérationnels et les fournisseurs ne veulent pas qu'ils soient mis sur la table. Ou plus exactement, ils veulent bien qu'on en discute, mais pour la forme, on ne pourra pas les utiliser pour les contraindre à évoluer sur tel ou tel point ou pour faire pression dans la renégociation des projets. Ça [l'indicateur] existe, c'est pour nous, on sait comment ça marche, ce qui se passe, mais on ne peut rien en faire. (Nicolas, Directeur Adjoint des Achats Europe - PharmaCorp)

Selon Nicolas, les opérationnels entravent volontairement le système de contrôle par les résultats. Les performances sont mesurées mais n'ont pas d'effets ni en termes de sanctions, car ils refusent d'associer un système de sanction aux mesures d'indicateurs métiers déployés par les acheteurs ; ni en termes d'actions correctives, car cela implique les activités des opérationnels qui sont les seuls légitimes pour modifier le fonctionnement de leurs opérations. Dans ces conditions, le système de contrôle par la mesure des performances opérationnelles garde un caractère essentiellement informatif pour les acheteurs. Ils obtiennent l'assurance que les performances opérationnelles du fournisseur ne s'écartent pas sensiblement des objectifs fixés. Le cas échéant, les opérationnels interviennent pour et interpréter l'écart et définir l'action correctives à mener.

3.2.3. Le budget achats pour connaître les dépenses

Les opérationnels ne considèrent pas la performance financière comme une priorité et rejettent la réduction des coûts comme un moyen de gérer les achats et la relation fournisseur. Mais ils ne sont pas totalement déresponsabilisés sur l'utilisation des ressources puisqu'ils produisent également soumis au *reporting* financier. Pour les acheteurs, les opérationnels ne peuvent pas totalement ignorer que les achats représentent une part conséquente des charges supportées par les entités et seront contraints de maîtriser les conséquences financières de leurs décisions. Les

acheteurs souhaitent accompagner les opérationnels pour faire évoluer leur gestion des achats vers une intégration des enjeux économiques et opérationnels.

L'idée c'est de dire « toi opérationnel prescripteur, plutôt que de négocier seul ta catégorie, moi je te propose qu'on négocie ensemble, qu'on travaille ensemble sur le sujet, et voilà ce que je vais t'apporter ». Pour lui c'est plus de confort sur son budget. Parce qu'ils ont des budgets qui se réduisent, qu'ils veulent faire autant sinon plus avec des budgets réduits et l'un des moyens de le faire c'est d'être plus efficace dans ce que l'on achète. Et ça, on doit savoir lui montrer par les chiffres comment on va l'aider, parce qu'il ne va pas forcément nous croire sur parole. On lui dit « voilà ce que tu dépenses aujourd'hui sur tel périmètre d'achats, et voilà notre simulation de budget si on travaille ensemble. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Pour concrétiser cette intégration, les acheteurs considèrent qu'il ne faut pas se contenter de reporter les coûts d'achats et les indicateurs opérationnels, mais démontrer les convergences entre les enjeux opérationnels et financiers expliquer les leviers opérationnels par lesquels elle est possible.

Un acheteur qui est bien diplômé doit savoir faire des calculs pointus avec des outils comme le reverse costing par exemple. Il faut qu'ils aient les matériaux pour aller comprendre combien ça coûte : les composants, la main-d'œuvre, les frais de distribution, etc. etc. Et je pense qu'on doit éduquer nos acheteurs à avoir cette espèce de curiosité et utiliser des outils comme le reverse costing. Et on doit aussi éduquer nos ingénieurs pour qu'ils comprennent ces outils et ces calculs et qu'ils voient l'intérêt qu'ils ont à les utiliser. (Thierry, Directeur des Achats Branche - CalorIndus)

Les acheteurs sont convaincus que les opérationnels rejettent la gestion rationnelle, non parce qu'ils la considèrent inappropriée, mais parce qu'ils n'en comprennent pas les savoirs, les outils et le langage qui y sont mobilisés. Les acheteurs font le pari qu'une meilleure compréhension des liens entre les performances opérationnelle et financière facilite l'acceptation des contrôles par les résultats. Pour cela, il faut initier les opérationnels aux outils de calculs économiques et les éduquer à l'utilisation de ces outils dans la prise de décision.

Dans une certaine mesure, les acheteurs essaient donc de trouver dans la convergence entre les performances opérationnelle et financière le moyen de remettre en question les « dogmes » de la gestion relationnelle.

*Je sais qu'ils sont attachés à ce fournisseur, et pour nous en tant qu'acheteurs, la prestation compte plus que le prix, mais ça ne doit pas m'empêcher de vérifier par rapport au marché, comment le fournisseur se situe. Et ça, ils [les opérationnels] ne veulent pas l'intégrer
- C'est-à-dire ? Comment ça « ils ne veulent pas l'intégrer » ?
Si tu veux, l'offre d'un fournisseur c'est quoi ? C'est un produit ou une prestation et un prix. Eux, ils sont contents de la prestation et donc ils ne veulent même pas entendre*

parler du prix. Pour eux la question ne se pose pas. Mais moi, je ne peux pas ne pas me la poser. Donc il faut que je me donne les moyens, les outils, pour analyser, pour comprendre, pour savoir donner un avis sur l'offre. Et ça, quand je suis arrivée dans cette équipe, ça n'existait pas. Ils étaient contents du prestataire, ils bossaient avec lui depuis longtemps, et d'une période sur l'autre il était reconduit sans se poser de question. Ils recevaient son offre, ils la faisaient valider par la « compta », mais juste sur les questions factuelles genre la facturation, et c'était bon. Ce n'est pas sérieux ! Ce n'est pas comme ça que ça devrait marcher.

- Qu'est-ce que ça apporte de plus ?

Je vais te donner un exemple très concret. Quand j'ai fait mon analyse grâce au reporting, j'ai découvert que ce qui avait été facturé est plus cher que ce qui avait été contracté. Ils augmentaient tous les prix unitaires. Et quand j'ai fait mes calculs la première fois j'arrivais à des augmentations de 28 % c'est quand même énorme. Et ces 28% ce n'est pas du volume en plus. C'est 28% à volume de « presta » constant, donc c'est essentiellement de la hausse de prix. Et là encore, avant que je ne les rejoigne, ce type d'analyse personne ne les faisait, parce que personne ne savait le faire en plus. Ce n'est pas leur job. Ils envoyaient les facturations fournisseur à la « compta », mais la « compta » non plus ce n'est pas leur job de faire ces analyses. Et donc depuis mon arrivée, je travaille sur la mise en place de cet outil – c'est de l'analyse d'écart comme vous faites en contrôle de gestion – et l'objectif c'est qu'il soit généralisé sur toutes les prestations de la branche d'ici la fin de l'année. (Marine, Acheteuse - EntertainYou)

Comme les opérationnels, Marine considère qu'il faut accorder la priorité à l'activité et à la réussite des opérations et que cela fait partie de la mission des acheteurs. Mais contrairement aux opérationnels, elle considère qu'il faut systématiquement confronter les décisions opérationnelles à des calculs économiques, soit pour soutenir ces décisions et accompagner leur mise en application, soit pour montrer leurs limites sur la performance financière de l'entreprise. L'introduction des calculs économiques est un facteur de rapprochement entre les opérationnels et les acheteurs quand ils trouvent un intérêt commun dans l'exploitation des calculs, mais c'est un facteur d'opposition lorsque les calculs révèlent divergences.

Les acheteurs attendent des opérationnels qu'ils s'intéressent plus aux enjeux financiers et cherchent à comprendre comment les décisions opérationnelles affectent les coûts d'achats de l'entreprise. Cela serait l'occasion pour les acheteurs de participer plus activement au pilotage des relations fournisseurs en accompagnant les opérationnels sur le volet financier de leurs achats. Car les acheteurs ont le sentiment de disposer par les calculs économiques d'un savoir légitime pour contribuer à la bonne gestion des relations avec les fournisseurs partenaires. Mais l'intérêt des opérationnels pour l'aide des acheteurs semble relativement marginal car, le plus souvent, ils n'en mesurent pas l'intérêt.

Conclusion de la section 2

Dans le modèle des partenariats orientés vers la performance opérationnelle, les enjeux techniques, de développement et commerciaux sont définis comme des finalités prioritaires qui contraignent les choix stratégiques et organisationnels des partenaires. Les objectifs financiers sont en revanche définis comme des finalités secondaires

Les managers opérationnels (chefs de produits dans certains cas, responsables de développement ou chefs de projets dans d'autres) sont les acteurs centraux de l'organisation. Ils gèrent les opérations de leurs entités en mobilisant les leviers opérationnels qui contribuent à la stratégie de l'entreprise et définissent le partenariat client-fournisseur comme la continuité des processus internes de l'entreprise. Les managers opérationnels attendent donc du partenariat qu'il contribue en priorité à la réussite de leurs activités et l'amélioration de la performance opérationnelle. Pour s'en assurer, les opérationnels gardent une maîtrise importante de la décision achat qu'ils orientent selon leurs objectifs, notamment en établissant des liens interpersonnels directs avec les responsables des fournisseurs. Les opérationnels privilégient ainsi un mode de contrôle social pour conduire les échanges avec fournisseurs et relèguent les acheteurs à des activités subalternes de gestion administrative du partenariat

Les acheteurs ne se satisfont pas de cette définition appauvrie de leur travail et s'efforcent d'en produire une description plus valorisante. D'une part, ils s'emploient à redéfinir leur identité professionnelle en s'écartant des stéréotypes négatifs associés au groupe professionnel. D'autre part, ils redéfinissent le contenu de leur activité professionnelle par l'introduction de dispositifs de contrôle formels par les procédures et par les résultats.

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons exploré la gestion des achats et des relations fournisseurs dans le contexte de deux modèles de partenariat : le modèle orienté vers la performance financière et le modèle orienté vers la performance opérationnelle. Notre analyse permet de comprendre le rôle des acheteurs et leurs interactions avec les autres groupes professionnels impliqués dans les partenariats.

A ce stade de l'analyse, nous identifions deux logiques dominantes qui traduisent les prémisses, croyances et hypothèses partagées par les responsables (Lampel et Shamsie 2000) qui prédisposent les acteurs au choix des finalités du système de contrôle (Bouquin, 2001 ; Lambert et Sponem, 2009) et des modes de pilotage des partenariats. Nous distinguons d'une part, les partenariats dont les **logiques dominantes d'action sont orientées vers la réalisation de la performance financière** et, d'autre part, les partenariats dont les **logiques dominantes d'action sont orientées vers la réalisation de la performance opérationnelle**. Dans chacune de ces logiques, les acheteurs affrontent des enjeux professionnels distincts.

Le tableau 4.3 résume les caractéristiques des deux types de partenariats.

Critères	Partenariat à logique financière dominante	Partenariat à logique opérationnelle dominante
Performance attendue en priorité	Centralité de la performance financière dans les discours des managers et les objectifs affichés	Primauté des objectifs opérationnels
Acteurs légitimés par la direction	Les acheteurs et managers opérationnels sont considérés comme légitimes pour intervenir dans la décision achats	Les managers opérationnels ont une position supérieure et peuvent orienter seuls les décisions achats
Modes de contrôle	Contrôle par les résultats et les procédures	Contrôle social

Tableau 4.3 : caractéristiques des partenariats dans les deux logiques dominantes

Le tableau 4.4 résume les enjeux professionnels des acheteurs dans les deux logiques dominantes.

Enjeux de profession	Partenariat à logique financière dominante	Partenariat à logique opérationnelle dominante
Les objectifs assignés aux acheteurs	Contribution centrée sur les performances financière par les gains d'achats	Objectifs ambigus
Contraintes vécue dans l'activité professionnelle	Objectifs financiers élevés Partage de la décision avec les opérationnels	Marginalisation et enfermement dans des activités de gestion administratives
Enjeu de la dynamique professionnelle	Ambivalence des rapports avec les autres groupes professionnels et avec les dispositifs de contrôle	Redéfinition des attributs professionnels et du contenu du travail

Tableau 4.4 : enjeux professionnels des acheteurs dans les deux logiques dominantes

La logique dominante financière

Dans les partenariats à logique financière dominante, la « philosophie managériale » diffusée dans les discours des responsables décrit l'amélioration de la performance financière comme une finalité prioritaire qui oriente les choix stratégiques et fonde la responsabilisation des managers sur des mesures de la performance et un langage financiers.

Dans ce contexte, les acheteurs reçoivent des injonctions fortes pour contribuer à l'atteinte des objectifs financiers par les gains achats et sont incités à utiliser des stratégies d'influence coercitives avec les fournisseurs. Mais les acheteurs partagent la responsabilité de la décision achats avec les managers opérationnels qui prescrivent et utilisent les produits des fournisseurs et sont intéressés par l'établissement de relations pérennes et par les performances techniques de leurs produits. Les acheteurs établissent alors avec les opérationnels et les fournisseurs des liens ambivalents à la fois de confrontation et d'échange social.

Enfin les acheteurs entretiennent également un rapport ambivalent avec les dispositifs de contrôle par les résultats. Ces dispositifs sont le moyen par lequel la direction contraint le travail des acheteurs et les oriente vers la réalisation de gains d'achats élevés. Ils ont alors un regard critique sur les outils de contrôle financiers. Mais ces dispositifs sont également le moyen par lequel les acheteurs se valorisent et entretiennent des échanges avec leurs partenaires internes et externes. Ils ont alors un regard positif sur les outils de contrôle financiers.

La gestion de cette double ambivalence est une dimension importante de l'activité professionnelle des acheteurs dans les partenariats à logique financière dominante.

La logique dominante opérationnelle

Les partenariats à logique opérationnelle dominante est caractéristique des entreprises qui définissent les enjeux liés au développement et à la commercialisation des produits comme la finalité prioritaire. Ces entreprises promeuvent l'innovation et la différenciation, portées par des responsables opérationnels légitimes et influents sur leurs périmètres de responsabilité. Ceux-ci gèrent directement les liens avec les fournisseurs partenaires par des mécanismes de contrôle social fondés sur les liens interpersonnels et les normes relationnelles.

Dans ce contexte, les acheteurs sont relégués à des activités mineures, essentiellement de gestion administrative des relations d'achats, car les opérationnels craignent que les acheteurs recherchent les économies de coûts, abîment les relations avec les fournisseurs et détériorent la performance opérationnelle. L'enjeu pour les acheteurs est de se sortir de cet enfermement fonctionnel, dans un travail administratif peu intéressant, et symbolique, dans une identité professionnelle chargée d'attributs stéréotypiques négatifs. Pour cela, les acheteurs s'emploient à redéfinir ce qu'ils sont et le contenu de leur activité professionnelle.

ÉTUDES DE CAS

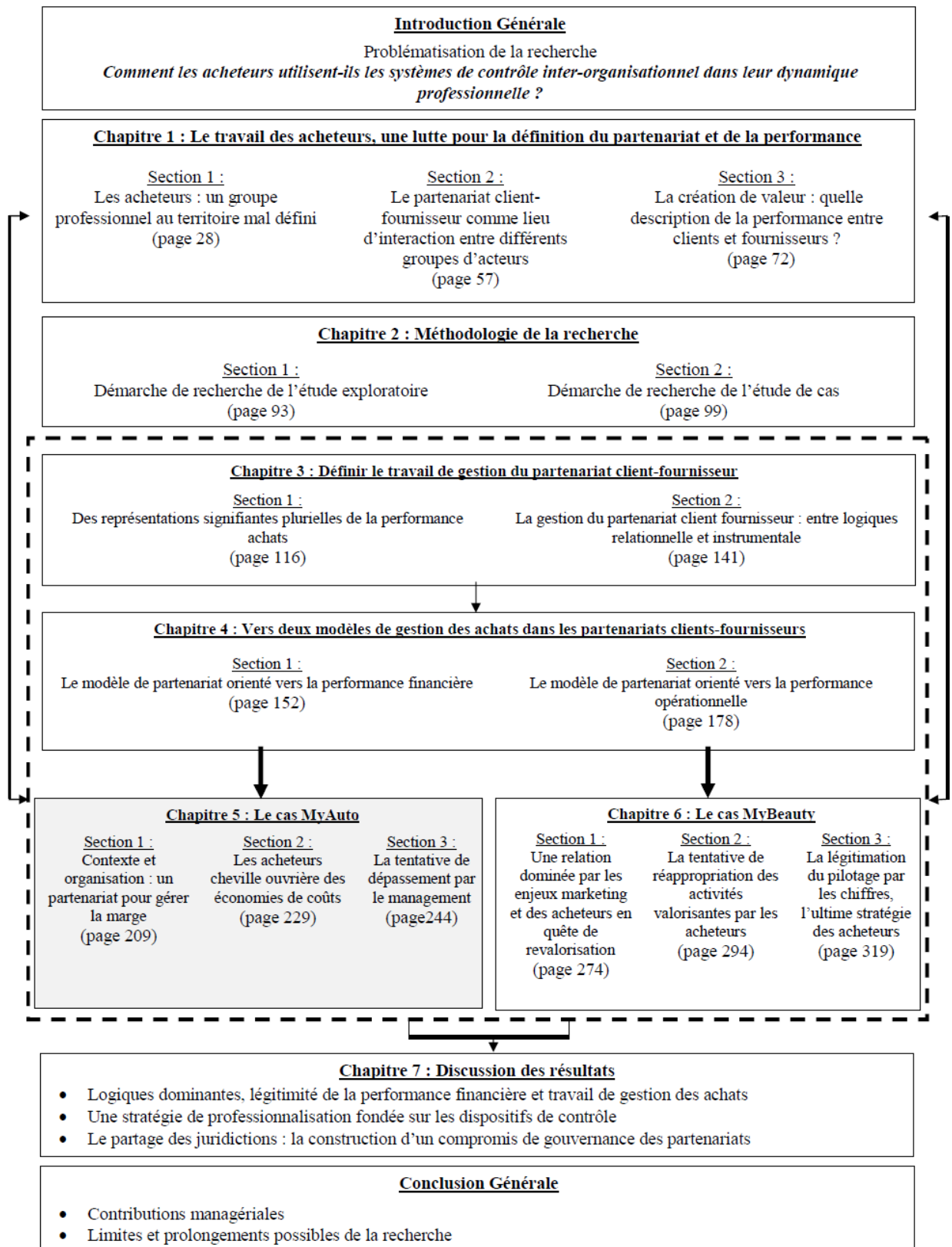
Introduction :

La première phase de recherche a permis de décrire les représentations des objectifs de performance et du travail de gestion du partenariat et les interactions entre les groupes d'acteurs dans les modèles de partenariats à logiques dominantes financières et opérationnelles. Dans cette seconde phase, nous approfondissons notre compréhension des interactions et des dynamiques professionnelles à l'œuvre. Nous avons opté pour une analyse comparative entre les modèles de partenariats. Pour ce faire, nous relatons deux études de cas approfondies de partenariats qui présentent des éléments de contrastes suffisants pour capturer des situations alternatives (Dougherty, 2002) et être représentatives des logiques dominantes :

- Le cas MyAuto, est représentatif des partenariats à logique financière dominante. Il décrit un partenariat de fourniture d'équipements automobiles, en entrée de gamme et gamme intermédiaire. Le positionnement des produits contraint le management du client à une gestion strict des coûts de revient, dans un contexte de concurrence intense par les prix. Les Achats doivent contribuer à la préservation des marges du client, par les économies d'achats qu'ils réalisent;
- Le cas MyBeauty, est représentatif des partenariats à logique opérationnelle dominante. Nous nous sommes intéressés à une logique opérationnelle particulière : la logique dominante marketing, caractérisée par la primauté des enjeux marketing et commerciaux et le rôle prégnant des chefs de produits dans la conduite des opérations. Le cas MyBeauty décrit un partenariat de fourniture d'articles de conditionnement et d'emballages pour divers produits cosmétiques « grand public » et « luxe ».

Dans chacun des cas, nous avons croisé les regards subjectifs des acteurs sur une même « réalité » de partenariat afin de construire une compréhension théorique des définitions interactives de la situation (Thomas, 1920 ; Dubar et *al.*, 2011), qui guident et transforment les représentations et les actions, et des relations réciproques qui se nouent entre les personnes et entre les groupes (Hughes, 1955). Les cas MyAuto et MyBeauty nous permettent d'appréhender le travail des acheteurs, en contexte, pour saisir les dynamiques professionnelles à l'œuvre dans chacune des logiques dominantes d'action, à travers l'étude des dispositifs formels et informels, des processus, et des pratiques quotidiennes des acteurs (Eisenhardt, 1989).

CHAPITRE 5 - LE CAS MYAUTO



Nous avons interviewé treize personnes, dont dix chez MyAuto et trois chez le fournisseur. Nous avons réalisé la première série d'entretiens avec des acheteurs, rencontrés dans le cadre de la première phase de notre étude. Nous avons choisi d'exclure ces entretiens de l'analyse de la première phase et de les utiliser dans le cadre de l'étude de cas MyAuto. Pour les besoins de l'étude de cas nous avons orienté nos demandes d'entretiens en fonction des thématiques émergentes et spécifiques au contexte de MyAuto. Par exemple, la question de l'intervention des contrôleurs de gestion nous ait apparue intéressante à explorer avec les acheteurs et les représentants de la fonction contrôle de gestion. Ainsi, nous avons rencontrés d'autres acheteurs, puis des ingénieurs chargés de projets de développement de modules de véhicule. Enfin, nous avons rencontrés deux personnes assimilées au contrôle de gestion. Chez le fournisseur partenaire, nous avons interviewé une responsable d'entité opérationnelle (Business Unit), un commercial et un ingénieur de développement impliqué dans des projets de co-innovation avec MyAuto.

Le tableau 5.1 récapitule les entretiens réalisés pour le cas MyAuto

Entreprise	Pseudonyme pour la restitution	Poste	Durée de l'entretien
MyAuto	Omar	Acheteur	1h45
	Rafael	Responsable Achats Famille	3h
	David	Responsable Achats Projets	55 min
	Henri	Acheteur	45 min
	William	Stagiaire Achats	30 min
	Mikael	Stagiaire Achats	55 min
	Karine	Contrôleur de gestion Achats	1h15
	Romuald	Ingénieur développement moteurs	45 min
	Sophie	Assistante économique de projet	35 min
	Solène	Responsable de projet	45 min
Fournisseur partenaire	Arnaud	Responsable commercial	1h30
	Patrice	Responsable de Business Unit - Ancien responsable commercial	55 min
	Damien	Ingénieur	30 min

Tableau 5.1: Liste des entretiens du cas MyAuto

1. MyAuto : la performance financière au cœur des enjeux de pilotage

MyAuto est l'un des pionniers de l'industrie automobile française, dont l'histoire se confond avec celle du capitalisme français du XXème siècle : la croissance des trente glorieuses, la nationalisation et le capitalisme d'état planificateur, puis la privatisation des grandes entreprises publiques. Aujourd'hui, MyAuto est un constructeur automobile internationalisé, dont plus de 50% du chiffre d'affaires de 2012 est réalisé hors d'Europe, grâce au développement de ses marques à l'international, l'acquisition de marques européennes, et le rapprochement d'un constructeur automobile asiatique. L'activité de MyAuto dépasse les missions de conception, de fabrication et de commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires. Elle englobe notamment des activités de services bancaires.

Durant la dernière décennie, la stratégie de MyAuto a été formalisée par deux plans stratégiques : « Cap 2009 » et « Réussite 2016 »

Plan stratégique « Cap 2009 »

Un plan ambitieux

Le plan stratégique « Cap 2009 » a été lancé à l'arrivée d'un nouveau dirigeant à la tête de MyAuto. Auréolé d'une réussite remarquable chez un constructeur allié de MyAuto, et d'une réputation de redresseur d'entreprise, le dirigeant propose un plan stratégique pour faire de MyAuto le constructeur européen le plus compétitif et le plus rentable à l'horizon 2009.

Le « cap 2009 » s'articule autour de deux perspectives « ambitieuses » :

- Une croissance importante des volumes de vente, par une couverture plus large de la gamme, l'accélération des re-stylisation de certains véhicules et l'amélioration de la qualité perçue des véhicules et des services :

- (1) Re-stylisation des gammes familiales, citadines et utilitaires.
 - (2) Lancement de modèles haut de gamme. Afin de doubler le Chiffre d'Affaires sur ce segment.
 - (3) Entrée sur de nouveaux créneaux, en particulier ceux des véhicules SUV, 4x4, et cross-over.
 - (4) Internationalisation des ventes, avec des modèles conçus pour les marchés émergents.
- L'amélioration des performances financières et la promotion d'un « *management transversal centré sur la satisfaction des clients et piloté par le profit* » :

- (1) Une réduction des coûts d'achat de 14% sur 3 ans.

- (2) Une réduction de 12% des coûts de fabrication et l'accroissement du taux d'utilisation moyen des capacités (de 60% en 2005 à 75% en 2009).
- (3) Une réduction des coûts de logistique de 9%.
- (4) Une réduction des frais généraux.
- (5) Une réduction des coûts de distribution de 8% par véhicule en Europe.
- (6) La maîtrise des frais de Recherche et Développement et des investissements pour les nouveaux véhicules à hauteur 11,5% du Chiffre d'Affaires sur la période 2006-2009.

Un bilan mitigé

Avant la fin de l'année 2009, le dirigeant de MyAuto dresse un bilan mitigé du plan « Cap 2009 » en déclarant que la crise rendait caduques les engagements de croissance et de profitabilité. L'échec est essentiellement attribué à la crise, qui a causé une chute brutale des volumes de ventes.

La presse fait également état des échecs du plan « Cap 2009 », avec des volumes de ventes et une profitabilité en repli par rapport au lancement du plan, malgré les incitations à l'achat qui ont profité essentiellement aux petits modèles (citadines) et aux *low cost*, moins rémunérateurs pour MyAuto. Les observateurs soulignent toutefois la réussite du plan « Cap 2009 » sur les plans de la qualité et de la diversification des sources de profitabilité, grâce à la diversification de la gamme, et l'internationalisation.

Plan stratégique « Réussite 2016 »

Un plan de relance

Le plan « Réussite 2016 » vise à préparer la phase « après crise », en mobilisant les acteurs de l'entreprise autour de deux objectifs : la croissance des ventes pour atteindre 3 millions de véhicules dès 2013 ; le dégagement de 2 milliards d'euros de Free Cash Flow cumulés entre 2011 et 2013 et une marge opérationnelle supérieure à 5% dès 2013.

Le volet stratégique du plan « Réussite 2016 » repose sur la poursuite de la diversification et de l'internationalisation de l'offre, par l'innovation, notamment dans les véhicules propres, et les partenariats stratégiques avec des constructeurs, notamment le partage de plateforme de fabrication des véhicules.

Le volet financier du plan « Réussite 2016 » détaille les objectifs financiers et les leviers d'économies :

- (1) Le maintien des dépenses d'investissement et de Recherche et Développement en dessous de 9% du Chiffres d'Affaires.

- (2) La baisse de 4% par an du coût direct des véhicules. Cette baisse repose sur une analyse systématique des sources d'économie, tout au long de la chaîne de valeur des véhicules (conception, achats, fabrication, logistique).
- (3) L'atteinte d'un taux d'utilisation des capacités de production de l'ordre de 100%, soit une augmentation de 20 points par rapport au lancement du plan.

A l'instar de plusieurs grandes entreprises industrielles pionnières, MyAuto a développé une « culture technique » forte. La conception de produits fiables et innovants est au cœur des préoccupations de l'entreprise, et les ingénieurs occupent une position centrale et valorisée au sein de l'organisation.

Mais dans un marché automobile européen « mature » (le taux d'équipement des ménages est élevé), à faible croissance et fortement concurrentiel, la place accordée aux problématiques de positionnement prix des produits devient importante dans le management de MyAuto. Ainsi, les efforts de différenciation « technologique » et « stylistique » des véhicules de MyAuto, pour correspondre aux goûts et aux attentes des consommateurs, s'accompagnent d'une pression importante pour la maîtrise des coûts de revient et des prix de vente. Dans son rapport annuel 2013, MyAuto présente son positionnement comme une intégration des enjeux liés aux produits et de ceux liés aux prix : *« son identité s'est forgée sur l'innovation utile et accessible au plus grand nombre, afin de renforcer l'attractivité de ses produits »*.

1.1. ***Un positionnement prix pour être compétitif***

Contrairement à l'équilibre apparent des enjeux dans la communication stratégique de MyAuto, l'interprétation de la stratégie des acheteurs focalise davantage l'attention sur la maîtrise du prix de vente, que sur l'innovation produit.

Aujourd'hui quand tu regardes les voitures MyAuto, ou French-car¹⁰, elles se ressemblent toutes et la différence va se faire sur le prix de vente. Le client il peut passer d'une marque à l'autre sans souci. On n'est pas comme dans les marques un peu connotés « luxe » où le client va être très attaché à la marque. Dans ce segment un client qui veut une Porsche, il achètera une Porsche même si c'est un peu plus cher. Ce n'est pas un souci. Dans notre cas c'est un peu différent. Le client il passe chez plusieurs concessionnaires, il regarde, il compare. Et au final on sait que dans notre catégorie, le prix c'est un facteur d'achat très important chez nos clients. Pour moins de mille euros de différence entre deux modèles, le client va basculer d'une marque à

¹⁰ Nous utilisons ce pseudonyme pour désigner un constructeur automobile français, concurrent de MyAuto.

une autre. Donc on sait qu'il faut avoir ça à l'esprit. Et il y a suffisamment de gens en interne pour nous le rappeler. (David, Responsable achat projets – MyAuto)

Parce que, sur notre catégorie, la concurrence est telle qu'on ne peut pas tout se permettre. Comme je disais, les clients « switchent » facilement de modèle ou de marque. (David, Responsable achat projets – MyAuto)

Pour les acheteurs, les consommateurs arbitrent entre les offres sur la base des prix car ils sont peu attachés à la marque de MyAuto. Ils comparent les prix des véhicules et sélectionnent entre des offres peu différenciées, celles qui proposent le prix le plus bas.

Les BMW, les Mercedes, eux, ils ont des moyens financiers assez conséquents, et ils savent que leurs clients sont prêts à payer. [...] Donc au final, la contrainte financière, elle disparaît presque dans le travail. L'enjeu c'est d'abord le produit. Ils veulent des pièces de très haute qualité. Ils veulent de l'innovation. Et ils sont prêts à payer pour. Au final, le coût du véhicule ça vient à la fin, c'est le résultat de tous les choix qu'ils ont faits. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Contrairement aux véhicules des constructeurs fortement différenciés par la qualité, l'innovation et la marque, pour lesquels les clients sont prêts à payer un prix plus élevé, MyAuto est contrainte de maîtriser le positionnement prix de son offre pour rester compétitive.

On a un service qui s'appelle la direction des coûts des ventes. Ils définissent des prix objectifs par fonction, voire par pièce. Ils définissent ce qu'on appelle des COST (Coût Optimisé de la Solution Technique). C'est-à-dire que pour une solution technique donnée, ils estiment le minimum, si tout va bien, si on est dans l'usine la plus optimisée... c'est le prix d'achat auquel MyAuto pourrait payer la pièce dans un optimum, dans un monde parfait. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Des experts coûts et prix analysent les caractéristiques fonctionnelles des véhicules et des modules qui les composent pour définir le prix de vente et le coût d'achat optimum pour MyAuto. Ces prix servent de référence pour les acheteurs projet dans la négociation des prix d'achat.

Pour les acheteurs, le positionnement stratégique de MyAuto est fortement contraint par le prix, dans un marché fortement concurrentiel. Cette contrainte stratégique se traduit, en interne, par une attention particulière à la maîtrise des coûts de revient des véhicules.

1.2. Un positionnement qui contraint MyAuto a une gestion « rigoureuse » des coûts

Afin de maîtriser son positionnement et les facteurs de sa compétitivité prix, MyAuto s'organise pour gérer, au plus près, ses coûts de production.

Le prix de vente, à quelques centaines d'euros près, on le connaît au moment même où on lance le projet. D'ailleurs c'est souvent comme ça qu'on nous le « pitche ». On nous dit « l'idée c'est de faire une citadine, pour une cible féminine, avec un target de prix de 12.000 euros ». Voire même parfois on nous présente le target de prix entre celui de tel et tel modèles des marques concurrentes. C'est pour qu'on voit un peu le positionnement. (Sophie, Assistante économique de projet – MyAuto)

Dans toute la suite du projet, le prix qui a été annoncé au début ça va être le point de référence. C'est-à-dire que tous les arbitrages vont se faire pour que le prix annoncé soit tenu. Et donc on fonctionne à rebours, on part d'un objectif de prix et on s'organise pour rentrer dans ce prix. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

La mécanique du « coût cible » structure la proposition de valeur de MyAuto. Durant la phase de développement, les arbitrages de *design* des produits, d'organisation de la production, de logistique et d'achat sont réalisés en référence au prix cible du véhicule, pour répondre aux pressions concurrentielles. Les Chefs de Projets sont les animateurs de ce processus.

Les chefs de projets en particuliers sont dans un stress assez dingue durant toute la phase projet. Leur grande angoisse c'est que le projet ne soit pas validé économiquement. C'est-à-dire qu'ils arrivent à un prix du véhicule qui n'est économiquement pas viable, ou qui génère des marges trop faibles. Et ils véhiculent leur stress à tous les intervenants et par contagion jusqu'à chez nous. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Les Chefs de Projets coordonnent les équipes de développement, de la qualité, du marketing et des achats pour mettre le véhicule en production au niveau de qualité et dans les délais requis, et au niveau de prix cible défini par les stratèges. Ils subissent une pression forte sur les objectifs économiques du véhicule (coûts/prix), et sont souvent forcés de « revoir leur copie », avec l'ensemble des équipes impliquées dans le projet, pour respecter l'objectif de coût cible.

La pression sur les coûts supportée par les Chefs de Projets se diffuse aux équipes projets et par extension à leurs partenaires, notamment les fournisseurs.

1.3. Une contrainte de gestion des coûts reportée sur les achats et les fournisseurs

Dans l'industrie automobile, la pression croissante sur les coûts s'est traduite par une délégation aux équipementiers d'une part croissante des opérations de production ; les constructeurs se

recentrant sur les missions de conception, d'assemblage et de commercialisation. Ainsi, plus de 70% de la valeur d'un véhicule peut être confiée aux fournisseurs. Par conséquent, la maîtrise des coûts de revient ne se limite pas au contrôle des coûts de production internalisés, elle implique également une pression sur les coûts d'achats, et une transmission des contraintes de coûts de MyAuto à ses fournisseurs.

Les acteurs avancent différentes explications pour justifier la transmission des contraintes de coûts aux fournisseurs. Pour Romuald, il s'agit d'un ajustement purement mécanique lié à l'interdépendance du client et du fournisseur dans la chaîne de valeur.

L'objectif est de ne pas répercuter des hausses qu'il peut y avoir chez le fournisseur, sur le client final. Si on veut rester compétitif, c'est important. Et c'est un message qu'on essaie de faire passer chez le fournisseur (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

L'objectif de compétitivité et de maintien du positionnement prix des véhicules de MyAuto implique de maîtriser les coûts tout au long de la chaîne de valeur, des fournisseurs au client final. Un dérapage des coûts chez le fournisseur se répercute sur les coûts de MyAuto, l'éloigne du coût de revient cible et risque de détériorer sa compétitivité. En d'autres termes, la pression sur les coûts d'achats exercée sur le fournisseur est le reflet de la pression subie par le constructeur sur son prix de vente.

Quand tu travailles avec les constructeurs allemands tu te rends compte qu'ils ne travaillent pas comme les français. Ça tient peut être au fait qu'ils ont plus d'argent et plus de marge de manœuvre. Mais tu sens dans leur manière de travailler qu'ils ne sont pas contraints par des budgets hyper serrés où à quelques euros près sur la pièce ça peut faire réussir ou échouer le projet. (Arnaud, Responsable Commercial - Fournisseur)

Mais pour Patrice, la contrainte stratégique n'explique pas tout. Il a une lecture plus organisationnelle pour expliquer les reports des coûts vers le fournisseur.

Quand on rentre sur un véhicule, et surtout sur un véhicule d'entrée de gamme, ils n'ont qu'une idée en tête, c'est le prix. Mais c'est vraiment obsessionnel. [...] Ils savent que quand ils ont 70% ou plus de la valeur de leur projet qui dépend des achats, ils se disent que c'est là dessus qu'il faut jouer s'ils veulent faire passer le projet. En plus, c'est plus simple pour eux de faire supporter le poids sur le fournisseur parce que ça crée moins de tension en interne. Ils préfèrent lâcher un peu du lest avec les ingénieurs ou le design en se disant qu'ils vont se rattraper sur le prix des achats. Bref, ils obtiennent la paix sociale avec de l'argent, mais après il faut récupérer cet argent ailleurs. Et comme ils n'ont pas 36.000 solutions, ils se rabattent sur les achats. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

La transposition des contraintes de coûts chez les fournisseurs ne relève pas uniquement d'une traduction mécanique des contraintes stratégique vers l'amont de la chaîne de valeur, mais également d'une logique d'arbitrages entre les efforts de maîtrise des coûts en interne, par les acteurs de MyAuto, et en externe, par les fournisseurs. Les responsables du constructeur préserveraient la cohésion de leurs équipes opérationnelles, en reportant les efforts de maîtrise des coûts sur les achats et les fournisseurs et en arbitrant systématiquement en défaveur de ces derniers.

Ce contexte économique, centré sur la maîtrise des coûts, influence les modalités du partenariat entre MyAuto et son fournisseur et le travail des acteurs dans cette relation.

2. Le partenariat comme lieu de confrontation des groupes et de leurs représentations

2.1. Les finalités du partenariat cristallisent les oppositions entre les groupes d'acteurs

La description du partenariat cristallise les tensions entre les représentations opérationnelles et économiques des achats. Chacun des groupes en présence s'efforce d'orienter les enjeux de la relation au service de ses objectifs de performance et de la valorisation de son travail. Solène et Karine résumant la diversité des représentations et la difficulté à obtenir un consensus sur les finalités du partenariat client-fournisseur.

Mais en réalité, si vous discutez avec différentes personnes, des acheteurs, des contrôleurs, des ingénieurs, des responsables projets, etc., chacun va vous donner une version des choses. Chacun va avoir sa définition du partenariat. Les patrons ont peut être eux aussi leur version du partenariat. Parce qu'on ne vit pas les mêmes choses avec le fournisseur. On ne les rencontre pas avec la même fréquence. On ne discute pas avec eux des mêmes choses. Donc chacun va le regarder de sa fonction à lui. (Solène, Responsable de projet – MyAuto)

Et chacun va avoir un angle, un point de vue sur les choses. Et on le sent dans les réunions. On n'est pas toujours d'accord entre nous sur comment il faut travailler, et ce qu'on attend du fournisseur. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Les définitions du partenariat révèlent les oppositions entre les acteurs de la relation entre une approche technique (a), d'un côté, et une approche économique (b), d'un autre côté.

2.1.1. Pour les opérationnels : Une relation d'engagement mutuel, au service des projets

Les opérationnels et les responsables du fournisseur recentrent leur description du partenariat sur les liens sociotechniques fondés sur les savoirs, le langage commun et les normes relationnelles partagées entre les acteurs des deux entreprises. Les ingénieurs opérationnels sont inscrits dans des relations d'échanges avec les fournisseurs, dont ils sont les principaux bénéficiaires des produits et des services et en attendent une offre spécifique, ajustée à leur besoins singuliers

Chez MyAuto, c'est essentiellement du partenariat technique et commercial. On sélectionne sur chaque famille deux ou trois fournisseurs et puis quoi qu'il se passe en essaie de les garder. On sait que c'est avec eux qu'on va travailler. (Solène, Responsable de projet – MyAuto)

Au départ c'est parti d'un petit noyau entre gens qui se connaissent bien, qui s'apprécient et qui savent travailler ensemble. Ils décident de se dire « on va s'engager ensemble dans une relation plus poussée, parce qu'on croit dans un potentiel commun ». Donc ça vient d'une réalité qui se transforme en quelque chose de plus consistant. [...] Quand on décide de faire du développement produit, on ne peut pas le faire avec tout le monde parce qu'on a des ressources qui sont limitées. Je suis obligé d'être sélectif. De la même façon quand on dit qu'on aura des réunions régulières pour discuter des enjeux pour réfléchir ensemble au développement de la relation, on ne peut pas le faire avec tout monde. Ça n'a pas de sens de dire qu'on est partenaire avec tout le monde. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

La relation partenariat est tournée vers la construction de liens durables entre les organisations et entre les acteurs qui se projettent dans le temps, pour développer des projets communs et des formes d'échanges dont les gains ne sont pas forcément immédiats. La pérennité des liens et la répétition des interactions permettent aussi aux acteurs de produire des normes relationnelles comme l'engagement mutuel, la transparence et la confiance qui renforcent le partenariat et favorisent l'investissement dans la relation et l'action commune dans la perspective d'un projet industriel.

C'est un fournisseur qui ouvre ses portes à MyAuto. Ils n'ouvrent pas tous leurs portes. Il y a des discussions techniques, industrielles sur le terrain, et une certaine transparence. Parce que c'est l'intérêt des deux. (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

Vous avez des fournisseurs avec lesquels on travaille depuis longtemps, des fournisseurs avec lesquels on a des projets de développement, Ceux-là ce sont des fournisseurs partenaires, parce qu'il y a une activité, du travail, un engagement derrière qui le justifie. (Solène, Responsable de projet – MyAuto)

Etre partenaire c'est : « on a des intérêts en commun. On a des objectifs en commun qui sont définis, quantifiés avec des bornes dans le temps pour arriver ensemble à une réalisation ». Finalement ce qu'on se dit quand on se lance là dedans c'est « je veux

favoriser ce client, je regarde ses besoins, et j'oriente mes axes stratégiques en fonction de ses besoins ». (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Oui, ben il va falloir faire des priorités. Et les priorités, on va d'abord les allouer vers les gens avec lesquels on a un partenariat. C'est aussi ça le sens du partenariat. Si vous avez un pool de 200 ingénieurs de développement. En général ils sont tous occupés à 90%, et on a peu de marges de manœuvre. Mais quand vous avez deux projets en cours, il faut savoir gérer les ressources et les positionner sur les bons projets. C'est un problème de ressources à un moment donné, il va bien falloir réaffecter ces ingénieurs vers des projets prioritaires. On fait le projet A ou projet D en priorité ? Comment on décide ? Moi je dis, si le projet D c'est un client avec lequel on a un partenariat, même si le projet A est plus intéressant à court terme, on va privilégier le projet D et réaffecter les ressources. Parce qu'on sait qu'à terme le partenariat va nous rapporter plus. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Pour les opérationnels et les responsables du fournisseur, l'engagement mutuel facilite la coopération et oriente les efforts joints des partenaires vers la concrétisation des projets communs et la prospection de nouvelles opportunités de collaboration. Il permet d'améliorer les performances techniques par des projets en co-développement et favorise des arbitrages dans l'utilisation des ressources en priorité pour les partenaires.

2.1.2. Pour les acheteurs : Une relation tournée vers la réalisation d'objectifs économiques

La description du partenariat orienté projet et performance opérationnelle est pondérée par les acheteurs qui mettent en avant les enjeux économiques de la relation. Rafael précise ces objectifs qui sont surtout de nature économique.

Le gagnant-gagnant il va passer par le partenariat technique c'est-à-dire développer ensemble sur les produits, optimiser ensemble les process, voir comment on peut obtenir des gains de productivité par le partenariat qu'on n'aurait pas eu autrement. [...] Et puis il y a le partenariat commercial c'est-à-dire avoir des accords commerciaux sur le long terme qui nous garantissent à l'un et à l'autre des conditions favorables, et surtout meilleures que celles qu'on a avec d'autres. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Pour les acheteurs, l'interdépendance entre le client et le fournisseur lie les performances des entreprises et le partenariat atteint son objectif lorsqu'il permet d'améliorer les performances économiques des partenaires. D'un côté, le client se doit de garantir la pérennité des fournisseurs par les volumes de transactions qu'il lui attribue.

L'engagement c'est de garantir un certain volume de CA au fournisseur. C'est de partager les mêmes risques, c'est de travailler sur les mêmes projets. Si on prend les choses de manière littérale, le partenariat c'est assez simple. Si on arrive à faire ce que je viens de décrire, on est dans un partenariat qui peut marcher extrêmement bien. (Omar, Acheteur – MyAuto)

D'un autre côté, les fournisseurs doivent s'aligner sur les contraintes économiques du constructeur et les échanges doivent contribuer à la réalisation de ses objectifs financiers.

Il faut bien que la relation permette aussi de répondre aux objectifs de rentabilité. Sinon ça n'a pas de sens. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

2.2. Les acheteurs cernés par deux groupes, experts et légitimes : les ingénieurs et les contrôleurs de gestion

Le travail des acheteurs repose sur un ensemble d'interactions avec des acteurs internes et externes, impliqués dans la gestion des achats et des relations fournisseurs. En interne, ces interactions sont particulièrement intenses avec les deux groupes d'acteurs. D'un côté, les ingénieurs, en charge des projets et du développement des produits, maîtrisent les enjeux techniques associés aux produits, et sont les principaux prescripteurs des achats (1). D'un autre côté, les contrôleurs de gestion s'assurent de la cohérence économique et de la profitabilité du travail des acheteurs (2).

2.2.1. Acheteurs et Ingénieurs : entre antagonisme et convergence des intérêts

Le processus achats repose autant sur la maîtrise des compétences commerciales, relationnelles, comptables, que sur la connaissance technique de l'ingénierie et de l'industrialisation des pièces et des modules achetés. Une répartition des rôles s'opère entre les acheteurs et les ingénieurs, pour assurer le contrôle du processus achats.

Pour bien acheter une pièce, il faut la comprendre techniquement. Et comprendre techniquement une pièce c'est savoir ce qu'il y a dedans et comment elle est fabriquée. Donc bien comprendre le process industriel qu'il y a derrière. Se rendre compte de la réalité industrielle qu'il y a derrière le prix. Comprendre les problèmes de production. Les problèmes d'approvisionnement que peut avoir le fournisseur lui-même. Alors sur tout ce qui est problématiques marché, approvisionnement, logistique, les acheteurs on sait faire, on maîtrise. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Dans l'action quotidienne, cette division « sociale » du travail crée des intérêts communs, mais produit également des sources de conflits entre les deux groupes professionnels.

2.2.1.1. Les ingénieurs maîtres de la technique

Les ingénieurs de MyAuto considèrent que l'innovation produit, la maîtrise technique et technologique et d'industrialisation sont au fondement du modèle d'affaires et de la performance du constructeur automobile.

On peut retourner les choses dans tous les sens, au final, MyAuto c'est un constructeur automobile et le développement c'est le cœur du métier. On peut avoir des objectifs financiers, on peut avoir des contraintes de coût, on en revient à la question : quels produits on met sur le marché ? Quelles technologies on développe ? Comment on industrialise ? Et ça, ce n'est pas les acheteurs ou les comptables qui vont le décider. (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

S'ils reconnaissent l'importance des questions comptables et financières dans le management de MyAuto, les ingénieurs estiment que celles-ci ne peuvent pas être considérées comme des finalités prioritaires, et que les performances financières vont de paire avec les performances techniques. Par conséquent, les ingénieurs considèrent que la réussite de l'entreprise repose en grande partie sur leur travail, et que les processus structurants de l'entreprise doivent être orientés vers les objectifs techniques et de développement.

Dans la gestion des achats, les ingénieurs opposent les enjeux techniques aux enjeux économiques, définis par le prix. Les ingénieurs se définissent comme les principaux prescripteurs du travail des acheteurs, et attendent du processus achats et des relations fournisseurs qu'ils répondent à leurs besoins, dans les phases de développement et de production en série.

On les renvoie à leur ignorance. On leur dit « les gars, la technique c'est nous, nous on sait comment ça marche ». Donc c'est un des moyens qu'on a pour les contrer quand on veut faire passer quelque chose. Ils restent un peu tributaires de nos spéc techniques (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

Beaucoup d'acheteurs pensent que les achats c'est les achats, et qu'entre acheter des pièces de motorisation, des sièges ou des systèmes de freinage, c'est la même chose. Ils se trompent bien sûr. Ceux qui en ont conscience ce n'est pas encore la majorité. Mais avec ceux-là on peut travailler de manière intéressante parce qu'ils viennent nous voir. C'est du pain béni pour nous parce qu'on peut orienter les choses. Et quand il y en a qui ne connaissent vraiment rien à l'aspect technique, parce qu'ils sont jeunes ou qu'ils viennent d'autres industries, là on prend totalement le lead sur la situation. (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

Les acheteurs sont renvoyés à leur méconnaissance des enjeux et du langage techniques partagés par les ingénieurs des partenaires et sont écartés du processus de décision achats qui repose, en priorité, sur les attributs techniques des produits. Le rôle des acheteurs est alors réduit à l'exécution des commandes définies par les ingénieurs.

2.2.1.2. La tension sur la prise de décision achats

Les relations entre les ingénieurs et les acheteurs sont marquées par un antagonisme fort entre les perspectives financières et techniques des achats et des relations fournisseurs. Les ingénieurs refusent de soumettre leur travail aux contraintes financières relayées par les acheteurs. Durant les phases de projets, les ingénieurs vivent les objectifs de « coûts cibles », définis pour les pièces et modules achetés, comme une contrainte forte sur le travail de développement avec les fournisseurs.

Les acheteurs veulent souvent avoir le dernier mot sur le produit. C'est-à-dire dès que ça commence à sortir de leurs estimations de coûts, ils disent « stop ». Mais ce n'est pas aux acheteurs de décréter la fin du travail de développement. Si on estime qu'il y a encore des choses à revoir, des modifs sur lesquelles on veut travailler, on doit pouvoir le faire. Et c'est vrai qu'on peut sortir d'une réunion où l'acheteur va dire « là on a le bon produit, avec le bon prix ». Mais en réalité ce n'est pas du tout finalisé. (Sophie, Assistante économique de projet – MyAuto)

Le fournisseur, lui aussi a envie d'avoir des beaux projets, de participer à des projets ambitieux. Et donc il va nous suivre sur nos envies. Il va y mettre de l'argent, il va investir sur du temps homme en nous dédiant des équipes d'ingénieurs qui vont travailler avec nous sur les phases de développement. Donc il prend des risques. Et puis après tu as les acheteurs qui rentrent dans le jeu et qui disent qu'il faut négocier au plus juste, et parfois de revenir sur le travail qu'on a réalisé ensemble. Et donc quoi, le fournisseur doit se plier ? Et nous avec ? (Solène, Responsable de projet – MyAuto)

Les ingénieurs ont le sentiment que les contraintes économiques, imposées dès les phases de développement, freinent les ambitions des partenaires et risquent de dégrader la qualité et les performances techniques des produits.

Parce que pour les acheteurs, ils pensent que c'est eux qui tiennent les cordons de la bourse. Ils disent s'ils valident ou s'ils ne valident pas les propositions. Et c'est vrai qu'ils ont les bons arguments pour que la hiérarchie les suive. Je les vois quand ils arrivent dans les comités de pilotage projet. Ils viennent avec leurs tableaux de chiffres, leurs calculs et ils font des belles démonstrations pour dire que telle option coûte trop chère. Moi j'ai appris à les connaître et je sais deux jours avant la réunion ce qu'ils vont dire. Quand ils préparent la réunion, je les vois s'agiter, ils nous envoient 20 mails par jours pour obtenir des infos. Là je sais que ça sent mauvais et qu'ils vont mettre des battons dans les roues. (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

Les acheteurs utilisent des dispositifs comptables pour révéler les dérapages de coûts, focaliser l'attention sur les enjeux économiques des achats, et tenter de contraindre les ingénieurs à modérer leurs ambitions, en sollicitant les arbitrages du management de MyAuto, supposé

sensible aux arguments financiers. Mais les ingénieurs estiment être seuls en mesure de définir les attributs et les caractéristiques techniques des produits. Pour les ingénieurs, les acheteurs ne sont pas légitimes pour délimiter le travail de développement du projet, dans le temps et dans les réalisations. Ils se soustraient aux contraintes financières pour définir leurs propres limites et leur vision du projet, au risque d'antagoniser un peu plus les rapports avec les acheteurs, et d'accroître les incohérences dans la réalisation du projet.

2.2.1.3. Les conséquences opérationnelles de l'antagonisme

Les tensions entre les acheteurs et les ingénieurs sur les priorités des achats et des relations fournisseurs ne sont pas sans conséquences sur la gestion quotidienne de ces processus. L'une des manifestations majeures de cette tension est la faible collaboration et le manque de communication entre les deux groupes d'acteurs, qui favorisent le fournisseur dans le rapport de force entre les partenaires, et réduisent les gains achats obtenus par le client.

L'info circule beaucoup mieux entre eux, entre le Key Account, la prod et la compta, que chez nous entre l'acheteur, la prod et la compta. On perd des opportunités de gains juste parce qu'on n'a pas su se transmettre l'info. Typiquement, il y a deux ans, ils [le fournisseur] ont modifié un truc dans leur système de production – c'est technique, je te passe les détails – nos ingénieurs de développement l'ont su assez rapidement parce que entre ingénieurs ça échange pas mal et quand t'as une nouvelle technologie ça se diffuse rapidement. Moi je ne l'ai su qu'un an et demi après. Et je suis sûr qu'avec la nouvelle méthode ils économisent dans les coûts de revient. Mais si moi je ne suis pas au courant, je ne peux pas aller voir si on peut renégocier les prix et récupérer une partie de l'économie. Donc pour l'instant c'est des gains perdus pour moi. (David, Responsable Achats – MyAuto)

L'absence de cohésion entre les acheteurs et les ingénieurs conduit aussi à une déresponsabilisation de chacun des groupes sur les enjeux de performance de l'autre. En particulier, les ingénieurs ne se sentent pas responsabilisés et engagés dans la maîtrise des coûts d'achats. Ils « laissent filer » les coûts en phase de développement, sans se préoccuper de la gestion des prix, laissée à la charge des acheteurs projets, comme le décrit Arnaud dans le schéma.

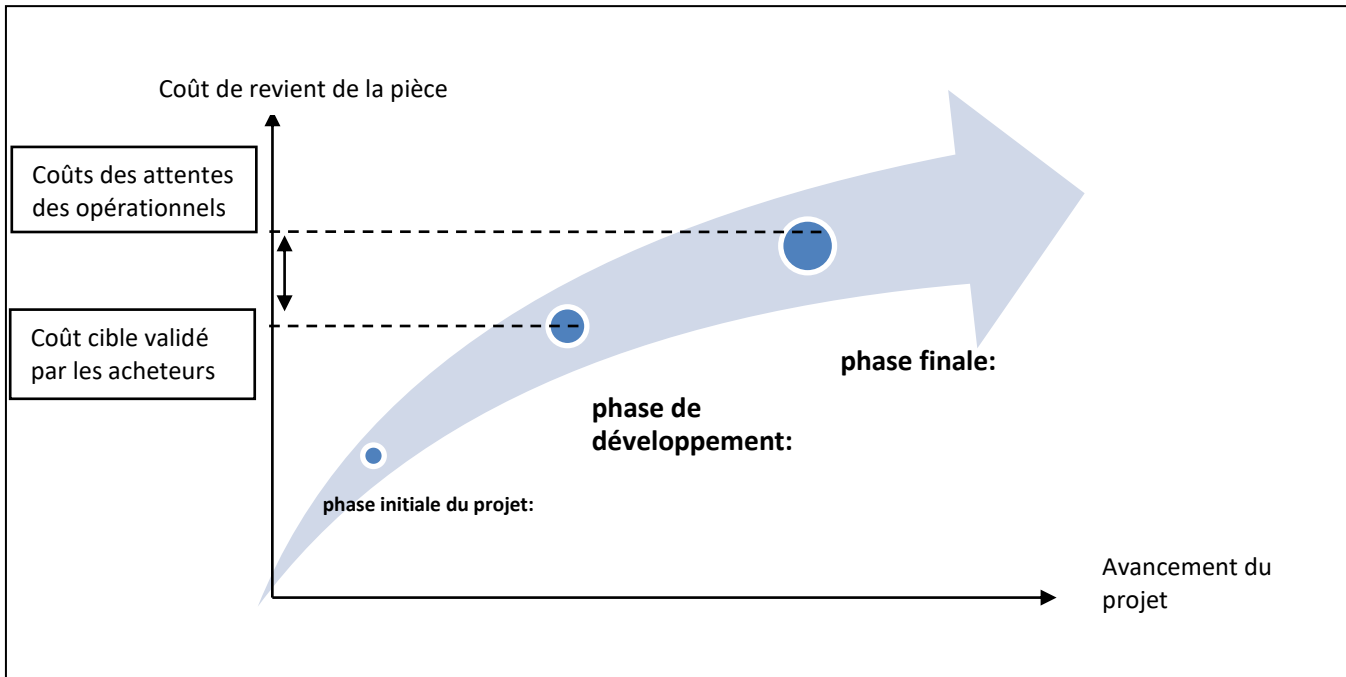


Figure 5.1: Evolution du coût de revient du projet

Comme le montre le schéma d’Arnaud, les évolutions techniques et économiques du produit sont dissociées, et produisent un décalage entre le coût estimé par les acheteurs et le coût lié aux attentes des opérationnels. La gestion de cet écart fera alors l’objet de longues négociations, tant en interne, qu’en externe.

La communication entre les deux n’est pas passée comme il fallait. Personne ne voulait prendre la patate chaude chez le client.[...] et l’acheteur qui arrive en phase finale n’ose pas monter dans le bureau de son patron pour lui demander une rallonge. Le problème il est humain. Il sait qu’il y a quelque chose qui n’a pas marché comme il le fallait. C’est-à-dire que l’acheteur a laissé les ingénieurs continuer leur travail avec le fournisseur, il y a eu des modifications demandées, mais sans valider le costing comme on doit le faire normalement. Et quand il reçoit les docs de contractualisation, il ne comprend pas. (Arnaud, Responsable commercial – Fournisseur)

2.2.1.4. Des alliances locales et ponctuelles entre les acheteurs et les ingénieurs

Si les oppositions entre les deux groupes sont manifestes, aucun ne peut finaliser seul les projets d’achats et ils sont contraints de négocier des ajustements mutuels locaux. Les acheteurs sont notamment contraints de mobiliser les opérationnels sur les enjeux techniques.

- Les négociations des économies avec les fournisseurs :

Si les deux groupes s'opposent sur la définition des enjeux de performance des achats et de la relation fournisseur, les acheteurs sont contraints de mobiliser sur la connaissance technique des ingénieurs, pour réaliser les objectifs d'économies fixés par la Direction. Comme le décrit Rafael, les acheteurs s'appuient sur les ingénieurs pour crédibiliser et argumenter leurs négociations.

80% des économies se font à la conception. Quand tu arrives en tant qu'acheteur, tu négocies commercialement mais sans que les bureaux d'études n'intègrent cette histoire, toi t'es un marchand de tapis. Sur les 20% qui restent en générale les marges de négociation sont très faibles. C'est des coûts qui sont constatés à la production, dans la logistique, et où il y a assez peu d'économie à faire. Donc tu peux discuter des heures, mais sur des broutilles. On a l'impression de bosser, mais en fait on perd son temps.

[...]

Sur les 80%, si les ingénieurs de la conception ne sont pas associés à la négo, t'es aussi un marchand de tapis, parce que tu négocies sur des trucs que tu ne comprends pas. Le fournisseur te dit « cet élément me coûte 10€ » et toi tu réponds « non, ça coûte 9€ » mais en fait t'en sais rien parce que tu ne connais pas la pièce, tu ne sais pas comment elle est fabriquée, et tu ne sais pas comment se construit le coût. Et ça le fournisseur il le repère très vite. En général c'est des technico-commerciaux qu'on a en face, les gars ils connaissent très bien la technique, et ils te piègent en cinq minutes. Dès qu'il réalise que tu ne comprends rien à la pièce, il va prendre le dessus dans la négo, parce qu'il aura des arguments que tu ne sauras pas contrer. Donc, si on veut faire du travail de fond, sur des enjeux où il y a un vrai potentiel, et avoir des arguments crédibles pour le faire, il faut que les techniciens soient associés à notre travail. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

La négociation commerciale des acheteurs ne couvre qu'une part marginale du potentiel d'économie, essentiellement lié aux choix de conception, décidés et validés par les ingénieurs. N'ayant ni les compétences, ni le langage technique, les acheteurs s'en réfèrent aux ingénieurs pour dialoguer avec le fournisseur et identifier des sources d'économies réalistes sur le plan technique.

De plus, les économies par « optimisations techniques » sont soumises à l'aval des ingénieurs, car elles modifient les attributs et les spécifications techniques du produit.

Le « souci » (guillemets précisés par l'interviewé) c'est que les Achats ne sont pas seuls décideurs sur les optimisations techniques. Il faut les faire valider par les responsables projets, les ingénieurs moteurs pour voir l'impact sur le bloque moteur, les ingénieurs qualité pour voir si ça change quelque chose, le « marketing » quand la pièce est visible pour voir comment réagit le client final. Bref, il faut associer tout ces gens là dans l'aller-retour entre nous et fournisseur. Au bout de 6 mois, ben on se retrouve avec des économies ridicules. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Les ingénieurs peuvent amender, voire rejeter, les propositions d'économies des acheteurs, et peser sur la réalisation de leurs objectifs de performance. Les acheteurs doivent négocier des

compromis avec les ingénieurs pour s’entendre sur des optimisations acceptables, qui servent les plans d’économies et garantissent les performances techniques souhaitées par les ingénieurs.

- Les négociations internes des budgets achats avec la Direction :

Parallèlement aux négociations avec le fournisseur, les acheteurs sollicitent également l’appui des ingénieurs à l’occasion de la discussion des budgets achats et des objectifs d’économies, avec la Direction de MyAuto.

Dans la plupart du temps on t’impose un chiffre. Mais on peut avoir des allers-retours où on discute un peu les budgets, et si t’as des arguments recevables et bien construits, tu peux les opposer, même si ça ne marche pas à tous les coups. T’as des arguments qui marchent mieux que d’autres. Quand on leur parle de conditions de marché, de crise, de tensions avec le fournisseur, ça ils ne l’entendent pas. Pour eux, c’est notre job de faire avec ça. En revanche, quand tu parles de contraintes techniques, de ruptures de livraison, de qualité, là ils sont plus sensibles, parce que c’est des modules, c’est de la production qu’on parle. Là, la moindre défaillance devient un vrai problème. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Le process est assez complexe, parce que ça ne se joue pas juste entre les responsables Achats et la direction, t’as nos clients internes, les opérationnels qui rentrent aussi dans le jeu parce qu’ils connaissent mieux le fournisseur, l’état du marché, les enjeux techniques qui se cachent derrière les prix. Alors eux, à les entendre, il ne faut jamais ou presque faire de pression sur les prix, parce que c’est toujours un problème. Ils veulent toujours se garantir la meilleure relation avec le fournisseur au quotidien. Et le fournisseur quand il râle sur les prix, c’est chez eux qu’il râle. Donc nous le jeu, c’est en fonction de la pression qu’on reçoit de la direction, on fait plus ou moins intervenir les opérationnels. Quand on sent que les objectifs ne seront pas tenables, on fait entrer les opé dans la négo pour appuyer un peu nos arguments, pour dire que la pression sera trop forte sur le fournisseur. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs ont peu de moyens d’infléchir les orientations budgétaires de la Direction, et les objectifs d’économies définis. Seule l’utilisation d’arguments techniques - liés à la conception ou la production des modules - permet aux acheteurs d’être audibles durant la « navette budgétaire », et d’espérer modifier les objectifs d’économies attendues par la Direction. A défaut de maîtriser les argumentaires techniques, et d’être légitimes dans leur utilisation, les acheteurs s’efforcent de s’associer aux ingénieurs pour modérer la pression à la baisse des prix exercée sur les fournisseurs partenaires.

2.2.2. Les contrôleurs de gestion : Compétence économique et rôle disciplinaire

Les contrôleurs de gestion de MyAuto se décrivent comme les garants des plans de performance de la Direction. Les Achats contribuent à la réalisation des plans de performance, par les

économies, et les contrôleurs de gestion s'assurent de la contribution des acheteurs aux objectifs de marge opérationnelle. Dans ce contexte, la relation entre les acheteurs et les contrôleurs repose essentiellement sur la contrainte et la multiplication des contrôles-vérifications, exercés par des contrôleurs de gestion « omnipotents » et focalisés sur les gains achats.

2.2.2.1. La position ambiguë des contrôleurs de gestion

Les contrôleurs de gestion Achats de MyAuto sont doublement rattachés, dans une logique d'organisation matricielle. Fonctionnellement, les contrôleurs de gestion sont rattachés à la Direction des Achats et aux Responsables Achats Familles, et ont pour mission de les accompagner dans la construction et la mise en œuvre des plans de gains achats. Hiérarchiquement, les contrôleurs de gestion sont rattachés à la Direction Financière, et doivent mettre en œuvre les directives de la Direction Financière, implémenter les outils de pilotage financier (l'ERP par exemple) et aligner les acheteurs sur les objectifs de performance financière.

En tant que contrôleur de gestion Achats, je peux être dans une position assez ambiguë. C'est-à-dire que je me sens proche des acheteurs et je me dis que mon rôle c'est de les assister dans la gestion des économies et les défendre auprès de la direction. Mais en même temps je me dis que mes vrais patrons c'est la direction financière, donc je dois m'aligner sur leur politique. Donc t'as toujours cette ambiguïté. Est-ce que j'aligne les objectifs des Achats sur ce qu'attend la direction financière, sans me poser de question ? Ou est ce que j'essaie de jouer le tampon entre la finance et les acheteurs ? (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Certains contrôleurs de gestion – les plus jeunes et moins expérimentés – décrivent l'ambiguïté de leur position, tiraillés entre un rôle d'aide au pilotage, en partenaire des acheteurs, et un rôle plus disciplinaire et centré sur les plans et les règles de la Direction Financière. Mais cette situation semble minoritaire parmi les contrôleurs de gestion, qui dans leur majorité développent un engagement plus fort à l'égard de la Direction Financière. Et cet engagement s'accroît avec l'expérience, car considérés comme des experts du pilotage financier, les contrôleurs de gestion changent régulièrement d'affectation fonctionnelle (trois à cinq en moyenne), et peuvent être rattachés indifféremment au contrôle des achats, des usines ou du réseau de distribution. La Direction Financière est le point de rattachement fixe des contrôleurs, et un passage obligé de la trajectoire de carrière pour un grand nombre.

Moi je n'ai pas fait ma carrière dans les achats, avant j'étais au contrôle siège, au contrôle financier. Donc quelque part, je ne suis pas contrôleur de gestion des Achats, je suis un contrôleur de gestion chez MyAuto. Mon objectif c'est de rapporter un

maximum de sous pour l'entreprise. Il y a des objectifs de marges opérationnelles et il faut que les achats y contribuent parce c'est une grande partie des coûts. C'est ce que la direction financière attend de moi. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Le travail des contrôleurs est orienté vers les enjeux de la Direction Financière de MyAuto. Ils s'assurent de la contribution des acheteurs au plan de rentabilité du constructeur, en organisant un système de contrôle financier et disciplinaire.

2.2.2.2. Les contrôleurs par les résultats des acheteurs

Les contrôleurs de gestion Achats s'impliquent directement dans le suivi et le pilotage des gains achats réalisés. Ils considèrent que les économies d'achats ne s'arrêtent pas aux plans d'économies planifiées avec les fournisseurs, et que le travail des acheteurs consiste à gérer les plans contractualisés, mais aussi à identifier et concrétiser toutes les opportunités de gains achats permises par l'environnement de MyAuto et de ses fournisseurs.

Souvent ils nous disent « tu nous demandes n'importe quoi. On ne va jamais y arriver. On a déjà négocié jusque là ». Mais on est obligé de procéder un peu comme ça, de les pousser. Parce que l'acheteur si on ne lui met pas des objectifs ambitieux sur les économies, il ne va pas s'arracher pour aller chercher les économies. Il se repose sur les plans d'action contractualisés avec le fournisseur, qui prévoient déjà des baisses régulières tout au long de l'exploitation de la pièce. Donc si on ne challenge pas l'acheteur, il se contente de cette baisse contractuelle et il ne va pas chercher toutes les opportunités. Et je le comprends, parce que ça lui permet de garder des bonnes relations avec ses commerciaux, son Key Account, et avec les ingénieurs et la prod de chez nous parce que le fournisseur n'est pas chahuté, et il ne va pas se plaindre. Mais pendant ce temps là, on ne fait pas les économies qu'on devrait. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Les contrôleurs assument un pilotage budgétaire stricte et des corrections régulières des objectifs d'économies, pour maintenir la pression sur les acheteurs familles et orienter leurs action vers la recherche systématique de gains. Le travail des acheteurs est traduit en baisses de prix, en gains achats et en contributions à la marge opérationnelle, dans un outil centralisé qui agrège l'activité et les résultats de différentes fonctions et les relie aux objectifs de performance financière.

Donc là t'as l'alignement entre le travail des acheteurs, les comptes pour les travaux de clôtures trimestriels, et les objectifs de marges opérationnelles par BU (Business Unit) qui est central dans l'ERP. Pour moi c'est important, c'est presque le cœur de mon métier de contrôleur de m'assurer que le travail qu'on fait dans les achats se déverse bien dans les marges. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

L'outil utilisé par les contrôleurs de gestion permet d'enregistrer les transactions internes et externes de l'entreprise et d'analyser leur contribution à l'objectif de marge opérationnelle des

entités. Il réduit le travail des acheteurs à l'enregistrement des transactions et des baisses de prix, donc à son unique expression comptable. L'ERP ne décrit ni le travail réalisé, ni les leviers d'action mobilisés par les acheteurs. En ce sens, il n'est pas un outil de pilotage pour les acheteurs, mais un outil de pilotage des acheteurs, qui décrit leur performance mais ne permet pas d'en expliquer les causes. Les acheteurs doivent justifier les raisons de leurs performances, en particuliers en cas d'échec à obtenir les gains achats attendus. L'Outil sert en priorité aux contrôleurs à définir les objectifs de gains et à s'assurer de leur réalisation, plutôt que d'organiser l'environnement des acheteurs et de les accompagner dans leur travail.

2.2.2.3. Un contrôle par les comportements des acheteurs

Les contrôleurs de gestion interviennent également dans la gestion des achats par un contrôle direct sur le travail et les décisions des acheteurs pour valider les choix effectués, notamment leur cohérence avec les plans de performance et les objectifs financiers.

En projet, quand on est sur des vraies nouveautés, on est vraiment un peu dans le brouillard et on est obligé de tâtonner en termes de prix. Et puis on passe beaucoup de temps à faire des allers-retours entre ce que veulent les ingénieurs, ce que veut la prod, le design, notre estimation de coût, ce que propose le fournisseur, ce que valide ou pas les contrôleurs de gestion et les financiers. Des fois on travaille pendant plusieurs semaines sur une option de pièce on négocie avec le fournisseur, on se dit qu'on y est presque, et là ça tombe, on nous dit que ça ne va pas, et il faut parfois repartir à zéro. Ils ont re-mouliné leurs calculs, dans leur coin. D'ailleurs personne chez nous ne sait vraiment comment ils calculent tout ça. Et ils nous disent que ça ne marche pas avec l'objectif de marge. Nous ça nous rend fous, parce que c'est du travail perdu, et c'est du temps perdu. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs se voient imposer les décisions des contrôleurs, sans qu'ils ne puissent les contester ou y opposer d'autres calculs pour justifier la validité de leurs choix. Les acheteurs ne maîtrisent pas les mécanismes de choix financiers utilisés par les contrôleurs, et ne peuvent que constater, à *posteriori*, si leurs choix sont approuvés ou rejetés par les financiers.

Les choix opérationnels des acheteurs sont également soumis à la vérification des contrôleurs de gestion, en particulier lorsque ces choix ont des conséquences financières, soit sur la rentabilité, soit la trésorerie.

Par exemple s'il faut changer les palettes de livraison, et ben il (l'acheteur) lui promet de prendre ça en partie en charge. Le fournisseur accepte et l'acheteur fait son économie. On croit que tout va bien, mais en fait l'économie est bouffée par l'argent qu'on a mis par ailleurs. C'est-à-dire que l'acheteur finance son objectif par les budgets d'investissements. Et ça, il faut le surveiller, pour s'assurer qu'ils ne font pas

ce qu'ils veulent. Donc on essaie d'avoir des process de validation avant d'autoriser des paiements cash ou d'injecter de l'argent. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Des fois les acheteurs s'engagent sur des promesses, mais sans penser à ce qu'il y a derrière. Je te prends un exemple, sur les délais de règlement. C'est un levier pour eux, pour gérer un peu la tension des fournisseurs. Quand ils leurs donnent des délais plus court, le fournisseur lâche des choses. C'est bien. Sauf que derrière, entre un règlement à 30 ou à 10, ce n'est pas la même chose pour nous en trésor, en disponibilité de cash, en BFR... je ne vais pas vous refaire la leçon de finance. Donc on doit aussi s'assurer qu'ils ne font pas n'importe quoi, et qu'ils ne passent pas des ordres de paiement à la comptabilité, sans qu'on ne donne un OK. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Les contrôleurs s'assurent du « bon usage » des leviers à la disposition des acheteurs. Ils soupçonnent les acheteurs d'utiliser les arbitrages budgétaires et les promesses pour engranger des gains achats, mais améliorer leurs performances, sans anticiper les conséquences financières de leurs actions.

Section 2 Les acheteurs cheville ouvrière des économies de coûts

Dans la réalisation des plans stratégiques de MyAuto, la direction désigne les acheteurs comme des « chevilles ouvrières » majeures de la profitabilité du constructeur. Ils ont pour mission de maximiser les gains d'achats dans les échanges avec les fournisseurs partenaires. Pour cela, la direction organise un système de contrôle qui focalise l'attention sur les économies d'achats à court terme (1) et oriente l'action des acheteurs vers des comportements opportunistes (2)

1. Un système de contrôle qui focalise l'attention des acheteurs sur les économies à court terme

1.1. Une organisation matricielle des achats « au service de l'efficacité »

La direction des Achats de MyAuto adopte une organisation matricielle - Achats Projets / Achats famille. Les « acheteurs projets » sont en charge du pilotage des achats et des fournisseurs durant les phases de développement des projets, pour des véhicules, modules ou pièces. Ils sont inclus dans des équipes projets, sous la responsabilité fonctionnelle d'un responsable de projet, qui a la charge de la conduite du projet et de l'animation des équipes issues de différentes directions (R&D, Achats, Logistique, Finance, etc.). Les acheteurs familles sont en charge de la gestion des achats et des fournisseurs durant la phase d'exploitation. Les acheteurs familles sont spécialisés par métiers, c'est-à-dire par type de produits (systèmes moteurs, systèmes électroniques, systèmes de freinage, etc.). Chaque acheteur famille gère un panel de fournisseurs spécialisés par métiers, en lien avec les besoins de production des usines.

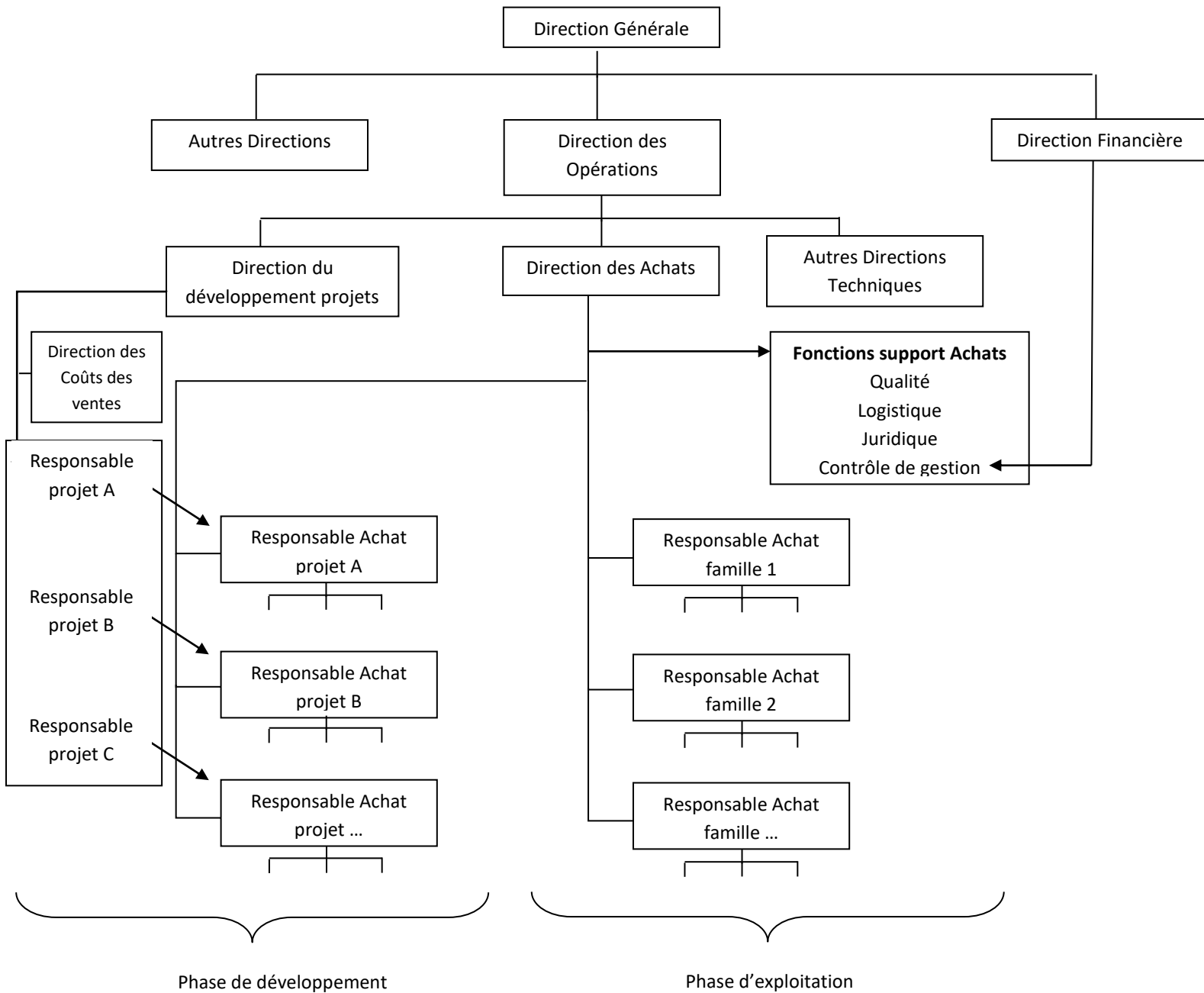


Figure 5.2 : Organisation de la fonction Achats de MyAuto

Pour réaliser leurs missions, les acheteurs (projets et familles) peuvent mobiliser l'expertise des services support de la Direction des Achats, notamment sur les problématiques juridiques, logistiques ou de gestion de la qualité. Ils peuvent également s'appuyer sur les expertises techniques (ingénieurs d'étude, experts processus) et économiques (analystes coûts) issues des

autres directions de l'entreprise. L'organisation bicéphale de la Direction des Achats permet un suivi différencié des enjeux de pilotage dans les deux phases des achats : la phase de développement en mode projet, et la phase d'exploitation en série.

Phases	Projet/développement	Série/exploitation
Enjeux de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Les investissements - Les caractéristiques techniques et de qualité - Le processus productif - Le coût de production de la pièce - Délai de mise sur le marché (time to market) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le prix : assurer une baisse continue du prix de la pièce tout au long de son cycle d'exploitation - La qualité : assurer un reporting régulier des incidents de qualité (PPM) - Le délai : assurer un reporting des incidents de livraison de pièces, (taux de service).

Tableau 5.2 : Les enjeux des phases « projet » et « série »

La phase de « projet » s'étale sur une période allant jusqu'à deux ou trois ans, incluant les premiers mois de la mise sur le marché du véhicule et donc d'exploitation de la pièce, durant cette phase, les partenaires investissent des moyens financiers et humains (notamment ingénieurs de développement) dans le co-développement de pièces ou de modules complets des véhicules. Ils définissent les caractéristiques techniques, économiques de la pièce, et optimisent son processus de production. Les premiers mois de la mise sur le marché permettent de tester la fiabilité de la pièce, de son processus de production et du système logistique qui l'accompagne. Une fois ces éléments testés, on passe dans la seconde phase, la « série ».

La phase de « série » marque l'entrée de la pièce en phase d'exploitation régulière. Sa durée dépend en général du succès du (ou des) véhicule(s) qui intègre(nt) la pièce. Durant cette seconde phase, l'effort de pilotage est essentiellement centré sur le triptyque QCD (qualité/coût/délais). Mais le pilotage de ce triptyque est souvent soumis à des arbitrages locaux ou ponctuels qui reportent l'effort sur le critère des coûts au détriment des deux autres.

1.2. Des objectifs de performance élevés et focalisés sur les économies

1.2.1. Le prix comme levier principal de pilotage

Le système de contrôle formel, construit par la direction, focalise l'attention des acheteurs sur les économies d'achats et l'alignement des fournisseurs partenaires sur les objectifs financiers de MyAuto.

La quand la pièce est en production, notre boulot c'est le suivi de la pièce, et les baisses de prix. Point ! Ce qui se passe dans la relation, nos rapports avec les gens,

comment le fournisseur prend ce qu'il se passe, ils n'entendent pas trop. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Pour les y contraindre, la direction mobilise un ensemble de dispositifs, comme le budget et le compte de résultat, qui définissent le prix comme principal levier de pilotage de la relation d'achat. Un processus budgétaire descendant (logique top-down) et détaillé assigne les objectifs de gains achats par entité, par catégorie de produits et par fournisseur, et laisse aux acheteurs peu de marge de négociation des objectifs.

C'est-à-dire que tu as l'impression que chaque année ils arrivent en te disant « cette année on doit faire moins 3%, ou moins 5% » sans vraiment avoir ce regard dans la durée pour voir d'où on est parti et où on est arrivé, et les efforts que ça a nécessité. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs ont le sentiment que les objectifs budgétaires sont toujours plus élevés et ne prennent pas en compte le contexte de la relation avec le fournisseur, et l'historique des économies réalisées sur les budgets précédents.

1.2.2. Des économies à court terme

Le sentiment de contrainte est renforcé, chez les acheteurs, par des indicateurs qui favorisent les économies à court terme. L'évaluation des performances des acheteurs est centrée sur la notion de « dérive », qui mesure l'évolution des achats sur un cycle budgétaire, en volume et en valeur. Le tableau 5.3 décrit les différents indicateurs de gains achats.

Indicateurs	Mode de calcul	Interprétation
La Dérive en Niveau	Différence entre les achats réalisés en n et n-1, en volumes et en valeur. C'est la progression sur deux budgets successifs.	L'indicateur permet de décrire les évolutions globales des achats sur une année. indicateur intégré aux reporting achats, mais peu utilisé pour le pilotage car il ne permet pas de comprendre le travail de l'acheteur durant l'année.
La Dérive en Masse	Elle est calculée par la multiplication de la dérive réalisée par le temps qu'il reste à couvrir sur le budget.	L'indicateur a pour objectif d'intégrer le temps. Il représente l'économie réalisée sur les mois restant du cycle budgétaire. La dérive en masse permet d'anticiper les gains réalisés sur l'année et pousse les acheteurs à avancer leurs négociations.
La Dérive de Négociation	Elle est calculée de manière à contrôler l'effet volume sur la période.	L'indicateur permet d'isoler l'impact du travail des acheteurs en contrôlant les effets de volumes. L'indicateur n'intègre que les gains obtenus hors effet volumes, ce dernier n'est pas maîtrisé par les acheteurs.

Tableau 5.3 : Les indicateurs financiers de performances Achats

La direction et les financiers de MyAuto focalisent leur attention sur la « Dérive en Masse » qui calcule le montant réactualisé (mensuellement) des économies sur l'année. L'attention portée à

cet indicateur par la direction financière est symptomatique de l'importance des économies d'achats dans la réalisation des objectifs financiers de MyAuto. En plus d'inciter à des renégociations régulières d'économies de court terme, l'indicateur est utilisé pour simuler l'atteinte des objectifs financiers, avant la fin des cycles budgétaire et les clôtures périodiques des comptes.

1.2.3. Une responsabilisation sur l'utilisation des ressources

Parallèlement au reporting budgétaire, la direction attend une justification systématique des actions des acheteurs par les effets financiers qu'elles génèrent.

Toutes les actions des acheteurs, en face, il doit y avoir ce que ça représente en gains. Tu dois le mesurer. Dans l'automobile tous ce qu'on fait, il faut que tu prouves que ça amène quelque chose, que ça a un intérêt. Jamais ils ne vont te donner des ressources si tu ne montres pas qu'il y a un payback. Et ça c'est le rôle de l'acheteur. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les dispositifs de contrôle systématisent le critère du « *payback* » et orientent les choix des acheteurs vers les actions qui améliorent les résultats comptables. *A contrario*, les actions qui ne produisent pas d'effets observables dans les comptes – soit parce qu'elles ne sont pas « traçables » par les outils d'enregistrement comptables, soit parce qu'elles produisent des effets à long terme – n'améliorent pas la performance des acheteurs, et devraient être exclues.

1.3. Un dispositif de contrôle focalisé sur « la traque » des économies

1.3.1. Des indicateurs focalisés sur l'analyse des écarts de prix

L'architecture du système de contrôle des fournisseurs focalise aussi l'attention sur les données comptables et financières des échanges entre les partenaires. Les données dont disposent les acheteurs pour suivre et gérer la relation d'achat, sont donc essentiellement de nature financière, et peuvent être regroupées en deux catégories : les écarts centrés sur les transactions et les références de cotations des fournisseurs.

1.3.1.1. Les analyses d'écarts

Les acheteurs peuvent procéder à différentes analyses des transactions inter-firmes. En particulier, ils cherchent à s'assurer que les prix contractés correspondent bien aux prix réellement facturés par les fournisseurs.

Et entre le prix qui a été négocié qu'on va utiliser pour budgéter et le prix qu'on constate en fin de chaque cycle qui est le prix effectivement payé au fournisseur, ben il peut y avoir des différences. Il faut réussir à les trouver. (Mikael, Stagiaire achats – MyAuto)

Les acheteurs renouvellent cette analyse à la fin de chaque cycle budgétaire pour s'assurer de la pertinence des flux financiers liés aux transactions. Mais cette tâche ne permet pas de dégager de réelles économies. Les acheteurs la considèrent comme une activité peu intéressante et peu valorisante, car elle ne mobilise pas de compétences techniques ou économiques particulières. Ils vont régulièrement faire faire l'analyse des écarts de facturation aux stagiaires et se concentrer sur les analyses plus complexes, qu'ils assimilent plus à du management.

La première analyse c'est de savoir qu'est ce qui explique l'évolution du prix. Est-ce que c'est un effet volume ? Est ce que c'est des économies parce que le produit ou le process ont changé ? Est ce que c'est des dérives matières chez le fournisseur ? Donc on va essayer d'aller le plus loin, le plus précis dans la décomposition du prix, pour comprendre où se fait le décrochage. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Donc si on a envie de comprendre ce qui se passe, comprendre pourquoi le prix évolue dans tel sens, ben il faut pouvoir séparer les choses pour retrouver les effets de chaque facteur. On parle de facteurs de dérives. Et ça, je vais avoir régulièrement des acheteurs qui vont me solliciter pour décortiquer les choses avec eux ou pour valider certains calculs (Sophie, Assistante économique de projet – MyAuto)

Avec ces calculs, les acheteurs peuvent décomposer, analyser et expliquer les écarts de performance prix des fournisseurs, et de définir les actions correctives à mener. Les acheteurs sortent ici du rôle d'exécutant des commandes achats ou de négociateur, auquel les opérationnels sont parfois tentés de les assimiler et se présentent comme des managers de la relation fournisseur.

1.3.1.2. Les cotations de fournisseurs

Parallèlement aux analyses d'écarts, les acheteurs réalisent des analyses *ad hoc* des marchés fournisseurs, en comparant les prix des fournisseurs concurrents sur une famille d'achats et un périmètre géographique donné.

Le partenaire était affecté sur le relifiting du véhicule avec un module de pièces qui était à 120 euros. On a lancé une opération de global sourcing avec tous nos acheteurs à travers le monde sur cette famille ; les indiens, USA, Chine, etc., et on a comparé les prix que l'on obtient en global sourcing aux prix que l'on avait. Et donc moi j'étais passé d'un prix de 116 à 98 ou 96 euros. Donc 20 euros de différence hors coûts annexes. Donc quand tu calcules genre 20 euros sur 175000 pièces, c'est des économies énormes. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Ces analyses permettent de constituer des références de prix disponibles sur le marché. Si elles n'ont pas vocation à remettre en question le panel des fournisseurs partenaires, les acheteurs utilisent ces analyses pour piloter les performances des fournisseurs, dans la mesure où elles permettent et révéler les écarts des prix entre les fournisseurs partenaires et leurs concurrents et de redéfinir les objectifs de prix à négocier à moyen terme.

1.3.2. Un ERP qui centralise l'information financière et définit le langage de la relation

L'orientation financière du système de contrôle est renforcée par l'ERP qui traite les flux opérationnels et comptables, et définit la contribution des acheteurs à la profitabilité. Il est l'outil central des échanges internes et externes.

L'ERP reste l'outil central pour capitaliser l'info. S'il y a une bonne capitalisation de l'information ce n'est pas un problème. Dans les outils t'as le suivi de la relation avec l'historique de tous les échanges qu'on a eu, les projets en-cours, les projets à venir. T'as les comptes rendus de réunions pour comprendre un peu les enjeux. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

C'est comme une course de relai. Il y a toujours quelqu'un qui passe le témoin. Il faut que le témoin soit le meilleur possible. Mais personnellement je crois que le meilleurs témoin c'est l'ERP, parce que c'est ce qu'on est sûr de garder dans le temps. Quelque soit la personne, l'ERP c'est un outil mutualisé. On a accès à toutes les données, à toutes les transacs. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

Les acheteurs sont responsabilisés sur l'exhaustivité et la qualité de l'information. Celle-ci sera réutilisée par les acheteurs et par les contrôleurs de gestion pour piloter l'atteinte des objectifs de gains.

Toutes les transactions vont être centralisées dans l'outil qui est relié avec la compta – donc qui enregistre toute les factures avec le fournisseur – et avec le contrôleur de gestion et la finance pour gérer les budgets et les gains achats. (David, Responsable Achats – MyAuto)

L'ERP focalise l'attention sur les données comptables et financières et contraint les utilisateurs à adopter une lecture comptable de l'activité, qui est systématiquement décrite en référence au compte de résultat et au budget. Centralisée et fortement réduite à sa traduction financière dans l'ERP, l'information sur le travail des acheteurs et les relations avec les fournisseurs devient plus facilement contrôlable par la direction et les financiers de MyAuto. L'outil est conçu pour documenter, analyser et planifier les évolutions des échanges et des performances. Il a pour effet de figer le langage de la relation dans une lecture comptable des échanges inter-firmes, et une représentation financière de la performance des acheteurs et des fournisseurs. En ce sens, l'ERP

sert en premier lieu les besoins de contrôle de la direction et des financiers, plutôt que les besoins de pilotage des acheteurs.

	Documenter	Planifier
Utilisation de l'ERP	<ul style="list-style-type: none"> - Documenter les transactions passées - Suivre et piloter le budget achats - Suivre et piloter les performances des fournisseurs - Suivre et piloter les performances des acheteurs - Coordonner les achats avec d'autres fonctions productives - Calculer les gains achats réalisés - Relier les gains achats aux performances financières de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier les transactions - Budgéter les achats - Finaliser les performances des fournisseurs - Finaliser les performances des acheteurs - Coordonner les achats avec d'autres fonctions productives - Planifier les gains achats et leur impact sur la performance financière

Tableau 5.4: L'utilisation de l'ERP

1.3.3. Des Indicateurs non financiers relégués au second plan

La focalisation sur les performances financières est, enfin, accentuée par des attentes modestes de la direction sur les composantes hors coûts des échanges.

Si tu veux, on va beaucoup nous parler du QCD. Il faut gérer le QCD, tenir les trois composantes, etc. mais en réalité, les délais et la qualité, tant que ça reste dans des limites raisonnables, ce n'est pas un problème. En revanche le prix, si tu ne fais pas moins X% c'est un problème. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Toi en tant qu'acheteur on ne va jamais te reprocher que le fournisseur est mauvais en termes de qualité. Si tu veux, l'acheteur, celui qui est performant ce n'est pas l'acheteur qui a fait 0 PPM, c'est l'acheteur qui a fait moins 10% en gains achats. Et puis pour dire vrai, les vrais problèmes de qualité sont assez rares, parce qu'on est sur des process industriels qui sont bien tenus. Dans 99,9% des cas, il n'y a aucun souci sur la qualité. Par contre si on n'obtient pas le prix que veut le chef de projet, là on va nous le reprocher. On va considérer qu'on n'a pas fait notre travail jusqu'au bout. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Mais c'est vrai qu'au final c'est très rare qu'il y ait arrêt de chaîne. Il y a un tel niveau de compétence, un tel niveau de contrôle, que ce sont des erreurs qui arrivent une fois par ans. Mais bon, on finit toujours par trouver une solution. C'est tellement bien préparé dans l'automobile pour gérer des situations de crise, que les erreurs logistiques, les arrêts d'approvisionnement, c'est des cas d'école, mais qui ne se réalisent jamais. C'est vrai que parfois ça se fait en catastrophe, c'est la mobilisation générale pour trouver une solution. Mais on finit toujours par trouver. Et c'est vrai que là on voit la différence quand on a des liens avec les gens, qu'on a des gens chez le fournisseur qui vont remuer ciel et terre pour faire en sorte de nous trouver une solution. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les problèmes de qualité et de délais ne représentent pas des enjeux de gestion pour les acheteurs, car ils sont rares et « sous contrôle », notamment grâce au travail de conception des

pièces et d'organisation des processus industriels et logistiques. Et bien qu'ils en assurent le reporting, les acheteurs ne se sentent pas responsabilisés sur les performances qualité et délais des fournisseurs. Par conséquent, l'investissement des acheteurs dans le pilotage de ces indicateurs est réduit, en comparaison au travail qui est attendu d'eux sur la réduction des coûts d'achats.

La performance des relations achats est traditionnellement définie par le triptyque QCD. Mais dans le cas MyAuto, la priorité est clairement donnée à la gestion du coût achats. L'acheteur performant est celui qui gère la relation fournisseur dans une perspective financière, réalise des économies d'achats par des baisses de prix à court terme, et contribue à l'amélioration de la profitabilité par des actions dont les effets sont traductibles, à court terme, dans les comptes de l'entreprise.

2. Des acheteurs contraints de transgresser les normes relationnelles du partenariat

L'exigence de performance financière imposée par la direction oriente les manières d'être et d'agir des acheteurs vers un opportunisme accru dans la recherche des gains achats et une rupture avec les normes relationnelles attendues dans le partenariat.

2.1. Des comportements opportunistes favorisés par la direction

2.1.1. Des attitudes à l'opposé de l'esprit du partenariat

Les objectifs financiers des acheteurs sont au cœur de leurs interactions avec les partenaires et les échanges entre les acheteurs et les responsables du fournisseur se focalisent sur les questions de prix et de coûts.

Il n'y a qu'à voir dans les réunions qu'on a ensemble. C'est les acheteurs qui prennent le lead dans ces réunions. C'est eux qui nous y invitent. On échange des mails pour préparer la réunion en faisant des petites présentations. Ils nous disent qu'est ce qu'ils attendent, de quoi ils veulent discuter. Et les acheteurs, ils veulent parler de ce qui les intéresse, c'est-à-dire le prix. Quand on discute, on ne parle que de prix, de coûts. Et ça se comprend, quand tu vois où sont leurs priorités. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

On se gargarise beaucoup avec le partenariat, mais dès qu'on rentre dans un business « break event » ou qu'il y a des difficultés, là il y a plus personne. Dès que la situation commence à se tendre, tout le monde change de comportements. Même si les discours, notamment chez les directions, restaient très positifs et très lisses, les attitudes ne sont plus du tout comme avant. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs sont incités à adopter des comportements opportunistes et des stratégies d'influences coercitives qui transgressent les normes relationnelles établies entre les partenaires, afin d'obtenir les gains achats qu'ils attendent des fournisseurs.

Vous avez des acteurs en place qui ont une culture entreprise très dure, qui n'utilisent pas du tout les partenariats. Pour lesquels les partenariats c'est juste pour les directeurs qui se rencontrent. Mais quand il y a moyen de gratter des sous, ils grattent. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Mais à la rigueur ce n'est pas une question de personnes, c'est aussi qu'on leur impose des méthodes, on leur impose des objectifs qui font que les gens agissent comme ça. (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)

Chaque acteur est dans une stratégie individuelle de préservation de ses propres objectifs et intérêts à court terme et les transactions – internes et externes – des acheteurs font l'objet d'un contrôle plus soupçonneux et d'une vérification plus systématiques des informations comptables, loin des normes de transparence et de confiance revendiquées.

Donc si tu veux, on est passé d'un climat de travail qui était relativement serein, une logique de travail basée sur le partenariat... on est passé à une situation très tendue où on ne fait que gérer les conflits, gérer des litiges. Tout le monde était relativement tendu, et personne ne laissait passer rien à personne, même en interne. On passait notre temps à se faire des reproches. Ce n'est pas le bon climat de travail. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Et puis dès que ça parle argent, ils sont un peu toujours dans la suspicion, avec nous, et entre eux en interne. Donc tant que l'acheteur n'est pas convaincu qu'on a un souci, il ne bouge pas. Et tant qu'il n'a pas réussi à convaincre en interne sa hiérarchie et ses financiers, pareil rien ne bouge. Et donc nous on doit tenir tant que ce circuit n'est pas bouclé. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Dans ce contexte, la mise en œuvre du partenariat est moins idyllique que dans les discours des dirigeants. Les attitudes, les actions et les intentions des acteurs participent à la déconstruction des liens relationnels entre les acteurs et conduisent à la multiplication des conflits entre les partenaires et à la dégradation des relations interpersonnelles.

2.1.2. Une déconstruction des liens de confiance entretenue par la direction

La direction serait tentée de contrôler la dynamique relationnelle entre les acteurs par des changements d'affectations, afin de se réserver la loyauté des acheteurs, et leur engagement dans la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise. L'engagement mutuel est ainsi limité par les changements réguliers d'interlocuteurs qui réduisent la longévité des interactions et le temps

laissé à la construction des liens interpersonnels et au développement d'une connaissance mutuelle entre les acteurs.

Et on a quand même beaucoup de mal depuis quelques années avec le turnover des gens. Autrefois vous aviez des gens qui restaient 10 ans dans une entreprise. Vous saviez quelles étaient leurs limites en termes de pouvoir. Quand ils vous faisaient une promesse, vous saviez s'ils pouvaient la tenir ou pas. Aujourd'hui les gens restent en poste deux à trois ans et ils changent. Ça complique les choses. Parce que c'est important de connaître les gens qu'on a en face. Je vous parlais de connaître leur pouvoir. Quand vous avez quelqu'un qui vous dit « oui, vous pouvez compter sur moi » ou « oui, je m'en occupe », ou qui vous promet du volume sur tel ou tel projet, alors qu'en réalité le gars n'a aucun pouvoir, et n'a aucune emprise sur la décision finale, c'est problématique. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Pour vous donner un exemple, j'ai dû participer, au moins une dizaine d'années consécutives, à la négociation annuelle – l'accord annuel – à des postes différents, au commercial ensuite à la DAF. Je n'ai jamais eu en face les mêmes interlocuteurs deux années de suite. Jamais je leurs ai dis, mais j'en rigolais. Je me disais dans 12 mois, quand on se remettra autour de la table, ça serra pas encore les mêmes gens. [...] Et puis tu te dis « on va discuter de choses, on va expliquer notre position, on va se mettre d'accord sur une méthode de travail pour l'avenir, mais si ce ne sont pas les mêmes qui reviennent l'année suivante, ça ne sert à rien ». (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Le « *turn over* » complique le développement de liens interpersonnels, de rites informels d'interactions et des normes relationnelles locales entre les acteurs du client et du fournisseur. Par conséquent, la confiance interpersonnelle est limitée et doit être régulièrement reconstruite.

Il y a six mois, mon vis-à-vis chez le fournisseur est parti ailleurs, il a eu une opportunité intéressante dans une autre BU, et il a été remplacé par une dame avec qui je n'ai pas encore retrouvé le même type de rapports. Ca ne veut pas dire que ça se passe mal, mais on n'a pas les mêmes reflexes. Il faut réapprendre à connaître l'autre. C'est tout un lien qu'il faut reconstruire. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Pour Patrice, le « *turn over* » des acheteurs est entretenu par le Direction de MyAuto, afin de contrôler les liens interpersonnels avec les acteurs des fournisseurs et éviter la création d'obligations mutuelles qui encourageraient l'acheteur à « protéger » et affaiblirait sa capacité de négociation à court terme.

Tu sais, tu te demandes si ce n'est pas fait exprès pour empêcher qu'il y ait trop de liens entre les gens. Quand tu connais bien l'acheteur, tu le vois venir dans ses négos. Donc tu anticipes ce qu'il va te faire. Et quand t'as créé du lien avec le gars, que vous avez bu des coups ensemble, qu'il te parle de sa boîte, etc. et bien il ne négocie plus de la même façon. Et ça, chez le client, tout en haut [à la direction] ça n'arrange peut être pas leurs affaires. (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)

2.2. Utilisation de la menace pour obtenir des gains d'achats

La menace est un mode d'influence coercitif qui repose sur la concession de baisses de prix par crainte de sanctions immédiates ou à venir. Les acheteurs utilisent deux menaces : la mise en concurrence (a) et le déréférencement (b).

2.2.1. La menace de mise en concurrence

La menace de mise en concurrence est utilisée ponctuellement par les acheteurs, en particulier en phases de lancement ou de « *reliefting* » d'un véhicule et à la suite d'une consultation plus ouverte du marché fournisseur. Ces consultations permettent de comparer les offres concurrentes des fournisseurs sur différents critères - en particulier sur le prix - et de confronter le fournisseur partenaire au positionnement prix des concurrents.

Le fournisseur on peut lui faire sentir que même si on est en partenariat, qu'on s'est engagé à travailler ensemble sur le long terme, qu'on ne va pas rompre les liens du jour au lendemain, qu'on a des alternatives, et que ces alternatives peuvent nous proposer de meilleures conditions. Pouvoir aller lui dire « un tel, avec les mêmes conditions de production que vous, il peut faire un meilleur prix ». L'idée ce n'est pas de les déstabiliser, mais de mettre quand même un peu la pression, pour voir comment il va réagir. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Si l'objectif n'est pas de remettre en cause le partenariat à long terme, la confrontation agit comme une menace de mise en concurrence du fournisseur pour l'inciter à s'aligner à la baisse sur les prix des concurrents.

Ils utilisent l'argument du sourcing à l'international pour nous mettre un peu la pression. C'est-à-dire qu'ils ne menacent pas clairement de nous retirer les projets et de les faire sourcer à l'international, mais ils disent « regardez, il y a tels écarts de prix entre vous et eux. Est-ce que c'est vraiment justifié ? Quels efforts vous pouvez faire pour les combler ? ». Parfois ça va un peu plus loin dans la comédie. On était avec l'acheteur en revue de performance et il me parle des benchmarks et il me dit « mais tu me comprends, moi je connais la situation, mais mon patron quand il voit ces écarts, lui il ne se pose pas de question. Il n'a pas les mêmes états d'âmes ». Il me met la pression, mais l'air de dire « ce n'est pas moi, c'est la hiérarchie qui ne regarde que les économies ». (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)

Pour les acheteurs, la menace est une stratégie d'influence relationnelle car elle repose sur les engagements mutuels entre les partenaires. Au niveau inter-firmes, les acheteurs invoquent l'engagement d'équité et de partage de la valeur entre les partenaires par les prix. Au niveau interpersonnel, l'engagement de support mutuel entre les acteurs doit permettre à chacun de réaliser ses objectifs de performance, par les gains achats pour les acheteurs et par les volumes d'activité et le chiffre d'affaires pour les commerciaux.

2.2.2. *La menace de « déréférencement »*

La seconde stratégie fondée sur la menace questionne la continuité du partenariat par une menace de sortie du panel des fournisseurs partenaires.

Il y a l'acheteur qui cherche à vous faire croire que vous avez intérêt à travailler pour lui. Ça revient souvent. Quand vous leurs dites « quel est le profit que je vais faire sur ce projet là ? » Il y en a certains qui vont vous dire « ahhh oui, mais vous êtes avec nous ». Attention je ne crache pas dans la soupe. Je sais qu'on fait une part confortable de notre chiffre d'affaires France avec eux. S'ils nous lâchent, on peut ne pas s'en remettre. Je sais que le fait d'être affiché comme leurs partenaires ça nous valorise, ça contribue à notre image, ça nous apporte des marchés. Tout ça on est d'accord dessus. (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)

Pour l'acheteur, le déréférencement agit comme un signal négatif sur la qualité du fournisseur, qui s'efforcera de la maintenir pour préserver ses intérêts avec MyAuto et sa réputation sur le marché fournisseur de l'industrie automobile. Cela permet alors d'obtenir un engagement du fournisseur sur les baisses de prix, en échange du maintien du signal de qualité.

2.3. *Organiser le transfert des risques vers le fournisseur*

Les acheteurs sont également incités à organiser l'asymétrie d'information entre les partenaires et s'assurer que le constructeur est seul décideur de la conduite des échanges, afin de faciliter le transfert des risques commerciaux (a) et opérationnels (b) et de leurs conséquences financières vers les fournisseurs.

2.3.1. *Transfert de risque commercial*

Dans une « industrie capacitaire », dont la structure de coûts est sensible aux volumes d'activité, la rétention d'informations permet de baisser les prix contractualisés et améliore les marges du client.

Ce qui faut savoir c'est que dans l'automobile on est très tributaire des volumes. La structure de coût est tout de suite mise en péril dès que les volumes baissent de 3% par exemple. On est dans une industrie capacitaire, c'est toujours très sensible aux volumes. Quand on se lance un projet, qu'on nous vend sur le papier une base de 250 000 unités à livrer par semestre, qu'on s'équipe pour, qu'on recrute, et qu'en fin de compte ça tombe à 150 000, c'est plus pareil. On en fait quoi de la surcapacité ? Parfois ce n'est même pas redéployable. Et puis en plus, on s'aperçoit qu'ils ne sont pas totalement clairs avec nous. C'est-à-dire qu'ils nous disent « oui, les ventes sont décevantes pour l'instant, mais ça va décoller », ils justifient leurs chiffres, ils font en sorte que le plan initial ne bouge pas. Et on entend par bruit de couloirs, qu'ils font des projections à long terme où les ventes ne décollent pas. Mais ils se cachent bien de le dire tout de suite, parce que ça veut dire qu'il faut revoir toute la négo initiale, le

plan de charge sur 3 ans, et surtout le plan de pricing. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Les acheteurs doivent entretenir l'asymétrie d'informations avec les fournisseurs et retarder la renégociation des prix sur la base de l'activité réelle, de manière à prolonger le plus longtemps les gains engrangés par le client.

2.3.2. Transfert des risques opérationnels

Pour transférer les risques opérationnels, les acheteurs demandent aux fournisseurs de supporter, *a posteriori*, une partie des risques subits par le client.

Vous savez quand vous êtes dans des relations d'affaires, même si on est en partenariat, même si généralement ça se passe bien, et qu'on a de bonnes relations de travail, il y a toujours une logique d'affaires où il faut tirer sa rentabilité. Il y a quelques semaines, un gars du juridique de MyAuto m'appelle de la part du responsable Achats avec qui je travaille d'habitude. On discute de quelques points sur le renouvellement d'un contrat de livraison, et il me demande si je suis assuré sur un certain nombre de risques assez techniques sur la production. Vous savez pourquoi il me pose cette question?

- Non

Le jour où il aura un problème qualité ou autre, l'acheteur il va transférer le dossier à son service juridique et va lui dire « la société X, notre fournisseur, il est assuré pour un million d'euros là-dessus, donc vous pouvez déjà lui demander pour 800 000 pour couvrir une partie ». [...]Et leur argument c'est « quand on est partenaire, il faut être solidaire, il faut partager les risques ». C'est-à-dire dès qu'il y a un souci où les frontières ne sont pas très claires entre le constructeur et le fournisseur, ils vont essayer de mutualiser les risques pour réduire la facture finale. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Par exemple, le fournisseur contribue financièrement à couvrir les risques opérationnels liés à l'activité. Les acheteurs doivent s'assurer de la capacité du fournisseur à couvrir les risques et maintenir une zone de flou des responsabilités dans laquelle les risques sont partagés.

Section 3 La tentative de dépassement par le management de la relation achats

Les acheteurs ne se satisfont pas de l'orientation financière et de leur rôle dans sa mise en œuvre. S'ils ne contestent pas l'importance des économies d'achats et la nécessaire contribution des acheteurs aux performances financières de l'entreprise, ils réfutent, en partie, le mode de management défini par la direction. Ils dénoncent les contradictions de la Direction et leurs conséquences sur le fournisseur et l'activité du constructeur, dans un contexte d'interdépendance forte entre les partenaires. Ils pointent la dégradation de l'image des acheteurs qui s'efforcent de réaliser les objectifs d'économies et les méthodes qui leur sont imposés. Les acheteurs redéfinissent les moyens de réaliser les objectifs financiers de la relation d'achats.

1. Un décalage manifeste entre les acheteurs et la Direction

1.1. *L'impasse de la recherche systématique d'économies*

Chez MyAuto, les acheteurs comme les financiers s'accordent pour décrire une situation d'injonctions contradictoires dans la gestion des achats et des relations fournisseurs. Les acheteurs ont le sentiment de subir les promesses contradictoires de la Direction faites, d'une part, aux fournisseurs, de gérer les relations achats dans une logique de partenariat, et d'autres parts, aux actionnaires et aux financiers, d'améliorer fortement les performances financières du constructeur.

Au même moment où on nous demande d'être dans du partenariat, on a des ambitions financières qui deviennent importantes. Les plans stratégiques qui se sont succédés ces dernières années, il y avait toujours des objectifs de MOP (marge opérationnelle) très élevés. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

D'autant que seule une partie de la promesse est tenue par la Direction, et la priorité aux performances financières conduit à exercer une pression forte à l'économie de coûts, qui n'est pas sans risques pour le client.

On sait que nous on va tenir la route, si les fournisseurs tiennent la route. Donc on fait en sorte que l'ensemble économique marche et soit viable. On doit s'y habituer et habituer nos collaborateurs. Leurs faire comprendre qu'on ne pourra pas avancer si nos fournisseurs n'arrivent pas à nous suivre. Et à fortiori, si les fournisseurs tombent, on ne pourra pas avancer de notre côté. Donc il y a toute une démarche d'éducation pour nous, pour faire comprendre ça à tout le monde. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

On les prévient, on fait des alertes régulières pour dire « attention, on tire trop sur la corde des économies ». Il y a un moment où la « vache à lait », elle va être à sec, elle arrête de donner. Si on tire en permanence sur leur marge, comment ils font pour gérer leur activité ? Comment ils font pour faire évoluer leurs technos ? Comment ils font pour nous suivre demain sur des projets plus gros ? Et je ne te parle pas des fournisseurs qui nous glissent entre les mains. Ils vont bosser pour l'aéronautique parce qu'ils gagnent mieux leur vie là-bas. On le dit tout ça à la hiérarchie, mais on ne nous entend pas toujours. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Dans un contexte d'interdépendance forte entre le client et le fournisseur, la recherche d'économies d'achats importantes peut détériorer à moyen et long termes les performances opérationnelles et financières du fournisseur, comme du client. Les acheteurs se font les « lanceurs d'alertes » sur cette dérive et les porte-voix des fournisseurs et de leurs difficultés, chez le constructeur.

1.2. Le sentiment des acheteurs de faire le sale boulot pour la direction

Les acheteurs dénoncent également le rôle assigné aux Achats, dans l'appropriation de la valeur inter-organisationnelle. Ce rôle s'accompagne d'objectifs et de méthodes de travail que les acheteurs peinent à s'approprier et à s'y identifier.

A un certain niveau de la hiérarchie, on ne peut pas dire qu'on n'est pas partenaires. Sinon ça ne passe pas. Quand les directeurs de business units se rencontrent, ou même avec les Directeurs des Achats au niveau groupe, ils parlent de tout et n'importe quoi, mais en réalité ils ne traitent jamais les vrais problèmes. Les vrais « emmerdes » c'est à un niveau plus bas que ça se traite. Et là vous avez des gens qui vont avoir des méthodes plus dures dans le rapport au quotidien. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs ont le sentiment de faire le « sale boulot » pour le compte de la Direction, qui préserve son image en utilisant une rhétorique partenariale, alors que l'image de la fonction Achats est fortement dégradée, en interne auprès des opérationnels et, en externe auprès des partenaires chez le fournisseur.

Et On s'étonne qu'on ait une réputation de chiens enragés, qui flairent les économies. On passe notre temps à demander des efforts à nos fournisseurs. Les gars ils ont le sentiment de se saigner pour continuer à bosser avec nous. On ne peut pas être toujours dans la baisse des prix, la baisse des coûts, la baisse de tout. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Pour les acheteurs, les objectifs de performance et les modalités d'actions définis par la Direction détériorent l'identité professionnelle des acheteurs en l'associant aux économies, à l'utilisation de méthodes agressives de négociation et à la transgression des normes relationnelles.

2. Les acheteurs revendiquent des compétences et un rôle de managers

Pour dépasser le rôle d'exécutants qui leur est dévolu, les acheteurs s'emploient à associer leur travail à des expertises particulières pour se confronter aux opérationnels.

Sur l'aspect technique, moi je ne suis pas ingénieur de formation, je suis de formation business school, donc je ne maîtrise absolument pas, mais je compense avec une façon d'analyser, de comprendre les coûts, de comprendre ce qui a derrière les objectifs financiers. C'est là que je me dis que j'ai bien fait de ne pas sécher mes cours de compta (rire) et puis sur la logistique, la supply chain, la stratégie de la boîte, tout ça ... Donc je crois que j'ai une vue d'ensemble plus large qu'eux, et on peut apporter ça. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Dans la description de leur travail, les acheteurs de MyAuto tentent de minimiser l'importance de la négociation comme une tâche d'exécution des économies budgétaires planifiées par la direction, pour mettre en avant les activités qui rendent possible la négociation, et les compétences qu'elles mobilisent. Ils se définissent par des compétences calculatoires et analytiques (1), d'une part, et des compétences relationnelles (2), d'autre part.

2.1. Les compétences calculatoires et analytiques des acheteurs

2.1.1. Analyse des coûts

Les acheteurs mettent en avant leur connaissance des techniques de calcul et d'analyse des coûts. Cette connaissance leur permet de mieux comprendre le contexte économique de la relation d'achats et de définir les opportunités d'économies de manière plus pertinente et rationnelle.

Quand je remplace un collègue sur son poste, ou qu'on m'affecte une nouvelle catégorie, j'ai un réflexe, et je me rends compte avec le temps qu'il est très « con » c'est que j'ai envie de faire mes preuves tout de suite et de montrer ce que je sais faire. Et c'est « con » parce que je ne prends pas toujours le temps de bien comprendre la situation, de savoir si le fournisseur me ment, ou si on te dit les choses ou pas. C'est pour ça que c'est important de savoir analyser. Ça évite de se lancer la tête dans le guidon dans des négociations, alors que le fournisseur est au taqué de ce qu'il peut faire sur une pièce, ou que tu perds ton énergie sur une économie qui ne te rapporte pas grand-chose sur ton budget. Ça te donne une forme de « clairvoyance », le mot est exagéré, mais tu sais où tu vas quand t'as pris le temps de bien poser une analyse bien construite. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les compétences calculatoires des acheteurs leur permettent de gagner en efficacité et de rationaliser leurs actions, tant pour la décision de négociation, que pour l'identification des éléments spécifiques de coûts à négocier. Car les acheteurs développent les outils de reporting qui décomposent le prix du fournisseur, et définissent les sources d'économies négociables.

On essaie de récupérer le maximum d'informations de chez le fournisseur lui-même, pour reconstituer la structure de coût. Donc on a des grilles qu'on envoie aux fournisseurs et on leur demande de se mettre dans les cases. Dire, dans la pièce, il y a quoi ? Il y a tant d'acier, de tel type, avec tel poids. Et ils rentrent toute la décomposition du produit. La valeur de transformation, c'est-à-dire les coûts qu'il engage en interne, la main d'œuvre, l'amortissement de ses machines, etc. Enfin tous ce qui compose le prix de la pièce. La marge aussi, enfin si ils veulent bien nous la donner (Rire). Quand on arrive à avoir cette grille complète, c'est une mine d'or pour moi parce que ça nous permet de savoir exactement comment on va pouvoir chercher les économies et les négocier. (David, Responsable Achats – MyAuto)

Les analyses de coûts permettent aux acheteurs de comprendre le processus de production et la structure de coût du fournisseur pour définir les économies à réaliser et les moyens d'y parvenir. Les acheteurs fondent leur travail sur des analyses formelles et rationnelles qui mobilisent des compétences techniques, tant dans la production des outils, que dans leur exploitation.

Le tableau 5.5 décrit les différences entre les deux méthodes.

	Analyse des coûts	Consultation du marché
Les analyses liées à chaque méthode	- Connaitre la structure de coût de la pièce et d'identifier les zones d'économies pour atteindre un coût optimal - Comprendre la structure de marge du fournisseur et de négocier la répartition globale de la marge entre le client et le fournisseur partenaire	- Identifier des écarts de prix entre le fournisseur partenaire et ses concurrents - Renégocier les prix et modifier la répartition de la marge entre le client et fournisseur partenaire.
Méthode tournée vers	La relation	Le marché externe
Outils	Comptabilité Analytique	Appels d'offres
Acteurs engagés	Acheteurs et économistes internes	Acheteurs
Logique inter-organisationnelle	Relationnelle : repose sur l'échange d'informations entre les partenaires	Marché : le marché signale le bon prix et les écarts de performance
Limites	Accès à l'information	Coût de l'appel d'offres

Tableau 5.5 : Méthodes d'analyse des prix

2.1.2. Analyse stratégique et organisationnelle

Pour les acheteurs, l'identification des opportunités d'économies ne s'arrête pas à une analyse comptable des coûts de production, elle mobilise également des compétences d'analyse stratégique et organisationnelle de la relation d'achats et du fournisseur.

On peut demander à des consultants internes d'aller travailler chez le fournisseur pour l'aider à améliorer sa logistique, sa production, ses outils de contrôle qualité. Mais pour le faire, il faut comprendre le fournisseur, son organisation, son outil industriel, ses investissements en recherche – développement, ses achats... et ça c'est aussi notre travail, parce qu'on est en lien direct. Nos ingénieurs, nos chefs de projets, nos commerciaux, ils vont essayer de comprendre le fournisseur sur ce qui les concerne.

Nous, on va essayer de le comprendre sur tout, pour pouvoir travailler avec lui et faire des économies. (David, Responsable Achats – MyAuto)

Pour les acheteurs ces compétences peuvent permettre de dépasser la vision parcellaire des ingénieurs R&D et des chefs de projets.

Avant j'étais chez un fournisseur de rang deux pour l'automobile. On livrait des fournisseurs de rang un de MyAuto et d'autres constructeurs. Et c'est à l'époque que j'ai su qu'ils avaient chez les constructeurs des méthodes « d'investigation » où ils poussent très loin. C'est-à-dire qu'ils nous appelaient pour savoir quel prix on facturait nos produits à leurs fournisseurs. Et de proche en proche ils reconstituent le coût de production du fournisseur. [...] Si vous leur donnez les armes pour qu'ils saignent le fournisseur de rang 1, directement ça retombe en cascade chez vous. Travailler à « livres ouverts », pour moi, c'est du non sens. Parce que c'est toute la filière, du rang 1 à la petite boîte, qui doit rentrer dans le rang et se mettre au pas de ce qu'ils attendent. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Les acheteurs considèrent également qu'ils sont capables de dépasser la relation dyadique entre les partenaires pour s'inscrire dans une logique de chaîne de valeur globale. Les acheteurs étendent « l'investigation » au-delà du fournisseur, pour analyser la répartition de la valeur au sein de la filière de production et y identifier les opportunités d'économies.

2.1.3. Maîtrise des leviers et des outils financiers

Enfin, les acheteurs s'attribuent également des compétences comptables et financières, car ils comprennent l'importance des enjeux financiers pour la Direction de MyAuto. Les acheteurs utilisent les outils et les mécanismes financiers comme des leviers pour créer un sentiment d'obligation chez le fournisseur partenaire lors des négociations commerciales. Ils peuvent ainsi arbitrer entre différentes options de gains achats par le simple jeu des enregistrements comptables et des lignes budgétaires.

Il y a des vases communicants entre le prix, un paiement cash, un investissement, etc. [...] On va promettre des paiements cash et faire pression sur la compta pour avoir ses paiements. Le fournisseur c'est bon sa trésorerie, et donc il accepte de faire un effort, même si ce n'est pas forcément bon pour notre trésorerie. Pareil sur les investissements : on lui promet de mettre de l'argent avec lui sur tel ou tel projet. On peut trouver plusieurs petits arrangements comme ça, qui sont purement financiers. On est obligé de jouer avec ces petites techniques pour faire bouger le fournisseur. Il faut qu'il y trouve son intérêt aussi à bouger. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs construisent des « arrangements » financiers avec les fournisseurs sur des engagements de trésorerie ou des investissements, afin de faciliter les négociations avec les fournisseurs. Cela relève de la même stratégie d'influence que la « promesse » qui consiste à

obtenir des engagements du fournisseur sur les prix en échange d'engagement sur des volumes additionnels d'activité ou, comme ici, sur des conditions financières de transaction plus favorables au fournisseur.

Le tableau 5.6 résume l'utilisation des leviers financiers par les acheteurs

Leviers	Principe d'utilisation	Limites
Le prix : les « vases communicants »	le prix est utilisé lorsque l'acheteur a en portefeuille différentes pièces d'un même fournisseur. Il peut alors faire jouer le principe des « vases communicants » en concédant des prix plus élevés sur certaines pièces pour avoir des baisses sur d'autres.	L'utilisation du levier est liée au niveau de détail des objectifs budgétaires assignés aux acheteurs. Plus les objectifs seront détaillés par fournisseur et par type de pièce, moins le levier sera utilisable sans contourner les dispositifs de contrôle.
Le « paiement cash »	C'est l'outil de trésorerie dont dispose l'acheteur pour négocier des baisses de prix, en échange d'un paiement accéléré ou anticipé du fournisseur. Les acheteurs ont notamment recours à ce type d'échange en fin de cycle budgétaire, quand il reste un certain volume d'économies à réaliser. Le fournisseur y trouve aussi son compte en soulageant sa trésorerie grâce au « paiement cash ».	Les contrôleurs de gestion freinent l'utilisation du « paiement cash » comme levier de négociation car, d'une part, il génère des flux de trésorerie négatifs par anticipation et, d'autre part, il privilégie les négociations tardives des baisses de prix par les acheteurs, ce qui retarde l'amélioration des performances financières du constructeur.
Les investissements	Ce dispositif est utilisé par les acheteurs dans la négociation en phases projets. L'acheteur garantit au fournisseur partenaire une participation financière dans le développement du nouveau projet, en échange d'une concession sur le prix de lancement de la pièce. Cela permet au fournisseur partenaire de partager les risques liés au développement du projet avec son client et à l'acheteur de se garantir une économie sur le prix. D'autant que ce prix évoluera assez peu sur les premiers mois après le lancement du projet, et que les gains réalisés sur cette pièce seront quasi nuls sur cette période.	A nouveau, les contrôleurs de gestion freinent l'utilisation de ce levier car il se traduit par des flux de trésorerie et une prise de risque lié au financement des investissements de développement du fournisseur. De plus, les contrôleurs de gestion considèrent que les économies réalisées sont souvent nulles, car elles ne font que compenser la somme investie avec le fournisseur.

Tableau 5.6 : Les leviers financiers utilisés par les acheteurs

En maîtrisant les outils financiers de pilotage des achats, les acheteurs tentent de se libérer des contraintes de la direction et de se réserver des marges de manœuvre pour gérer leurs objectifs de performance et les liens avec les fournisseurs partenaires. Pour les acheteurs, l'expertise économique les met en situation de dépasser le rôle de négociateur des prix vers un rôle d'analyste et de gestionnaire de la relation achats. Ils utilisent des dispositifs de gestion pour contribuer à la performance financière attendue par la direction.

2.2. *Les compétences relationnelles des acheteurs*

Pour affirmer leur rôle de « gestionnaires », les acheteurs ne peuvent se contenter des compétences d'analystes centrés sur les chiffres et déconnectés des liens entre les acteurs du partenariat. Les acheteurs ont conscience de l'importance des liens interpersonnels dans la construction et la réussite de la relation client-fournisseur et tentent de se définir par des compétences relationnelles.

Vous savez, j'ai beaucoup travaillé avec les japonais. Et les japonais ont une formule que je ne sais pas dire en japonais, mais ils disent « business is not only figures, its human relations ». On ne peut pas dire, « il y a le business d'un côté, et les relations humaines de l'autre ». Ce n'est pas comme ça que ça se passe. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Dans les relations achats c'est comme dans la vie, on ne peut pas s'entendre avec tout le monde. Il y a des gens avec qui ça passe, parce qu'ils y mettent du leur et ils sont volontaires dans la relation, et d'autres avec qui ça ne passe pas, parce que le gars est insupportable et ne sais pas travailler avec les autres. Le problème c'est que ça influence aussi les relations d'affaires et on peut manquer des business à cause de ça. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Pour les acheteurs, la connaissance des fournisseurs partenaires et la création de liens interpersonnels forts avec leurs acteurs sont des compétences spécifiques de la fonction Achats. Ils s'efforcent de faire la démonstration de ces compétences afin d'obtenir une position d'interface entre les partenaires et de maîtriser les leviers de la prise de décision achats. Pour les acheteurs, leur connaissance du fournisseur permet d'intervenir dans l'action quotidienne des partenaires (a) et de jouer un rôle tampon entre les acteurs (b).

2.2.1. *Une meilleure connaissance du fournisseur pour agir*

Les interactions répétées avec les fournisseurs permettent aux acheteurs d'accumuler des connaissances formelles et informelles sur le fournisseur, ses produits, ses processus, son organisation, son management et de comprendre les enjeux et les problématiques internes du fournisseur. Pour les acheteurs, cette connaissance leur donne un avantage majeur.

Je suis en contact avec eux, et je les connais suffisamment pour savoir quand est ce que ça va bien pour eux, et là on peut pousser pour avoir des choses parce qu'ils sont dans un certain confort, et quand est ce que ça va moins bien, et il faut les laisser passer le mauvais cap sans les enfoncer un peu plus. C'est pour ça qu'on demande à la direction de nous laisser doser les choses. D'aller chercher les économies quand on apprécie que c'est le bon moment, et dans les bonnes proportions. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Il y a des moments de la relation où on peut négocier et d'autres pas. Nous on est en contact direct avec nos partenaires, et on sait dire ça. On sait leur demander aussi parfois. Et si on peut négocier, parce qu'ils sont prêts chez eux, combien on peut demander sans les brusquer et tendre les liens pour rien. C'est une mécanique complexe. Il faut d'abord estimer les gains potentiels avant d'aller les négocier et de proposer au fournisseur un plan d'action. Et ça ne se fait pas qu'avec les calculs, c'est aussi avec le feeling et le relationnel qu'on a avec eux. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Omar se considère mieux informé que la direction sur la situation réelle du fournisseur et que ses compétences lui permettent de mieux apprécier la situation économique du partenaire pour définir le moment et l'ampleur des gains achats réalisables et les possibilités de négociation. Au-delà de la situation économique, les acheteurs mettent également en avant la situation organisationnelle du fournisseur.

C'est aussi pour ça que c'est important d'être bien informé sur ce qui se passe chez le fournisseur. Tu sais quand proposer quoi, à qui, et comment il va réagir. C'est une compétence de l'acheteur, de savoir proposer des deals intéressants aux commerciaux pour obtenir ce qu'il veut. Ça c'est un argument qui marche bien quand ils sont en période budgétaire, ou encore mieux quand ils sont sur leurs plans stratégiques. Le commercial il sait que s'il apporte des volumes à ce moment particulier ça sera très visible pour la direction. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs s'emploient à créer les liens interpersonnels qui leurs permettent de mieux saisir la complexité des situations respectives des partenaires (attentes, objectifs et contraintes) pour définir les opportunités de gains et crédibiliser les décisions et les engagements mutuels des acteurs.

On ne travaille pas de la même façon avec des gens qu'on connaît bien et avec des gens qu'on connaît moins. On avait développé un lien très efficace avec l'un des responsables achats. On savait mutuellement ce qu'on pouvait se permettre, ce qu'on pouvait demander, et comment et à quelle période. Quand il venait me voir pour renégocier les prix, parce qu'au final c'est son travail, premièrement il le faisait en mettant les formes, on discutait longuement pour voir les possibilités, les modalités, etc., et deuxièmement quand je lui disais que ce n'était pas possible, il savait que je n'étais pas en train de mentir. Et puis on avait un mode de fonctionnement qui nous permettait d'être très efficaces. C'est-à-dire que lui était mon sponsor chez eux, et moi j'étais son sponsor chez nous. Mais bon c'était quelqu'un que je connaissais depuis 4 / 5 ans. (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)

Il y avait un KAM chez eux avec qui je m'entendais super bien. On était déjà allé boire un coup ensemble et tout. On était dans un rapport où on pouvait se dire des choses clairement, et même des choses qu'on ne se dirait pas officiellement dans une réunion où mon Directeur Achats et son Directeur commercial ou son DG étaient là. On avait un fonctionnement ensemble qui était fluide. Je pouvais décrocher mon téléphone pour lui parler dès que j'en avais besoin. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

En renforçant les liens interpersonnels, les acheteurs s'efforcent à développer des rituels d'interactions avec les fournisseurs, par lesquels ils s'obligent mutuellement à plus de transparence et de confiance pour se supporter et se « *couvrir* » mutuellement auprès de leurs hiérarchies respectives.

2.2.2. Le rôle tampon des acheteurs dans la relation

Les acheteurs s'efforcent également de démontrer leur capacité de conciliation et leur aptitude à jouer un rôle de « tampon » en cas de conflits entre les acteurs, afin de préserver les liens et la continuité de la relation.

Le jour des négociations annuelles, il [le fournisseur] s'est pas gêné pour dire « je remonte les prix dès demain, il y a trois ans vous m'avez fait un sale tour, maintenant c'est moi ». Là c'était de la vengeance pure. Parce qu'il savait qu'il y avait des besoins importants en volumes sur l'année à venir et qu'on aurait eu du mal à se tourner vers un autre fournisseur.

- Et les prix ont été remontés ?

Non. Non, parce que ce n'était pas vraiment l'intension. On est un client stratégique pour eux. Mais le but de la manœuvre c'était de nous mettre en difficulté, et de faire comprendre que « si on veut tendre la situation, on peut la tendre aussi ». C'est une réaction d'orgueil. [...] Mais donc tout ça pour vous dire que si vous n'avez pas des personnes qui font un peu tampon, avec lesquels ça se passe très bien, et qui vont être capable de rentrer au milieu de ces échanges pour tempérer les choses et faire que « les coups de pression » retombent aussi vite, la relation peut vite déraiper. (David, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs entreprennent le développement des réseaux relationnels qui leur permettent de modérer les échanges, rapprocher les positions et de gérer les situations de tension entre les acteurs du partenariat. Ce travail d'articulation des liens entre les partenaires se fait notamment à l'occasion de l'adoption de nouveaux dispositifs de pilotage.

Je ne travaille pas avec des machines, des ordinateurs, et des tableaux de bord. Le tableau de bord, il ne me répond pas quand je lui parle. Je travaille avec des gens : on discute, on échange, on s'apprécie, on s'énervé aussi parfois. Et on a besoin de se dire les choses en direct. Les gens qui n'échangent que des fichiers, des tableaux de budgets, des chartes, etc., berf, qui ne se parlent pas, ce n'est pas des partenaires. Moi un tableau j'ai besoin que l'on me l'explique, que je puisse comprendre comment il marche, de le challenger pour pousser la logique du truc. Parce que des fois, on nous demande des reporting absurdes. Donc, il me faut quelqu'un en face. Et c'est le plus souvent l'acheteur. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Les engagements de business, les volumes, prix, ça on le contractualise, mais la méthode de travail, les explications, ça ne se contractualise pas. C'est avec les gens que tu as en face. (Patrice, Responsable BU - Fournisseur)

Selon les acheteurs, leur rôle est également de donner une réalité relationnelle aux dispositifs et aux engagements contractuels des partenaires. Les échanges qui ont lieu à cette occasion, permettent de traduire et de mieux expliquer les objectifs des dispositifs de pilotage et favorisent le renouvellement des liens entre les acheteurs et les acteurs du fournisseur.

2.3. Les achats décrits comme un processus managérial

Pour renforcer leur position dans la relation achats, les acheteurs s'emploient à rapprocher leur travail des caractéristiques du management. Ils qualifient leur rôle de management des achats et des relations fournisseurs et redéfinissent les leviers des gains d'achats. Selon les acheteurs, les économies d'achats sont le résultat d'un processus managérial d'analyse, de décision, de planification et de pilotage des objectifs d'économies, dont les acheteurs sont les acteurs principaux. Les gains d'achats attendus par la Direction placent les acheteurs au cœur de la relation client-fournisseur, non pas dans un rôle de négociateur mais dans un rôle de « *pilote de la relation achats* ».

L'acheteur, il doit raisonner comme un manager. Construire une stratégie qui va lui permettre d'obtenir des gains achats et aller la défendre auprès de sa hiérarchie. Il dit « voila mon plan, voila ce que je compte proposer au fournisseur, et voila le payback que je vais obtenir ». Et la hiérarchie, elle te valide ce plan dans le budget, avec qu'est ce qu'on va dépenser, qu'est ce qu'on va proposer au fournisseur, qu'est ce qu'on va mettre sur la table, et qu'est ce qu'on va obtenir en retour. Et après tu pilote ton plan. Tu as un business plan avec un target et un commitment pendant toute la vie en « série ». Ton objectif c'est de construire des plans d'action pour faire tomber de la productivité. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Quand tu vois les dérives en volume, process, et matières, et tu sais que tu pourras travailler sur l'un des trois. Alors le volume, bon ça on ne le maîtrise pas totalement trop parce que c'est lié à la prod, mais on peut agir, on peut massifier, jouer sur les besoins... Si t'as des baisses de volumes, ben là on a moins de levier de négo. Et t'as les dérives techniques et les dérives matières où là c'est notre travail d'acheteurs d'aller challenger le fournisseur pour qu'il fasse des gains de productivité. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Je pense qu'on garde des marges de manœuvre dans notre façon de faire. Comment tu lisses plus ou moins tes objectifs dans le temps. Comment tu obtiens tes économies ? Quels arguments tu utilises ? Est ce que tu mets la pression ? Ça reste un peu le fait de l'acheteur. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs utilisent un vocabulaire managérial pour décrire leur travail. Ils doivent décider dans un environnement incertain, définir une stratégie et se donner les moyens de la mettre en œuvre. En particulier, ils déterminent les leviers d'action mobilisés, la nature des stratégies

d'influence exploités et arbitrent entre les enjeux techniques et économiques pour agir dans le sens des gains d'achats.

3. La mise en œuvre du projet des acheteurs : De la négociation des prix au management des économies d'achats

La négociation des économies d'achats cristallise les stéréotypes négatifs qui dévalorisent la fonction Achats, car elle est associée à du « *marchandage de souk* », au « *bluff* » et à l'exploitation du « *rapport de force* » entre les partenaires pour « *faire plier le fournisseur* ». Par opposition, Les acheteurs recentrent la description de leur travail sur le management des économies d'achats, par des activités de planification et de pilotage. Ils définissent la gestion des économies d'achats autour de deux enjeux : la connaissance du bon prix lors de la phase projet, et la recherche des opportunités d'économies en phase d'exploitation.

Quel est le bon prix de départ ? Ça c'est la question cruciale quand on lance un nouveau modèle et qu'on renouvelle des pièces. En phase projet on définit le prix des nouvelles pièces qu'on rentre. En fonction des prix qu'on obtient en phase projet on dit « telle pièce on garde l'ancien modèle, telle pièce on la renouvelle et on la prend de tel fournisseur ». Comment je définis si le prix qu'il me propose est cher ou pas ? (David, Responsables achats – MyAuto)

Où mettre le curseur entre le fournisseur qui se paie notre tête, qui ne veut pas lâcher 1%, alors qu'il pourrait le faire, et le fait qu'on ne veut pas surtout qu'il se casse la figure ? Ça c'est la grande obsession des acheteurs. C'est difficile à fixer. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Ce travail doit permettre d'orienter le comportement des fournisseurs vers la restitution d'économies au client, en mobilisant des stratégies d'influence multiples fondée soit sur l'adhésion du fournisseur, par la promesse de récompenses, plutôt que sur la coercition et la menace¹¹.

Les gens qui ne connaissent pas le métier, ils pensent que les achats c'est de la négo de marchands de souk. Du genre l'acheteur qui demande 3%, le commercial qui lui répond « non, je peux te faire 1% », « bon allez, on coupe la poire en deux ». C'est n'importe quoi. Ça n'existe pas ça dans le business. Ce n'est pas comme ça que ça se passe. Même les coups de pression, les coups de bluff, le rapport de force, ça se passe de manière plus subtile quand on est dans des relations stables. [...] le vrai pouvoir de négo c'est les leviers que tu as, c'est ce que tu peux mettre en face pour le faire bouger. Est-ce que tu le ressources et tu fais un peu jouer la menace ? Est ce que tu lui fais miroiter du

¹¹ Frazier et ses collègues définissent six stratégies d'influences plus ou moins coercitives : la menace, l'argument juridique, la promesse, la requête, la recommandation et l'échange d'information.

*business ? Est-ce que tu vas chercher des économies dans la prod ? Dans les process ?
Et comment tu combines tout ça ? (Omar, Acheteur – MyAuto)*

L'influence des acheteurs s'exergue à l'occasion de trois moments de la relation : les projets collaboratifs des partenaires (1), la planification des actions client-fournisseur (2) et l'action corrective sur les coûts de matières (3).

3.1. Le pilotage en phase projet

Cette phase du processus achats est complexe à plusieurs titres : elle confronte les attentes et les représentations d'une diversité d'acteurs (les Chefs de Projets, les ingénieurs de développement, les financiers, les acheteurs, les responsables du fournisseur) ; elle nécessite une collaboration intense entre ces acteurs ; le processus décisionnel est fait « d'allers et retours » et de choix (de composants, de prix, d'organisation logistique, etc.) qui ne sont stabilisés qu'en fin de phase projet. Chacun de ces enjeux conditionne la réussite attendue du projet et sa validation, *in fine*, par la direction. Les acheteurs projets tentent de prendre position au cœur des tractations économiques et techniques du projet, pour estimer les coûts (a), organiser les compromis avec le fournisseur (b) et gérer les ajustements et optimisations en phase de démarrage (c).

3.1.1. Un travail d'estimation

La recherche d'innovation a encouragé le choix du partenariat afin de bénéficier des ressources technologiques et humaines des fournisseurs partenaires en termes d'innovation et de nouveautés technologiques. Pourtant, le facteur économique reste central dans l'adoption d'une innovation.

Moi j'ai vécu le nouveau modèle diesel, j'étais dans l'équipe projet, à ce moment là, on disait ce moteur là il doit avoir le top de la technologie. Alors on lui a mis le top de la technologie. Et puis deux/trois ans après on nous a dit « ohhh lala, il est cher ». Et on l'a dépouillé de tous ce qu'il avait. Moi j'ai vu l'habillement du moteur et son déshabillage. (Romuald, Ingénieur de développement moteurs, MyAuto)

Les chefs de projets attendent des acheteurs qu'ils négocient des prix cohérents avec les contraintes économiques du projet, mais qui répondent à leurs besoins et leurs objectifs de performance technique des produits. De leur côté, les acheteurs tentent de soumettre les projets à la validation économique. Pour cela, ils travaillent avec les « économistes des projets » à l'estimation du coût de l'innovation, dont la difficulté est croissante avec la complexité technique et la nouveauté de l'innovation proposée par le fournisseur.

C'est quand même relativement rare que l'on soit sur une innovation totale, quelque chose qui est radicale, qui change de tout ce qui se faisait avant. Dans ce cas là, nous

on part à zéro. On ne connaît rien de la pièce et on a tout à apprendre. Et il faut dire les choses clairement, là c'est le fournisseur qui a la main sur les choses. Une innove radicale, clairement on n'a pas les moyens d'en connaître vraiment le coût. On va presque dire « amen » au prix que va sortir le fournisseur, parce qu'on a très peu de moyen de contrôle. Mais heureusement pour nous, c'est rare. (Sophie, assistante économique de projet - MyAuto)

Donc on évalue l'écart entre l'ancien système et le nouveau, avec les évolutions techniques, les plus, les moins. Et sur ces modules là, on a rarement de grosses ruptures technologiques. On a des petites évolutions régulières. On a une capacité assez forte à estimer les évolutions avec beaucoup de justesse. Cela dit c'est un travail intéressant parce que même si ce sont des petites évolutions, on va essayer d'estimer la valeur ajoutée de ces évolutions. Donc, on ne va pas faire table rase à chaque projet. Ensuite, comme on connaît le module, on sait comment il vit, comment il évolue dans le temps, et on sait comment on va pouvoir gérer des plans d'économies dans le temps. (David, Responsable achat projets – MyAuto)

Les acheteurs mobilisent les techniques comptables de calculs pour reconstituer la structure de coût des nouveautés et planifier l'évolution négociable du prix à court et moyens termes. Ils distinguent pour cela, d'un côté « les coûts techniques de production » négociés par le pilotage des coûts de matières et la recherche des gains de productivité et, d'un autre côté, « les coûts de développement » engagés par le fournisseur, dont l'évaluation et la planification des gains achats sont plus complexes à estimer. La réussite des acheteurs repose alors sur leur capacité d'investigation et d'analyse détaillée des coûts du fournisseur, soit en mobilisant des techniques comptables sophistiquée pour « décortiquer » la structure de coût, soit en favorisant la transparence entre les partenaires pour obtenir les informations souhaitées pour leurs analyses.

3.1.2. Un travail de recherche de compromis entre les perspectives techniques et économique

Les projets collaboratifs d'innovation peuvent opposer les intérêts des partenaires, mais ils confrontent également les attentes et les représentations des acteurs impliqués chez le client. En particulier, les perspectives financières et techniques s'opposent pour définir les spécifications techniques des produits. A différents moments du projet, les décisions de la direction peuvent privilégier l'une ou l'autre des perspectives, et remettre en question le travail réalisé.

En 2002 chez MyAuto, on s'était dit « faut faire de la qualité sur les moteurs ». Moi j'étais assistant économique sur le projet, et pour moi c'était très tranquille, parce qu'on ne cherchait pas à faire petit. Les responsables des projets avaient vu grand. Ils voulaient des moteurs performants sur le plan technique. Et pour les équipementiers, les responsables projets leurs avaient demandé de nous faire des propositions dans ce sens. Et les partenaires ont répondu présents. [...] Après la fin de l'histoire, c'est comme d'habitude, marche arrière sur le projet. Ils ont compris que les coûts explosaient et la plupart des options initiales ont été rejetées. On est revenu sur des critères de choix plus

drastiques, et on a recommencé à parler coût, alors que ce n'était pas la priorité au démarrage. (Karine, Contrôleur de gestion achats – MyAuto)

La progression des projets collaboratifs n'est pas linéaire. Les arbitrages et les revirements d'orientation entre la maîtrise des coûts et les performances techniques remettent en cause les investissements engagés et les choix adoptés et les acteurs sont parfois contraints de reprendre le travail dans une nouvelle perspective. De plus, l'ambiguïté des finalités et des spécifications techniques, et le flou dans la répartition des responsabilités entre les partenaires créent des situations de tension entre les intervenants et obligent à multiplier les échanges pour s'accorder sur les caractéristiques et les objectifs des projets et les modes de coordination à établir au sein des équipes collaboratives.

Les tensions locales liées aux projets innovants affectent les liens entre les acteurs et leur engagement dans le projet. Dans ce contexte, la recherche de compromis et de mécanismes locaux d'ajustement entre les partenaires sont des facteurs d'apaisement, et contribuent au maintien de l'engagement. Sous le couvert de la recherche de compromis entre les intérêts divergents et les représentations contradictoires, les acheteurs s'emploient à occuper une position d'interface entre les Chefs de projets et les fournisseurs partenaires pour « filtrer » les demandes respectives et orienter les choix. Ils participent également à un effort de pédagogie pour expliquer les enjeux et les contraintes spécifiques au projet, notamment lorsqu'il faut réorienter le travail de développement pour répondre aux exigences économiques. C'est l'occasion pour les acheteurs de définir les enjeux et les problèmes à résoudre selon leurs propres objectifs et représentations des finalités du projet.

Et il faut retourner voir les partenaires et leur dire « on a fait du bon travail, mais ce n'est pas ce qu'on attendait de nous. On repart dans l'autre sens. Ce n'était pas la technologie qui comptait, mais le coût total » [...] Les acheteurs vont se réunir avec chaque fournisseur pour expliquer ce qui passe, pourquoi on change de braquet ? C'est quoi le nouveau cap ? Et puis surtout remobiliser les gens. Quand tu casses la dynamique d'un projet, ce n'est pas évident de repartir. (Sophie, assistante économique de projet - MyAuto)

Et là ça fait intervenir les ingénieurs qui disent « non, il faut modifier » et nous on ne peut pas, on ne va pas changer n'importe comment les prix, et t'as le fournisseur qui doit faire des opérations en plus sur les pièces et ça va lui coûter de l'argent. On doit naviguer entre les uns et les autres pour trouver des compromis. On ne peut pas complètement céder aux uns ou aux autres, mais il faut faire avancer le projet. C'est une partie du travail que j'aime bien, parce que tu dois avoir un vrai talent relationnel pour concilier tout ce monde. (David, Responsable achat projets – MyAuto)

En phase projet, les acheteurs tentent de tirer partie de la confrontation entre les multiples options et les pressions exercées par les différents acteurs pour (re)orienter les choix vers une définition des projets qui serve l'atteinte de leurs objectifs et l'amélioration de leurs positions dans la relation fournisseur. Ils s'efforcent alors de diriger les discussions vers les problématiques d'optimisation technique et des processus, sources d'économies d'achats.

3.1.3. La négociation en phase projet

En phase projet, les acheteurs orientent la négociation vers l'optimisation technique des produits et l'optimisation des processus client-fournisseur. Ils tentent d'intervenir dans la phase projet par des propositions d'optimisations techniques, en focalisant sur les produits à forte valeur ajoutée, pour lesquels les opportunités d'économies sont plus importantes et dans lesquels il est plus valorisant d'intervenir.

On lui dit « vous voyez là, votre cadrant il est en plastique ceci, ben si vous mettez un plastique un peu moins épais, il coûtera moins cher ». Ou alors « votre logos au lieu de le mettre en blanc, etc. ». L'idée c'est de comprendre qu'est ce qui dans la pièce, ou dans le process de production ne crée pas de valeur supplémentaire et rajoute des coûts. Sur les produits, on peut modifier des choses auxquels les clients ne sont pas sensibles ou qu'ils ne vont pas percevoir. Certaines pièces dans les bloques moteurs sont en plastique. Dans le plastique ce qui va faire le coût c'est le poids, la quantité de matière première qu'on utilise et c'est la finition, c'est-à-dire la qualité du plastique moulé pour faire la pièce. Si je baisse de 10% le poids de la pièce, à condition de ne pas trop fragiliser la qualité de la pièce, ben je peux économiser 10% de coût de matière. Et sur des pièces où l'essentiel des coûts c'est de la matière, on a tout de suite quelque chose d'intéressant. (David, Responsable achat projets – MyAuto)

On sollicite parfois des équipes de consultants internes. Là aussi ils peuvent leur faire des propositions pour trouver des gains de productivité dans l'organisation, améliorer leurs processus et leur supply chain, et essayer de trouver des sources d'économies. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les optimisations techniques permettent des gains achats par une modification marginale du produit ou de son processus de production, sans effets sur ses attributs et ses fonctionnalités. L'optimisation porte sur la structure de la pièce, la nature des matières utilisées, sur les modes de production, le temps consacré aux différentes activités, etc.

Vous avez les petites pièces avec beaucoup de matière et peu de valeur ajoutée. Et là quand vous prenez une pièce de 1 euros où il y a 80 centimes de matière, difficile d'en faire quoi que ce soit. Qu'est ce qu'on fait avec ça ? Je pense que c'est de la perte de temps de vouloir travailler sur ce genre de pièces. Le fournisseur ne fait qu'une petite marge dessus, et si on lui demande de nous en laisser une partie, ça va créer des conflits, pour des gains minimes. Ça ne vaut pas le coup. A l'opposé les pièces où il y a 85 % de valeur ajoutée, le reste ce n'est pas cher. Donc on trouve de quoi travailler.

Là le jeu en vaut la chandelle : (1) parce qu'on sait qu'il y a des marges de manœuvre et que le fournisseur n'est pas étranglé sur ce genre de pièce, Il vit confortablement dessus ; (2) parce que intellectuellement pour nous, c'est intéressant on peut avoir un vrai travail d'analyse pour trouver des leviers de négo, avoir des arguments pour dire « là on pourra baisser, là vous faites de la sur-marge, etc. ». On peut travailler avec les ingénieurs pour analyser le produit, les process, la structure de coût. Et le risque de conflit est moindre parce que le fournisseur sait qu'il est large. (David, Responsable achat projets – MyAuto)

La négociation des pièces à forte valeur ajoutée est plus valorisante pour les acheteurs projets. L'estimation et l'analyse des coûts mobilisent des compétences particulières, et portent sur des problématiques techniques et technologiques intellectuellement plus intéressantes que le travail sur les matières premières. La complexité des produits permet de définir, dans la structure de coûts, une variété de leviers de négociation. Les acheteurs peuvent identifier des gains achats, tant dans les facteurs de production que dans la valeur ajoutée de la pièce.

Par ailleurs, les acheteurs s'efforcent d'optimiser les processus d'échange entre le client et le fournisseur, par le réagencement des flux physiques ou d'informations entre les partenaires.

C'est parfait pour nous (acheteurs). C'est des gains de productivité que l'on peut avoir sans passer par les « projets », les ingénieurs, le design, etc. parce que ça ne touche pas au produit, c'est du process, donc ils n'ont pas de droit de veto dessus. Ceux qu'il faut convaincre ce sont les partenaires parce que ça suppose de rentrer un peu dans leur fonctionnement, et ce n'est pas toujours bien vécu ; on vient leur dire « non, il ne faut pas faire comme ça, il faut faire comme ça ». Je crois que ça fait partie du travail de l'acheteur, avoir une relation avec le fournisseur qui permet se genre de démarches. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs ont des attentes plus fortes sur les optimisations organisationnelles car ils y conservent des marges de liberté plus importantes dans la mise en œuvre. L'optimisation est discutée entre les acheteurs et les responsables du fournisseur sans l'intervention directe des opérationnels, qui valident les modifications techniques qui touchent au produit. Les acheteurs ont le sentiment d'être, seuls, pilotes du processus et de contribuer aux gains achats autrement que par la négociation des prix.

3.2. La construction des plans d'action client-fournisseur en phase d'exploitation

Le Plan d'action est le principal dispositif par lequel les partenaires formalisent leur engagement mutuel dans la relation. Les acheteurs utilisent le plan d'action, tant dans sa préparation que dans sa réalisation, pour faire la démonstration chiffrées des effets positifs du de leur interventions et

des liens entre leur gestion de la relation fournisseur et l'amélioration des conditions d'activité et de marge des deux parties.

Moi quand je travaille, si je dois travailler au jour le jour, ça ne va pas le faire. Faut que je puisse construire sur le long terme. Donc il faut préparer l'avenir, et non seulement sur l'année n mais aussi sur les années n+1, n+2, n+3. Donc pour chaque plan de productivité que je mets en place, je mets en place un contrat, des systèmes d'information, des outils, sa mouline et finalement je connais ma performance sur n+1 n+2, n+3. Et pour eux [le fournisseur] c'est pareil. Ils ont besoin de prévoir leur charge de travail avec nous et avec d'autres clients. Ils ont besoin d'anticiper sur leur besoin en ressources, en investissements, en capacités de production. Donc ils ont besoin de savoir s'ils peuvent compter sur le CA qu'ils font avec nous sur n+1, n+2, n+3. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

En utilisant les stratégies d'influence fondées sur la promesse les acheteurs orientent les comportements des fournisseurs par le plan qui relie les actions à la profitabilité des partenaires dans les budgets. Le plan d'action joue alors un rôle double de pédagogie et de formalisation des engagements.

3.2.1. La promesse de volumes et de projets comme stratégie d'influence

Dans la relation achats, la stratégie d'influence fondée sur la promesse consiste à demander des conditions transactionnelles favorables pour le client, en échange d'une récompense immédiate ou à venir pour le fournisseur. En particulier, les acheteurs promettent au fournisseur partenaire des opportunités additionnelles d'activité, soit sur des pièces en cours d'exploitation soit sur des projets en préparation, en échange de baisses de prix planifiées sur les courts et moyens termes.

Par exemple, si on fait une promesse d'affectation sur le projet qui va sortir après en 2011, on a tout de suite un effet immédiat favorable sur les prix des pièces qu'on achète en ce moment. Ils connaissent la chanson. Ils font leurs calculs pour savoir si c'est plus intéressant de s'assurer plus de volumes et dans la durée avec une marge plus faible, où s'ils préfèrent garder leurs prix. Et en général ils prennent le deal parce que c'est une assurance de chiffre d'affaires. Quand tu es dans des industries de capacité, c'est important. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Moi je dois avoir moins 5%, et on a un autre projet, ben je lui dis « je te mets sur le projet A et tu nous donnes tant de % ». Donc tu lui donnes du biscuit pour qu'il te rende quelque chose derrière. C'est comme ça. Sinon pourquoi il va te donner s'il n'a rien à y gagner ? S'il n'a pas de carotte ? (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs distinguent l'influence par la promesse de la vision classique de la négociation ou du marchandage. Ils la présentent comme la recherche de la convergence des intérêts des partenaires et la formalisation dans des plans gagnant/gagnant, au niveau inter-organisationnel

entre le client et le fournisseur, mais également au niveau interpersonnel, entre l'acheteur et ses interlocuteurs chez le fournisseur.

Faut pas croire, c'est rare qu'on leur force la main. Quand je lui dis « je te mets sur tel projet en retour d'un effort sur le prix », de son côté il s'assure du CA sur deux à trois ans. Donc le commercial lui aussi il est très content, il fait lui aussi ses objectifs grâce au deal que je lui propose. (Omar, Acheteur – MyAuto)

La promesse repose sur l'obligation mutuelle entre l'acheteur et le commercial, qui associe les deux dimensions du travail des acheteurs : la dimension relationnelle, d'une part, car l'obligation et la promesse ne font sens que par la continuité et la répétition des échanges économiques et sociaux ; et la dimension technico-économique, d'autre part, car elle repose sur la formalisation des avantages économiques qu'en tire chacun des partenaires, et la réalisation des objectifs de performance des acteurs impliqués.

3.2.2. Le plan d'action : De la difficile formalisation des engagements mutuels

L'influence des acheteurs, pour orienter les comportements et obtenir l'engagement personnel des partenaires n'est efficace qu'à la condition que la croyance dans les récompenses promises soit crédible. Or, les acheteurs ne maîtrisent pas seuls les paramètres de la décision d'achats.

C'est dur de prendre des engagements sur quelque chose que tu ne contrôle pas. C'est-à-dire qu'à un moment l'acheteur il n'a pas tous les pouvoirs et il ne maîtrise pas tous ce qui se passe. Les affectations de volumes ça dépend de pleins de paramètres. Est-ce que les véhicules qu'on équipe vont marcher ou pas ? Est-ce qu'il n'y a pas un changement de technologie et le fournisseur ne pourra pas suivre ? Est-ce qu'on n'aura pas des propositions tarifaires avec un autre fournisseur telles qu'on ne pourra pas continuer, parce que ça nous ferait perdre trop d'argent. Moi j'ai aussi la pression de mon Directeur Achats. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Divers facteurs d'incertitude contraignent les promesses des acheteurs : une incertitude commerciale qui peut réduire les besoins en pièces du fournisseur ; une incertitude technologique liée au remplacement de la pièce par une innovation ; une incertitude d'organisation de la production liée au choix de localisation géographique de la production qui peut conduire au changement de fournisseur ; une incertitude concurrentielle liée aux positionnements prix des fournisseurs concurrents. Chacune de ces situations peut conduire à des choix tactiques qui remettent en causes les promesses faites par les acheteurs. Les promesses des acheteurs sont également déterminées par les difficultés de coordination avec les opérationnels.

Sur chaque point on a des difficultés potentielles. Quand je dis qu'il faut garantir des volumes et du CA, encore faut-il qu'on ait nous même la bonne vision sur les volumes. On est un marché qui est très sensible au contexte économique. Donc on peut

difficilement s'engager. Et quand vous ajoutez à ça les intérêts des uns et des autres ; leurs désirs avec les ingé qui peuvent te changer la technologie alors que tu t'étais engagé avec le fournisseur sur la 1^{ère} techno ; les barrières de validation que peut mettre la hiérarchie, ça fait qu'au final ça devient un casse tête. Personne n'a envie de prendre les risques pour lui-même, et de s'engager sur quelque chose de ferme. (Solène, Responsable de projet : Supplier Performance & Relationship Management – MyAuto)

Chaque fonction tente de préserver ses intérêts et reporte les contraintes d'organisation des achats sur les autres fonctions. Face à ces contraintes multiples, les acheteurs ne peuvent s'engager et engager l'organisation sur la tenue des promesses, et les responsables du fournisseur acceptent plus difficilement les plans de baisses des prix sans contreparties réalisables en volume d'activité ou en projets à venir. Les acheteurs ont alors le sentiment que les principaux moteurs de l'obligation mutuelle entre les partenaires leur échappe, et qu'ils y perdent l'opportunité de se positionner en pilotes de la relation achats, plutôt qu'en exécutants des besoins d'achats des opérationnels et des plans financiers de la direction.

3.3. L'action corrective sur les coûts de matière

Le suivi et l'analyse des dérives matières représentent une part significative du travail des acheteurs, dans la réalisation des gains achats. Les dérives matières correspondent aux évolutions, à la hausse ou à la baisse, des coûts d'achats du fournisseur, en particulier le coût des matières premières. Ces évolutions modifient les marges des fournisseurs, comme nous le reproduisons dans le schéma ci-dessous (schéma réalisé par Henri).

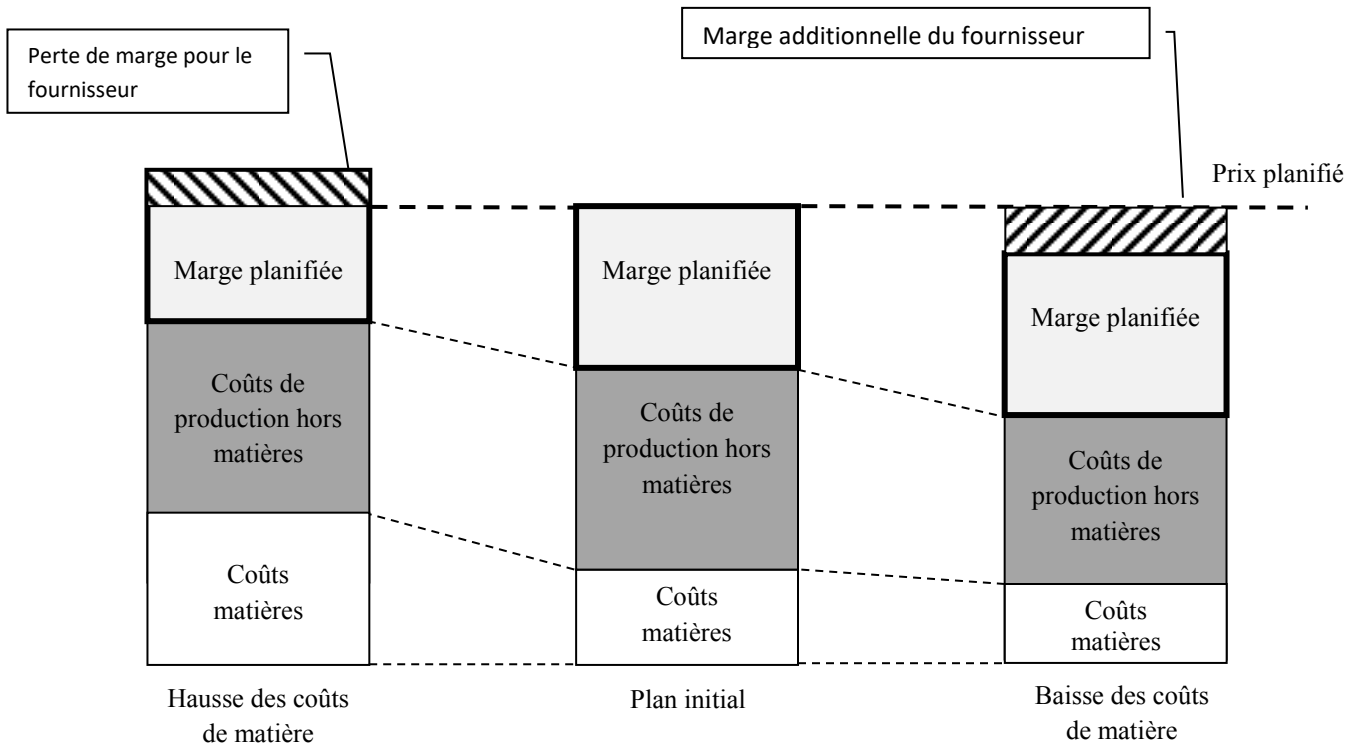


Figure 5.3 : Evolution coûts matières et négociation de la marge fournisseur

La volatilité des coûts de matières du fournisseur génère des écarts de marge, que les acheteurs tentent de gérer, soit pour se les approprier par des baisses de prix dans le cas des baisses des coûts de matières, soit pour modérer les risques financiers supporté par le fournisseur dans le cas des hausses des coûts de matières.

Quand on voit que le fer se « casse la gueule » par exemple, on doit aller chercher les baisses, ou dans le cas contraire négocier les contreparties des hausses. Il faut savoir être opportuniste dans les achats, et ce n'est pas renier le partenariat ou quoi que ce soit. C'est juste dire « quand le fournisseur gagne de l'argent, on doit en bénéficier. Quand le fournisseur perd de l'argent, on doit le soutenir, mais avec des contreparties ». Je pense que c'est justement ça le partenariat, c'est être solidaire dans le positif et dans le négatif. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs mobilisent l'argument de solidarité des partenaires pour décrire leur travail. Par la veille sur l'évolution des coûts de matières et les actions correctives aux plans négociés par les partenaires, les acheteurs se revendiquent en garants de la solidarité client-fournisseur et manager des économies d'achats et des risques supportés par le fournisseur, dans un contexte d'incertitude sur les coûts de matières.

Pour mieux incarner le rôle de manager, les acheteurs « série » de MyAuto distinguent les matières selon qu'elles nécessitent un travail de pilotage, ce sont les « matières non indexées » dont l'évolution du prix et le coût facturé au client sont dissociés, ou un travail d'exécution, ce sont les « matières indexées » dont l'évolution du prix est mécaniquement incorporée au prix de la pièce.

Donc la politique c'est de minimiser les indexations parce que sinon ça réduit l'assiette de négo. Quand on s'engage à indexer le prix qu'on paye au cours de la matière on n'a aucune marge de manœuvre. Quand ça augmente, on doit suivre, et il n'y a aucune activité de pilotage pour les acheteurs. Ça ce n'est pas intéressant. Quand ce n'est pas indexé, ça devient intéressant parce que l'acheteur rentre en scène et il peut faire son travail. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Quelque part on les incite à mieux gérer eux aussi leurs coûts, et en particulier leurs coûts de matière. Ils savent qu'ils ne pourront pas systématiquement reporter sur nous le coût, et ils doivent trouver des moyens pour gérer ce problème. Ils peuvent mutualiser leurs volumes pour avoir de meilleurs prix, ils peuvent jouer sur les options d'achats quand les prix sont favorables, ils peuvent s'assurer contre les hausses de prix. Donc c'est à eux de s'organiser pour gérer leurs matières. Et nous on peut les accompagner pour ça, avec nos experts, et avec l'équipe famille. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs de MyAuto privilégient les systèmes de non indexation, car ils responsabilisent le fournisseur sur le pilotage de ses coûts de matière et modère le report de la volatilité des coûts de matière, du fournisseur au client, à l'inverse de l'indexation des matières qui laisse peu de marge de manœuvre aux acheteurs.

Les acheteurs portent alors l'essentiel de leurs efforts sur la gestion des matières non indexées. Cela permet de déployer un dispositif de pilotage de matières non indexés, fondé sur des techniques d'analyse pour suivre et identifier les évolutions des prix des matières et des actions correctives sur les plans d'actions, de manière à renégocier les prix et obtenir des gains d'achats. Les acheteurs tirent partie de la volatilité des prix des matières, à la hausse comme à la baisse. Dans le cas des hausses des prix des matières, les concessions faites aux fournisseurs ne sont pas sans contreparties économiques en faveur du client. Elles sont une nouvelle occasion pour négocier la répartition de la valeur entre les partenaires.

C'est la situation la plus désagréable pour nous. Quand on va demander des hausses de prix c'est qu'on est dans une situation intenable. Quand vous avez un prix de matière première qui prend 10% par ans, on peut difficilement tenir sans hausser les prix. Mais moi j'y vais à reculons quand il faut leur demander des hausses, parce que je suis entre plusieurs feux. Le DG qui râle parce que la marge op se détériore, donc il vous met la pression. L'acheteur lui ne va pas dire « oui, pas de problème, on augmente le prix », il va difficilement lâcher. Et quand il lâche, c'est avec quelque

chose en retour. Et après je dois aller voir les collègues de la prod, de la qualité, pour leur dire « je me suis engagé à votre place, et maintenant il va falloir les livrer deux fois plus vite ». (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)

En général quand le fournisseur vient te demander des hausses matières, c'est que en général il a besoin de cash. Et il a besoin de cash tout de suite. Et donc s'il sait que tu peux lui donner du cash tout de suite, il va pouvoir respirer et il va pouvoir s'engager sur un travail de plus long terme pour te rendre la monnaie de ta pièce. En tous cas c'est comme ça qu'on leur présente les choses. Il faut bien qu'ils comprennent que c'est du donnant-donnant. On lâche une hausse de prix pour l'aider à couvrir la hausse matière, mais on renégocie un plan d'action pour obtenir de la productivité dans le temps. C'est-à-dire qu'on récupère la hausse matière soit par une baisse de prix à moyen terme, soit par de qualité, soit par de la réactivité ou une logistique mieux gérée. Mais moi je préfère la récupérer en priorité sur le prix, parce que c'est mon job et c'est de la perf pour la suite, si ce n'est pas possible j'essaie d'obtenir autre chose. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Les acheteurs se saisissent du problème de la volatilité des coûts de matière des fournisseurs pour s'approprier certaines caractéristiques du travail de management. Ils mobilisent des dispositifs pour suivre, analyser et arbitrer entre différentes options, afin de préserver des objectifs, parfois contradictoires, de profitabilité du client et du fournisseur et de pérennité de la relation de partenariat.

3.4. Le contrôle des risques financiers de la relation

La dernière composante du projet managérial des acheteurs est la gestion des « risques fournisseurs ». Ces risques peuvent être de plusieurs natures : des risques de qualité des produits, des risques de pérennité financière du fournisseur, des risques liés à l'image du fournisseur, des risques comportements dans la relation, etc. Pourtant les acheteurs concentrent leur intervention sur les risques comportementaux en déployant des mécanismes de contrôle de l'information comptable (1) et des flux financiers entre les partenaires (2).

3.4.1. Contrôler l'information comptable transmise par le fournisseur

La recherche des économies d'achats et la transgression des normes relationnelles du partenariat, comme la transparence, amplifient la méfiance à l'égard des informations comptables et opérationnelles échangées entre le client et le fournisseur et les acheteurs craignent que le fournisseur ne manipule ses présentations de coûts au client, afin de masquer une partie de sa marge et la sortir du périmètre des négociations. Pour s'en prémunir, les acheteurs s'emploient à s'assurer de la fiabilité des reporting du fournisseur, en particulier des éléments de coûts.

Dans les fichiers [fichiers de décomposition du prix] qu'on lui demande de remplir, il va profiter d'une évolution qu'on a décidée ensemble pour faire évoluer d'autres coûts. Si on ne s'en rend pas compte, parce qu'on ne reprend pas systématiquement toutes les analyses, ça va passer. On va se fier à la ligne « total » et on va considérer que c'est le bon chiffre. Sachant que nous on n'a pas accès à toute l'info, que c'est lui qui connaît ses chiffres. Donc il faut un regard constant sur ces données. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Par exemple, ce qu'il peut faire parfois, c'est qu'il prend une part des frais de R&D, qui font partie du prix unitaire de la pièce, et il te la cache dans le prix, sans la mettre dans la case « R&D ». Alors, pourquoi il fait ça ? Parce que les frais de R&D, ils sont amortissable dans le calcul du prix négocié. Donc t'as une baisse du prix qui va avec l'amortissement. Elle est structurelle. Si t'enlèves la case R&D, et bien cette baisse structurelle, elle disparaît. Et une fois que l'acheteur a changé, ben il ne sait plus qu'il y a 1 euro de frais de R&D qui sont amortis sur 3 ans. Il pense que le prix est bon. L'acheteur une fois qu'il a validé le tableau des prix, ben le fournisseur s'est mis dans la poche le 1 euro par pièce. Et ça sur trois ans ça fait de l'argent. Ça m'est déjà arrivé. (Omar, Acheteur - MyAuto)

En fait, ils font en sorte que le process apparaisse suffisamment complexe sur le papier pour que le coût de fabrication réel soit difficile à contrôler pour nous de l'extérieur. Du coup ils peuvent rajouter des étapes, modifier les gammes de production, moduler les coûts de chaque opération sans qu'on ne puisse vraiment l'identifier. Et du coup ça se répercute sur le coût qu'il nous affiche et le prix. [...] Tu as, par exemple, le mode de calcul du temps [sur un processus industriel] qui a été contractualisé avec les heures de temps gamme, on sait qu'il y a tant de minutes pour le contrôle, tant pour l'assemblage, tant pour l'exécution. Et ben eux, ils répercutent derrière, ils rajoutent des opérations qui n'étaient pas convenues dans les règles de calcul, ou des opérations qui n'étaient pas facturables. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Les acheteurs portent une vigilance particulière aux coûts des innovations et aux modalités de calcul contractualisées, qui permettent au fournisseur de dissimuler une partie de ses comptes ou de rendre les structures de coûts suffisamment opaques pour masquer les marges et réduire les opportunités de gains achats identifiées par les acheteurs.

3.4.2. Contrôler les flux financiers entre les entreprises

La vigilance des acheteurs concerne également les flux financiers - hors transactions -échangés entre les partenaires, dont l'essentiel porte sur le financement des projets en co-développement. Les acheteurs doivent s'assurer que les ressources engagées par MyAuto ne servent à financer que des projets spécifiques au constructeur et sont utilisées de manière raisonnée.

On pense que ce n'est pas notre rôle d'investir financièrement sur les pièces du fournisseur. On peut travailler avec eux, avoir des échanges intenses, demander à nos ingénieurs développement de passer du temps avec leurs ingénieurs... Mais la politique officielle c'est de ne pas investir financièrement. Chacun garde quelque part son indépendance. Les pièces du fournisseur ce sont ses pièces, donc c'est à lui d'investir.

On va accepter d'investir de l'argent dans des situations très particulières, par exemple quand on est sur une pièce spécifique et qui va en plus équiper un volume réduit de véhicules, c'est le cas par exemple des séries spéciales, là on va accepter de mettre de l'argent avec eux parce que sinon, ils auraient du mal à investir. (Omar, Acheteur – MyAuto)

Après sur les investissements, il y a des budgets de développement qui peuvent être affectés aux achats projets, qui vont servir quand on fait du co-développement avec les fournisseurs. Mais pour les obtenir il faut faire valider le projet par la finance, et il y a des règles assez précises. On a des conditions. La première c'est que, tout ce qui est capacitaire, c'est pris en charge par le fournisseur. Il n'y a que le spécifique que MyAuto paie. Il n'y a que les études spécifiques à la pièce, où il faut une technologie verrouillée, et là soit on va le payer, soit mettre à disposition des ressources internes qu'on valorise et qu'on considère comme une contribution de MyAuto au projet. Ça peut être du temps chargeable d'ingénieurs R&D, ou des outils spécifiques, etc. (Sophie, assistante économique de projet - MyAuto)

Par exemple, l'utilisation des budgets spécifiques destinés aux projets en co-développement est soumise à des règles particulières et à la validation des engagements par les financiers. Les acheteurs contrôlent le respect des procédures et des modalités de financement des projets contractualisées par les partenaires, afin de rationaliser les décisions d'engagement de ressources et d'investissement du constructeur. Les mêmes procédures s'appliquent également à des engagements de ressources après la phase de développement.

Il peut y avoir des paiements cash, par exemple, pour régulariser la sous-absorption des frais. C'est-à-dire quand le fournisseur a investi, seul, sur une pièce spécifique pour nous, on peut se retrouver dans le cas où les volumes ont été plus faibles que prévus, donc on a acheté moins de pièces que l'engagement qu'on avait. Ça n'a pas de sens de leur acheter des pièces qui ne seront pas montées. Donc on leur compense les pertes sur les volumes non vendus par du cash qui couvre les investissements qu'ils n'ont pas récupérés. Ça permet de les rassurer et de les inciter à investir même sur des projets « risqués », où les volumes ne sont pas énormes. [...] Mais on préfère leur faire un versement cash après coup, quand on sait ce que ça donne en termes de volumes. Ça évite que l'on prenne une grosse part du risque. Mais ça ne se fait pas n'importe comment. Il y a des règles, des validations de la Finance. C'est bien cadré. (Henri, Acheteur – MyAuto)

Par exemple, il peut arriver que MyAuto verse au fournisseur partenaire des compensations liées à des investissements spécifiques insuffisamment absorbés par le volume d'activité. Mais ces compensations obéissent à des procédures strictes de validation, dont les acheteurs garantissent la mise en œuvre, le respect et le contrôle.

Le travail de vigilance sur l'information comptable, les flux financiers et le respect des procédures client-fournisseur s'apparente à une mission de contrôle interne de la relation d'achats. Il vise à prémunir l'entreprise des risques qui pèsent sur sa performance financière, du

fait du fournisseur. Il vise également à démontrer la capacité des acheteurs à mobiliser des techniques de calcul et d'analyse pour garantir la maîtrise des processus d'achats et des liens avec les fournisseurs. D'une certaine manière, les acheteurs s'efforcent de prouver qu'ils n'ont pas besoin de la pression systématique de la direction et des contrôleurs de gestion pour assurer la maîtrise de la relation fournisseur et qu'ils disposent des dispositifs et de l'expertise pour préserver les intérêts de l'entreprise.

Conclusion du cas myauto

Dans le cas MyAuto, nous nous sommes intéressés à un partenariat de production de pièces destinées à l'équipement des moteurs et de l'habitacle de véhicules d'entrée de gamme et de gamme intermédiaire. Sur ce marché à forte intensité concurrentielle, le prix est souvent « donné par le marché » et les ajustements mutuels des constructeurs sur les offres concurrentes. Par conséquence, la rentabilité d'un modèle de véhicule est conditionné à la maîtrise du coût de revient, notamment des coûts d'achats. Le constructeur déploie ses objectifs de coûts cibles (*target costing*) auprès des fournisseurs partenaires et organise les liens et les dispositifs de gestion de la relation de manière à s'assurer que les coûts cibles ne sont pas dépassés.

Les partenariats client-fournisseur sont conduits par deux groupes professionnels : les ingénieurs opérationnels et les acheteurs. Les premiers sont prescripteurs et utilisateurs des pièces des fournisseurs. De formation ingénieurs, ils bénéficient d'une légitimité technique forte et se définissent comme les garants des performances techniques et opérationnelles des véhicules et des processus internes de production et souvent seuls aptes à juger le travail des fournisseurs. Les seconds se définissent par leur expertise des marchés fournisseurs et des calculs économiques et sont chargés de mettre en œuvre une politique de gestion des fournisseurs visant la maîtrise des coûts et la contribution à la profitabilité par les gains d'achats.

Les acheteurs de MyAuto semblent bénéficier d'une légitimité forte pour mettre en œuvre les politiques achats et gérer les fournisseurs, mais les structures et les dispositifs définis par la direction contraignent fortement le travail des acheteurs. En effet, les dispositifs de contrôle de la direction orientent le travail des acheteurs vers la « traque » systématique des « sur-marges » des fournisseurs et des gains d'achats. Dans cette perspective, les techniques de calculs servent à identifier, mesurer et comprendre les leviers des économies d'achats ; le budget est utilisé pour planifier, suivre et piloter la répartition de la valeur financière entre les partenaires de manière à maximiser la valeur appropriée par le client, à travers les baisses de prix. De plus, les acheteurs sont incités à transférer aux fournisseurs une partie des risques commerciaux et opérationnels pour, d'une part, augmenter le pouvoir de négociation du client et, d'autre part, limiter l'exposition financière à certains risques. Enfin, la pression sur les acheteurs est accentuée par l'intervention des contrôleurs de gestion – agents de la direction – qui disciplinent les acheteurs

sur les objectifs financiers de l'entreprise et réorientent leurs pratiques vers les gains d'achats à court terme.

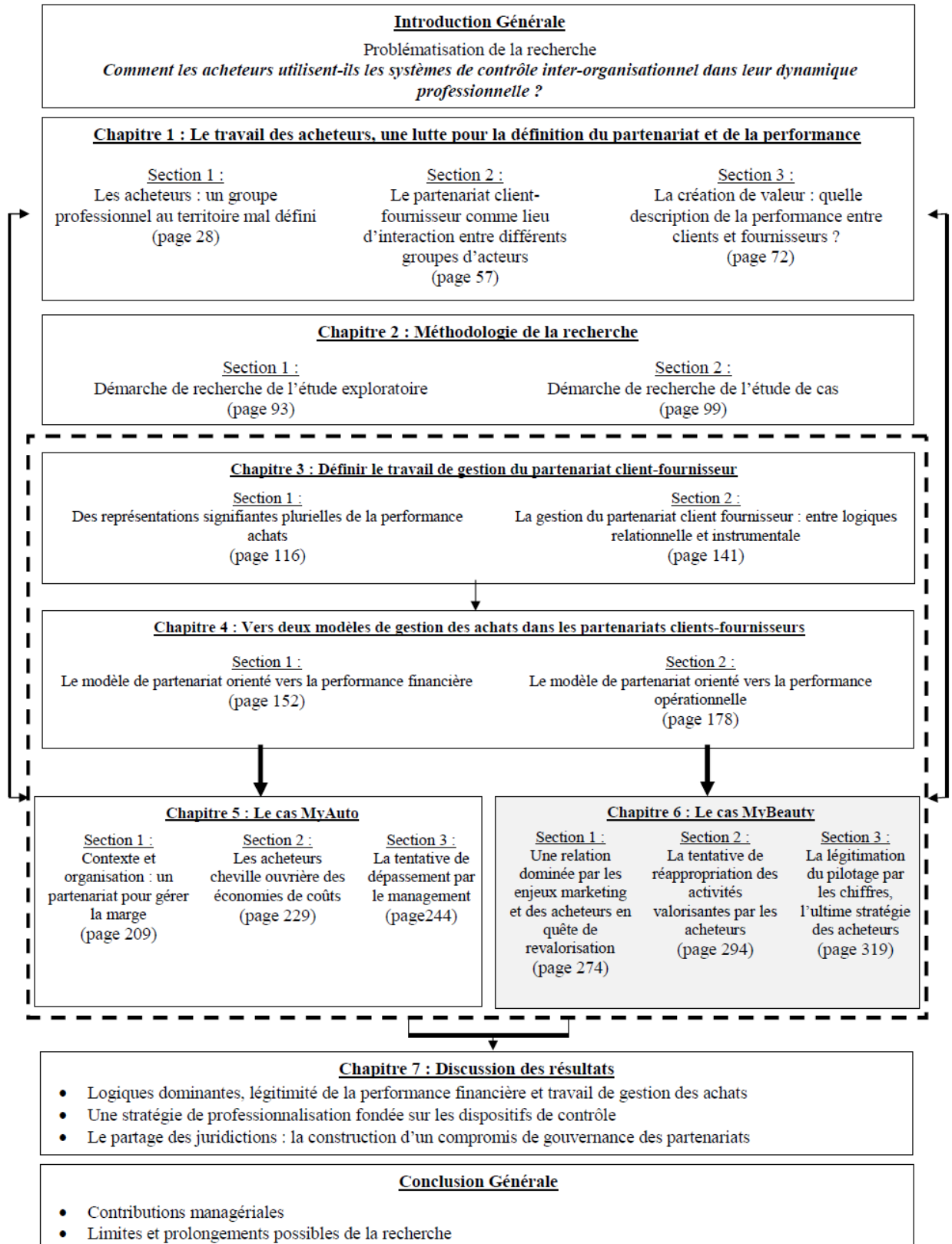
Si les acheteurs de MyAuto ne remettent pas en question l'orientation financière et la recherche de gains d'achats – celle-ci est ancrée dans l'identité professionnelle de leur fonction – ils ont toutefois le sentiment que les structures et les dispositifs de contrôle les dépossèdent des leviers d'exercice de leur activité. D'un côté, la hiérarchie impose des objectifs et des manières d'agir orientés vers les économies à court terme, au détriment des normes relationnelles avec les fournisseurs. De l'autre côté, les opérationnels maîtrisent les savoirs techniques liés à l'offre et souhaitent renforcer les coopérations avec les fournisseurs partenaires. Au final, les acheteurs ont le sentiment de « faire le sale boulot » et d'être enfermés dans des représentations stéréotypiques de négociation et de réduction des coûts, associées à la fonction Achats. En réaction, les acheteurs tentent de (re)prendre le contrôle sur les pratiques d'achats et la manière de réaliser des gains d'achats. Pour cela ils doivent parvenir à étendre leur champ d'intervention en faisant reconnaître leurs expertises des marchés fournisseurs et de l'analyse des coûts, puis en passant d'une position d'exécution à une position de management de la politique Achats et gestion des fournisseurs.

Pour améliorer leur position dans l'organisation, les acheteurs s'efforcent de redéfinir les pratiques et le sens de leur travail. Ils essaient de s'éloigner d'une description centrée sur la négociation pour élargir à des enjeux de management, englobant les activités d'analyse et de prise de décision et les échanges relationnels avec les autres intervenants du partenariat client-fournisseur. Par exemple, les acheteurs proposent d'utiliser leur double expertise des calculs et des marchés fournisseurs pour identifier des opportunités d'économies, en interne et en externe. En externe, il s'agit d'analyser les coûts de revient de fournisseurs et les mettre au regard des offres concurrentes, pour définir des objectifs de gains crédibles et acceptables par les fournisseurs et de planifier et piloter des plans d'économies avec eux. En interne, il s'agit de redéfinir les choix des opérationnels et les processus inter-firmes pour éliminer les sources de destruction de valeur dans les échanges client-fournisseur.

Les acheteurs de MyAuto espèrent ainsi développer une nouvelle rhétorique professionnelle autour de leur activité. Ils s'efforcent d'associer leur travail à un management rationnel du processus achat et de la relation fournisseur, à l'aide aux opérationnels dans l'optimisation des

décisions d'achats et l'accompagnement des fournisseurs dans leur réponse aux attentes de l'entreprise, notamment en termes de baisses des prix. Ainsi, les acheteurs ne chercheraient pas à réaliser des gains d'achats contre et au détriment des intérêts des opérationnels et des fournisseurs, par des stratégies d'influence coercitives, mais plutôt à construire les plans de gains avec eux et dans le respect de leurs propres enjeux de performance. Par la même occasion, les acheteurs aspirent à modifier le sens associé à certaines de leurs activités comme la négociation, considérées comme une part du « sale boulot » des achats, pour y associer des représentations plus valorisantes comme l'échange d'information et la co-planification.

CHAPITRE 6 - LE CAS MYBEAUTY



Nous avons interviewé seize personnes pour ce cas, dont onze chez MyBeauty et cinq chez HoldemPart, fournisseur de produits de conditionnement. Une première série d'entretiens a été réalisée auprès d'acheteurs dans le « *sourcing center* » de MyBeauty situé en région parisienne, à proximité du siège centrale du groupe. A l'issue de ces entretiens, les acheteurs nous ont proposé de rencontrer deux chefs de produits des divisions Produits de Luxe et Produits Grand Public. Durant les entretiens, des thématiques émergentes ont orienté nos demandes d'entretiens. Nous avons donc rencontré un responsable de projet « Achats Durables » au sein du « *sourcing center* ». Chez HoldemPart, nous avons rencontrés un Responsable de Business Unit industrielle et son Directeur de la production. Nous avons également rencontré deux Key Account Managers en charges des relations avec les clients de cosmétique produits de luxe et des clients de produits de soins grand public. Enfin, l'émergence dans les entretiens du thème de l'innovation, nous a amenés à rencontrer un ingénieur de développement travaillant sur des projets avec MyBeauty.

Le tableau 6.1 récapitule les entretiens réalisés pour le cas MyBeauty

Entreprise	Pseudonyme pour la restitution	Poste	Durée de l'entretien
MyBeauty	Walter	Responsable contrôle de gestion, Produits Professionnels	45 min
	Anne Marie	Contrôleur de gestion marque Produits de Luxe	1h20
	Amina	Stagiaire assistante contrôle de gestion marque, Produits de Luxe	45 min
	Alice	Acheteuse lancements Produits de luxe	1h25
	Leila	Acheteuse lancements Produits de Luxe	2h05
	Adèle	Responsable Achats, Produits de Luxe	1h55
	Lise	Acheteuse prestations hors production	45 min
	Amélie	Acheteuse catégorie produit injection plastique	1h05
	Aurélien	Responsable de projet, sustainable purchasing	30 min
	Armèle	Chef de produit Produits de Luxe	1h50
HoldemPart	Samy	Chef de produit division Produits Grand Public	1h30
	Tanguy	Directeur Business Unit de production d'article de conditionnement en plastiques	1h10
	Bruno	Directeur de production usine	40 min
	Yoan	Key Account Manager, cosmétique haut de gamme	55 min
	Jacques	Key Account Manager, produits de soins grand public	1h15
	Christopher	Ingénieur de R&D, Innovation manager	35 min

Tableau 6.1 : Entretiens du cas MyBeauty

Section 1 Contexte et organisation : une relation dominée par les enjeux marketing et des acheteurs en quête de revalorisation

1. Un partenariat tourné vers la performance Marketing

L'histoire de MyBeauty est marquée par l'innovation et le marketing, que les dirigeants et les collaborateurs de l'entreprise désignent comme les « *marqueurs génétiques* » les plus forts de l'entreprise. L'héritage du fondateur, qualifié de « *vrai chercheur – trouveur* », ne se limitera pas à l'innovation, car dès ses débuts, il fonde sa politique commerciale sur les liens forts qu'il tisse avec les prescripteurs et les utilisateurs de ses produits. De cette politique commerciale historique, les futurs dirigeants et les collaborateurs socialisés à la culture et « *au mythe fondateur* » de MyBeauty entretiennent un savoir-faire marketing fondé sur la diversification des produits et des marques et la gestion des couples produits/marchés : Produits Professionnels, Produits Grand Public, Produits de Luxe, Produits de Cosmétique Active et Produits « Beauté Naturelle ».

1.1. « *Construire, valoriser et exploiter des marques fortes* » : le marketing au cœur du modèle d'affaires de MyBeauty

L'analyse des rapports annuels, des prises de parole des dirigeants et des entretiens réalisés permettent de mettre à jour le modèle d'affaires de l'entreprise, caractérisé par la prééminence des problématiques marketing comme l'innovation (a), la valorisation des marques (b) et la suprématie des fonctions marketing (c) jusque dans la gestion des fournisseurs stratégiques (d).

1.1.1. *Innover et être les premiers sur le marché*

Chez MyBeauty, l'innovation est décrite comme stratégique ; en attestent les moyens importants mobilisés pour la recherche et le développement qui représentaient en 2012 un investissement de 3,5% du Chiffre d'Affaires de l'entreprise (soit près de 800 millions d'euros). Les responsables marketing sont particulièrement sensibles à cette question et la décrivent comme « *prégnante* » et « *durable* ».

Dans la cosmétique on remarque que c'est l'innovation qui prime. Tu remarqueras qu'on parle beaucoup d'innovation dans les discours de tous nos patrons. Parce qu'on a saturé tous les marchés, surtout sur les marchés UE et US. Tout le monde est

capable de sortir un rouge à lèvres. Et donc il faut apporter de l'innovation pour se différencier. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe- MyBeauty)

Pour les acteurs de MyBeauty, la différenciation et la capacité à conserver une longueur d'avance sur les concurrents suiveurs passe par l'innovation. Les efforts d'investissement en recherche et développement doivent permettre le renouvellement permanent de la gamme de produits par des innovations exploitables commercialement, qui suivent ou initient le renouvellement des besoins et des attentes des consommateurs sur les marchés historiques et les nouvelles zones de développement. Comme le décrivent les responsables marketing, cette capacité de lancements de produits représente la « *force de frappe* » de la stratégie de MyBeauty.

1.1.2. Valoriser les marques

Le second socle du modèle d'affaires de MyBeauty est la valorisation d'un portefeuille de marques au potentiel commercial fort et de couples produits / marchés profitables qui structure l'organisation de l'entreprise. L'objectif affiché est de développer, de moderniser et de mondialiser les marques du portefeuille par des investissements en recherche et développement et des innovations techniques et marketing.

Je suis rentrée chez MyBeauty il y a 6 ans maintenant. Je me souviens quand j'étais à l'ESSEC en spécialisation marketing, le poste de chef de produit chez MyBeauty c'était le genre de postes qui faisaient rêver tout le monde. D'ailleurs quand on regarde un peu les classements des entreprises préférées des jeunes diplômés d'école de commerce, MyBeauty fait toujours partie du top 5. Quand on fait du marketing on a envie d'y être parce qu'on sait qu'on va bosser sur des marques connues, on sait que c'est le cœur du business. Tout est orienté vers la mise en valeur des produits et des marques. Et quand on y rentre, c'est vraiment le cas. J'avais commencé en stage « assistante chef de produit » et j'étais à fond parce que finalement tout passe par le chef de produit. Et d'ailleurs dans plein d'entreprises quand vous êtes passés par MyBeauty en tant que stagiaire vous avez des chances d'être recrutés parce qu'ils savent que c'est super formateur. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe- MyBeauty)

Les acteurs de MyBeauty présentent la valorisation des marques comme une composante essentielle de la culture de l'entreprise et les responsables marketing ont plus particulièrement le sentiment d'agir comme les acteurs clés de l'organisation.

1.1.3. Le chef de produit « acteur clé » du modèle d'affaires de MyBeauty

Les compétences marketing sont primordiales dans la mise en œuvre et la réussite du modèle d'affaires de MyBeauty. Les personnes interviewées, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur fonction, définissent la fonction marketing comme « *le cœur du réacteur* » de l'entreprise,

sans lequel aucune décision stratégique ou tactique ne pourrait être prise et s'accordent sur l'importance du chef de produit dans l'organisation des activités. Celui-ci est chargé d'animer les équipes internes et les fournisseurs partenaires en lien avec son portefeuille de produits.

C'est le marketing qui s'occupe du planning, qui s'occupe du développement, qui s'occupe donc aussi de la validation du packaging et de sa conception, et qui coordonne avec les usines. C'est le chef de produit qui connaît le mieux le produit et la cible clientèle donc c'est lui qui définit ou qui valide toute la stratégie produit. C'est lui qui organise toute la phase de lancement. Ça va aller du produit lui-même, si c'est une crème par exemple il va valider avec la R&D les propriétés de la crème, les principes actifs, la texture, l'odeur, les sensations, etc. Parce que avec une même crème qui fait exactement la même chose, par exemple une crème hydratante, on ne va pas avoir les mêmes odeurs, les mêmes textures pour une cible « ado » ou une cible femme plus mûre. Et c'est le même principe pour le packaging, pour les circuits de distribution, pour les PLV [Publicité en Lieu de Vente], pour les campagnes de « com ». Vous imaginez un peu tout le travail à faire sur un lancement, et le chef de produit il est là de la phase R&D dans les laboratoires à la mise sur le rayon chez Séphora ou Marionnaud, et il doit mobiliser à chaque étape les bonnes équipes pour travailler avec lui. (Samy, Chef de Produit, Division Produits Grand Public)

La suprématie de la fonction marketing dans le modèle d'affaires de MyBeauty est illustrée par la place accordée aux chefs de produits, désignés comme les « *organiseurs* » des processus clés de l'activité, en particulier les lancements de nouveaux produits. C'est sur eux que repose la maîtrise de ce facteur clé de succès de l'entreprise. Sa priorité est d'assurer le dynamisme de son portefeuille de produits en coordonnant et en animant les équipes impliquées dans la gestion des couples produits / marchés de son portefeuille (réseau commercial, contrôle de gestion produits, merchandising, études marketing, production, achats...) pour garantir les meilleures conditions de mise sur le marché des produits.

C'est une grosse responsabilité, et un gros stress, parce qu'un lancement raté, c'est des millions d'euros de CA qui disparaissent. On choisit le mauvais packaging, et on se retrouve avec un produit qui reste dans les rayons. (Samy, Chef de Produit, Division Produits Grand Public)

L'importance des lancements dans le modèle d'affaires de MyBeauty est génératrice d'une forte pression pour les chefs de produits. L'échec d'une phase de lancement entraîne des pertes conséquentes de Chiffres d'Affaires et de parts de marché, casse la dynamique de valorisation des marques et anéanti le potentiel commercial, objectifs que les dirigeants de MyBeauty définissent comme stratégiques. Les enjeux sont également personnels pour les chefs de produits, car le succès commerciale d'un produit et les gains de parts de marchés sont source de valorisation personnelle, de prestige et conditionnent les trajectoires de carrières des chefs de produits.

1.1.4. Une répartition floue des responsabilités en défaveur des acheteurs

La suprématie de la fonction marketing s'étend à la gestion des achats et des relations avec les fournisseurs partenaires. Afin de maîtriser les attributs des produits, les responsables marketing s'impliquent dans les activités clés de la relation fournisseur pour définir et suivre les caractéristiques des éléments achetés.

Toutes les marques sont différentes. Elles ont besoin de choses différentes, de développements différents. Quand j'organise une consultation fournisseur j'ai besoin de bien cerner les caractéristiques de la marque et du produit concerné. Même dans une même division, chez « produits de Luxe », entre un parfum de chez Carla Stein et un parfum de chez Lôme, on n'a pas les mêmes univers, peut être pas les mêmes cibles. Donc il y a un gros travail d'adaptation, de customisation de ma consultation à la marque. Et ça, on ne peut pas l'inventer, on est obligé d'être au plus proche des chefs de produits et des brands managers qui vont (1) nous donner les clés pour bien comprendre l'univers de la marque qu'on doit vendre au fournisseur et (2) valider nos propositions avant que ça ne parte chez le fournisseur.

- Même pour valider des décisions achats ?

Ah, oui, oui. D'ailleurs, le fournisseur lui-même, s'il te voit travailler sans le chef de produit, s'il ne le voit pas apparaître dans le champ, il va se poser des questions, et il va nous contourner pour parler en direct avec le chef de produit. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs sont fortement dépendants de la fonction Marketing, en particuliers pour les achats directement liés aux produits, comme les articles de conditionnement et d'emballage. Mais les rapports entre ces fonctions ne sont pas clairement définis. Les responsables sont alors plus ou moins libres de combiner les tâches nécessaires à l'accomplissement de leur mission et la réalisation des objectifs locaux.

Face à l'étendue des responsabilités accordées, explicitement ou implicitement, aux chefs de produits, la répartition des activités d'achats et de gestion des fournisseurs se fait en faveur des chefs de produits et de leurs objectifs. Premièrement parce que les acheteurs intériorisent une définition de leur mission tournée en priorité vers la contribution aux objectifs de lancements et de gains de parts de marché pour les différentes marques. Deuxièmement parce que les acheteurs ne disposent pas de la légitimité, des marges de manœuvre, et de l'influence nécessaire auprès des fournisseurs partenaires pour prendre des décisions stratégiques. Ils doivent se soumettre à la validation formelle par les chefs de produits de toute décision qui pourrait modifier le produit et ses caractéristiques physiques, sensorielles ou symboliques. *A contrario*, les chefs de produits peuvent eux prendre des décisions achats en lien avec les fournisseurs, mais sans impliquer les acheteurs. La coopération entre les fonctions Achats et Marketing, dans un contexte de flou des

responsabilités et de suprématie de la fonction marketing chez MyBeauty induit le renoncement des acheteurs à certaines décisions, et la réduction de leur espace discrétionnaire dans la gestion des achats et des relations fournisseurs.

1.2. *HoldemPart : un fournisseur stratégique*

HoldemPart est une grande PME française spécialisée dans la production d'articles de conditionnement et d'emballage pour l'industrie cosmétique, qui compte parmi ces clients plusieurs acteurs de l'industrie. HoldemPart est organisé en neuf *Business Unit* spécialisées soit par métiers (Le maquillage, les soins pour corps et la parfumerie), soit par zones géographiques (France/Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine). L'activité de HoldemPart est en forte croissance – avec une augmentation de près de 300% entre 2000 et 2010 – fondée, d'une part, sur l'innovation et des projets de co-développement avec ses principaux clients et, d'autres part, sur l'accompagnement des stratégies d'internationalisation des clients historiques de l'entreprise.

1.2.1. *Un fournisseur stratégique par la nature de ses produits*

Les acteurs de HoldemPart que nous avons interviewés définissent les produits de leur entreprise en référence aux dimensions émotionnelles et symboliques des marques de leurs clients, plutôt qu'en référence aux caractéristiques physiques et techniques des produits.

Ce qu'on nous confie ce n'est pas rien pour un produit. Le conditionnement, le packaging, c'est ce qui met en valeur le produit, c'est l'écrin dans lequel il est présenté aux clients. Donc on doit en prendre le plus grand soin. Et eux, ils doivent forcément nous faire confiance, parce qu'on produit ce qui va être l'image extérieure de leur produit. Sur un rayon de supermarché ou de GSS [Grande Surface Spécialisée] les produits sont alignés les uns à côté des autres. Donc ce qui fait la différence, ce qui attire l'œil en premier c'est le packaging, et c'est pour ça que c'est important. C'est pour ça qu'on parle de « sublimer les marque ». Il faut que le packaging, que le conditionnement contribue au lien émotionnel entre la marque et le consommateur.
(Yoan, Key Account Manager - Fournisseur)

Pour Yoan, les articles d'emballage et de conditionnement constituent le lien émotionnel entre les consommateurs et les marques qui contribuent à la valeur perçue des produits cosmétiques. C'est le premier contact du consommateur avec le produit sur les rayons des grandes surfaces (pour les produit « mass market ») ou dans les magasins spécialisés (pour les produits de luxe). Les visuels et les éléments sensoriels (texture, gravures...) apposés sur les emballages et les conditionnements sont des vecteurs de présentation du produit et de la marque aux consommateurs. Ils sont les premiers éléments par lesquels le consommateur va identifier et

reconnaitre le produit ou la marque et les distinguer de ceux des concurrents. L'emballage et le conditionnement n'ont donc pas pour seule « mission » de contenir et protéger le produit, ils doivent refléter les caractéristiques du produit (qualité, efficacité, fiabilité, innovation, technologie, etc.) et valoriser la marque en respectant l'univers qui lui est associé.

La prédominance des questions marketing et l'importance de la valorisation des marques dans le modèle d'affaires des clients de HoldemPart renforcent la sensibilité de ces derniers à l'adaptation des articles de conditionnement à leurs produits et marques.

On ne livre pas un produit banal. On livre un produit qui véhicule quelque chose. Et ça on en a conscience, et des clients comme MyBeauty qui ont une vraie culture de la marque et de la gestion de la marque, ils en ont conscience encore plus que certains autres de nos clients. Et notre relation de travail au quotidien elle prend ça en compte. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Le travail de HoldemPart est de mettre en cohérence les caractéristiques physiques et techniques des articles avec les dimensions symboliques et émotionnelles associées aux marques. Ce travail nécessite une collaboration intense entre le client et le fournisseur.

1.2.2. Etre proche des chefs de produits pour mieux connaître les produits et définir l'offre.

Le besoin de collaboration entre les partenaires conduit à la multiplication des interfaces et des interactions entre les acteurs des deux entreprises.

La particularité d'un groupe comme MyBeauty c'est que c'est un groupe immense. On a beaucoup de personnes en face de nous. Donc il faut apprendre à les connaître. Ça demande du temps et un investissement. Dans ma BU on est à la fois une usine et un centre de profit, c'est-à-dire qu'on a nos commerciaux et notre R&D. Donc ça veut dire qu'en face on va avoir, le sourcing center avec des gens différents par produits : mass market, produits de luxe, etc. On a à faire aussi avec les gens des usines sur tous ce qui est plan de productions et de livraisons pour s'assurer qu'ils ont les bonnes quantités au bon moment, pour garantir la production. Et puis on a à faire aussi avec les marketeurs et les gens de la R&D sur tout ce qui est spécifications techniques et le cœur du produit. Donc ça fait autant de relations à gérer, de gens à mieux connaître pour comprendre comment ils fonctionnent, comment ils travaillent, etc. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Ces interfaces sont autant de lieux de collaboration entre les partenaires, mais aussi autant de lieux de divergences possibles, d'incohérence et de « cacophonie » dans les décisions entre les deux entreprises et chez chacun des partenaires. Pour s'assurer de la cohérence de leur offre, les responsables de HoldemPart s'efforcent de contenir la multiplication des lieux de décision et misent sur une proximité forte en priorité avec les chefs de produits. Ils entretiennent avec eux

des liens plus intenses pour comprendre et intérioriser les caractéristiques des produits, les univers des marques, et donc leurs besoins spécifiques.

Il faut comprendre les différences en amont, ça nous permet de gagner du temps. Ça nous permet de ne pas proposer des choses qui n'ont pas de sens pour une marque, même si elles en avaient pour une autre de la même division de MyBeauty. Quelque chose qui convient très bien à Make-upLine¹², parce que c'est une marque particulière avec une clientèle particulière et sur un marché de distribution particulier, ne va probablement pas convenir à Lôme, parce que la clientèle et le circuit ne sont pas les mêmes. Vous distribuez du Lôme dans du packaging Make-upLine, ça ne passe pas. Donc on est plus efficace et ça nous permet de ne pas faire n'importe quoi. Ça nous permet de cibler notre offre et de ne pas perdre de temps. Sinon on fait des propositions qui ne servent à rien. Donc il faut saisir toutes les occasions qu'on aura pour mieux connaître et mieux comprendre l'univers de chaque marque et de chaque produit. [...] On sait que MyBeauty c'est une entreprise qui à une très bonne connaissance du marché. Ils ont une analyse très fine des besoins, des caractéristiques de chaque segment de client. Donc mieux on arrive à comprendre ce qui se passe sur les segments de MyBeauty, mieux on peut répondre. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Les liens entretenus sur le long terme créent les bonnes conditions qui permettent au fournisseur de comprendre et d'intégrer les visions particulières des acteurs de MyBeauty, en particulier celles des chefs de produits. Côté fournisseur, les responsables tentent de multiplier les interactions avec les chefs de produits pour engranger le plus de connaissances sur leurs marques et sur leurs produits, afin de bénéficier de l'expertise et du « *talent des marketeurs* » dans l'utilisation des études, des tests consommateurs, des *reportings* marchés, etc. pour comprendre comment définir le bon produit.

La relation entre MyBeauty et HoldemPart s'inscrit dans un contexte de prédominance des enjeux marketing et des acteurs qui en ont la charge : les chefs de produits définissent la stratégie locale (au niveau des produits et des marques) et mobilisent l'ensemble des acteurs internes et externes pour la mettre en œuvre. Les responsables de HoldemPart acceptent cette contrainte organisationnelle et y répondent par une stratégie d'ajustement aux attentes d'innovation, d'internationalisation et de flexibilité des chefs de produits de MyBeauty. Ils développent par ailleurs des relations de proximité avec les chefs de produits pour connaître au mieux leurs besoins et bénéficier d'un avantage informationnel là où l'intensité concurrentielle est forte.

¹² Make-upLine est une marque de la division Produits Grand Public de MyBeauty. Son marché est les réseaux de grande distribution.

Dans ce contexte, le rôle des acheteurs dans la gestion des relations entre MyBeauty et HoldemPart semble relativement marginal dans la mesure où l'essentiel des décisions stratégiques sont prises ou validées directement entre les chefs de produits et les responsables du fournisseur. Cependant, les acheteurs ne restent pas neutres face à cette marginalisation, ils tentent d'accroître leur rôle dans la gestion de la relation avec HoldemPart et mobilisent pour cela des mécanismes formels et informels d'influence à destination des chefs de produits et des responsables de HoldemPart.

2. Des acheteurs en quête de revalorisation

Face à leur marginalisation dans la gestion des achats et des relations fournisseurs, et leur cantonnement à des activités peu valorisantes de gestion de la « paperasse administrative », les acheteurs de MyBeauty tentent de conquérir de nouveaux espaces organisationnels en intervenant plus régulièrement, et sur des activités plus valorisantes de la gestion des achats et des relations fournisseurs. Pour cela, les acheteurs de MyBeauty tentent de modifier leurs rôles (1) et leur organisation (2) afin d'améliorer leur position dans la gestion des achats et des relations fournisseurs.

2.1. *Une mission formelle centrée en priorité sur la performance opérationnelle*

Dans un contexte de prédominance des enjeux et de la fonction Marketing, jusque dans les décisions achats, les acheteurs naviguent entre un rôle formel prescrit qui les marginalise et les insatisfait et un rôle construit qu'ils s'efforcent de redéfinir.

Les documents « officiels » de présentation des fonctions de l'entreprise formalisent la mission assignée à la direction des achats et décrivent le métier d'acheteur chez MyBeauty. Telle qu'elle est décrite, la mission des achats est de « *contribuer à la performance du groupe sur trois aspects* » :

- La croissance du groupe : les achats sont appelés à participer aux efforts de croissance des marques de MyBeauty en les aidant à se différencier de la concurrence, en exploitant les capacités des fournisseurs et en encourageant l'innovation.
- Le risque : les achats contribuent activement à la gestion du risque.

- le développement durable : les achats contribuent à la politique de développement durable du groupe par un achat responsable.

- Les coûts : les achats contribuent à la performance économique des marques par l'intermédiaire des réductions de coûts.

Les documents internes de MyBeauty hiérarchisent les missions des achats et définissent comme priorité de contribuer à la performance opérationnelle des marques et des produits en participant à leur croissance. Cette contribution se décline en plusieurs axes de travail, en particulier la croissance des ventes, la différenciation et l'innovation issue des fournisseurs. Les objectifs de gestion des risques et d'achat durable contribuent à la politique de valorisation des marques définie par l'entreprise. Il s'agit pour les acheteurs, d'une part, de prémunir les marques de MyBeauty contre les risques d'image associés soit aux comportements, soit aux produits des fournisseurs et, d'autre part, de valoriser l'image des marques par la qualité des produits et l'assurance d'un « comportement citoyen » de la part de MyBeauty et de ses fournisseurs. Enfin, la contribution à la performance économique apparaît en dernière position dans la liste des missions assignées aux achats. A ce titre, les acheteurs sont appelés à contribuer à la rentabilité des marques par les réductions de coûts des achats qu'ils réalisent.

La hiérarchie des missions des acheteurs reflète la préférence pour les objectifs marketings de gains de parts de marchés et de valorisation des marques et doit guider les choix des acheteurs pour accorder la primauté aux objectifs de croissance au dépend des objectifs financiers. En d'autres termes, les acheteurs sont incités à privilégier des actions de croissance sur des actions d'économie de coûts. Enfin, la hiérarchisation des missions des acheteurs reflète les rapports de force en interne entre les acheteurs et les responsables marketing. On retrouve dans cette hiérarchie la suprématie des chefs de produits et de leurs objectifs, auxquels l'ensemble des acteurs de l'organisation, et en particulier les acheteurs, doivent se plier et contribuer à leur réalisation.

La mission des acheteurs est reprise par les dirigeants achats qui relayent les orientations de la direction générale et les réinterprètent à destination de leurs collaborateurs en définissant une stratégie achats.

Je vais paraphraser le discours de notre patron des achats, le Directeur des Achats groupe avec qui on était en séminaire il y a quelques semaines. Il a en profité pour justement mieux cadrer, mieux nous expliquer la stratégie qui doit être la nôtre. Le principe générique c'est de contribuer à la performance du groupe et dans tous les

domaines de la performance : la profitabilité certes, mais aussi et surtout la croissance, l'innovation produit, la gestion des risques sur l'image, et le développement durable. Et ça pour y arriver, la stratégie en interne c'est d'être impliqué très en amont dans les projets avec le marketing qui sont nos principaux prescripteurs et en communiquant au maximum avec eux. Et avec les fournisseurs c'est de réussir à structurer la relation fournisseur, et à introduire des processus qui sont mieux structurés, aussi bien avec les fournisseurs, qu'en interne avec le marketing et le reste de l'entreprise. Donc ça pour le mettre en œuvre, c'est à nous au quotidien de travailler à améliorer les liens avec les prescripteurs, et en même temps à avancer sur notre propre façon de faire en parallèle du marketing. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Outre la hiérarchisation des missions et la priorité accordée aux objectifs de croissance, le directeur des achats fixe un objectif d'organisation des relations clients-fournisseurs de MyBeauty, jusqu'à présent essentiellement fondées sur les liens entre les chefs de produits et les responsables des fournisseurs. Le directeur des achats souhaite structurer les liens entre les organisations et les acteurs en formalisant des processus de manière plus claire. Cependant la réussite des missions assignées par la direction du groupe et l'atteinte de l'objectif complémentaire fixé par le directeur des achats reposent sur la capacité des acheteurs à communiquer et à développer une collaboration intense avec les chefs de produits qui maîtrisent l'ensemble des leviers d'action et le pouvoir décisionnaire associés aux produits. Par conséquence, les acheteurs ne peuvent peser sur les activités stratégiques de la relation fournisseur qu'avec l'accord explicite ou implicite des chefs de produits.

2.2. Une réorganisation de la fonction Achats pour assumer les missions assignées

Face à la suprématie des chefs de produits et leur main mise sur les activités stratégiques de la relation fournisseur, les acheteurs de MyBeauty se sont réorganisés pour peser dans la gestion des relations d'achats. La fonction achats a ainsi connu deux phases de transformation en l'espace de cinq années. La figure 6.1 décrit cette évolution.

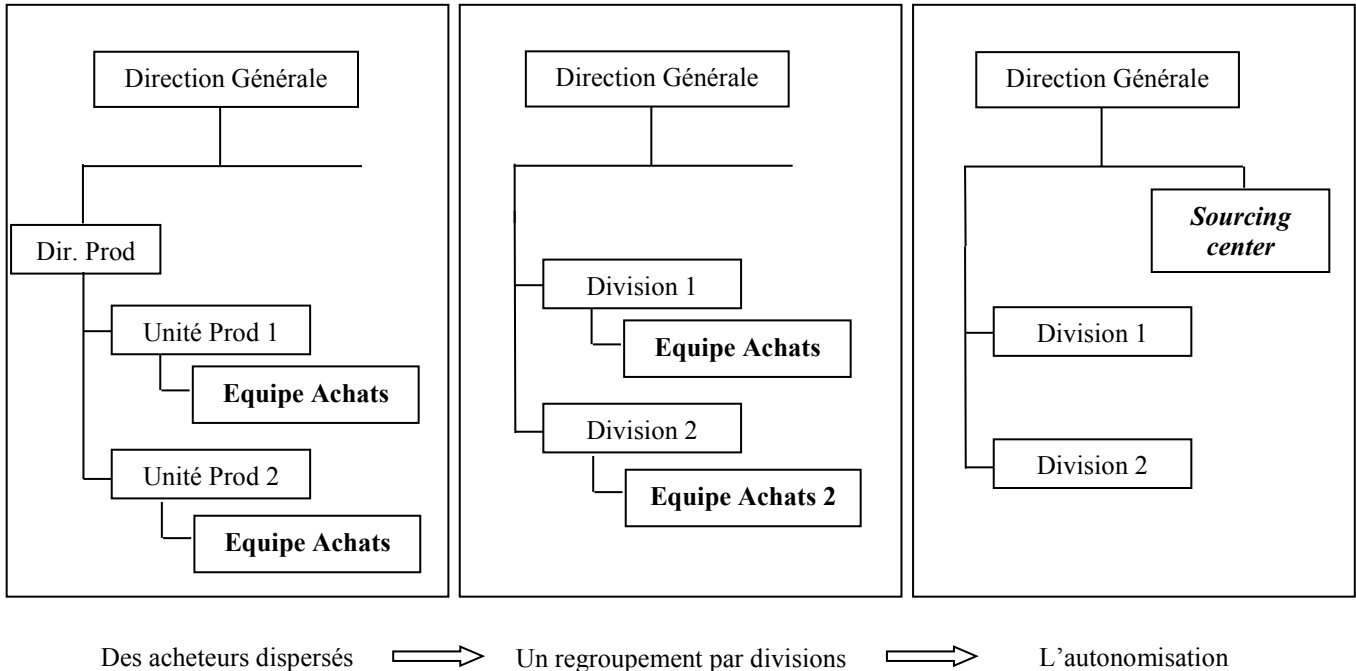


Figure 6.1: Evolution de l'organisation des achats

- Avant la première phase de transformation, les achats sont organisés par unités de production. Spécialisés par types de produits, les acheteurs sont affectés aux usines et placés sous l'autorité des directeurs des usines au niveau local, et de la direction de la production au niveau du groupe. Selon les acheteurs, cette organisation ne permettait pas de répondre aux missions des acheteurs car elle empêchait l'émergence d'une stratégie Achats globale et coordonnée et ne favorisait ni la contribution à la croissance, ni l'amélioration des performances économiques. Des usines géographiquement proches ne mutualisaient pas leurs achats et chaque acheteur négociait avec les fournisseurs en fonction des besoins locaux de son usine, sur des volumes relativement réduits et donc avec un pouvoir de négociation faible. De plus, les stratégies achats locales des usines n'étant pas coordonnées, les acheteurs pouvaient prendre des options divergentes avec un même fournisseur. La stratégie achats était alors souvent peu cohérente au regard des besoins des marques et des produits.

Outre la gabegie et l'incohérence des choix, l'activité des acheteurs dans cette configuration relevait davantage de l'approvisionnement des unités de production en matières, que d'un achat stratégique tourné vers la croissance. Les acheteurs ne disposaient que de peu de pouvoir d'action

sur les produits et étaient réduits à une activité de commande et de gestion des besoins à court terme.

- La première phase de transformation avait pour finalité de combler les limites de l'affectation des acheteurs par usines grâce à une réorganisation par divisions.

Les achats de la zone Europe ont été regroupés par divisions, dans lesquels les acheteurs mettaient en œuvre une stratégie achats pour les marques et les produits de la division. Les acheteurs étaient placés sous l'autorité des responsables de divisions et par extension des responsables marketing qui bénéficient des trajectoires de carrières qui mènent vers les postes de direction.

Si cette première réorganisation permettait une meilleure agrégation des achats, la position des acheteurs restait très fragile. Les responsables marketing bénéficiaient d'une asymétrie de pouvoir formelle – les acheteurs étant placés sous leur autorité – et informelle car la fragmentation des transactions et de l'information sur les fournisseurs profitait aux chefs de produits. En l'absence d'une gestion unifiée des fournisseurs et d'une évaluation partagée entre les divisions, les fournisseurs pouvaient « jouer » sur les différences entre les divisions et les chefs de produits entretenaient leurs marges de manœuvre et une gestion relationnelle des achats.

- A l'occasion de la seconde phase de transformation, les achats de l'ensemble des divisions européennes de MyBeauty ont été regroupées sous une structure unique.

Avec ce regroupement, les acheteurs du *sourcing center Europe*, en particulier les acheteurs d'articles de conditionnement qui font l'objet du partenariat avec HoldemPart, bénéficient d'une « *force de frappe* » additionnelle grâce à la mutualisation des volumes d'achats. Ils jouissent d'un pouvoir de négociation plus important pour réaliser des économies d'achats et contribuer à l'amélioration de la performance économique des marques et des produits.

Mais Au-delà des volumes, les acheteurs mettent en avant la solidarité entre les divisions, rendue possible par le regroupement des achats. Ainsi, les divisions comme la division « Produits de Luxe » aux volumes plus faibles, peuvent bénéficier d'un pouvoir de négociation mutualisé avec les divisions qui réalisent des volumes d'achats plus importants. Dans cette configuration, les acheteurs d'articles de conditionnement définissent une équipe dont le travail ne se limite plus à la gestion des volumes d'achats, mais englobe une activité marketing de « *customisation* » des achats pour correspondre aux demandes spécifiques des produits et des marques de MyBeauty.

2.3. *Une fonction plus visible et une identité propre ?*

La réorganisation de la fonction achats de MyBeauty a créé une équipe centralisée, visible et séparée de l'autorité formelle des opérationnels, en particulier les responsables marketing (a) et a aussi favorisé l'émergence d'une conscience de groupe et d'une identité spécifique aux acheteurs (b).

2.3.1. *L'autonomisation par rapport au marketing*

Avec leur regroupement dans une entité unique et centralisée dédiée à leur fonction, les acheteurs ont le sentiment de « *sortir de l'ombre* » des fonctions production et marketing.

Ce que la centralisation à aussi changé c'est notre visibilité en tant que groupe, en tant que fonction. Avant quand on était organisé par division sur les quatre divisions ça faisait des petites équipes. Donc le poids de chaque équipe dans sa division était assez faible, elles ne faisaient pas forcément le poids avec le marketing. Aujourd'hui on est regroupé dans une entité centrale qui gère les achats de conditionnements et de packagings pour l'ensemble des divisions pour l'Europe. Ça représentera bientôt une centaine d'acheteurs. Dans un organigramme une entité d'une centaine d'acheteurs sur les conditionnements ça a un poids qui est plus conséquent. On ne peut plus considérer que ce qu'ils disent est marginal. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs ont le sentiment d'être plus visibles dans les structures de l'organisation, et de représenter un poids suffisamment important en nombre de personnes pour avoir une voix (*voice*) et prétendre à peser sur les décisions achats, en s'opposant, s'il le faut, à d'autres fonctions comme la fonction marketing par exemple. Le sentiment de visibilité et de taille est doublé d'un sentiment d'indépendance par rapports aux responsables marketing.

En plus la centralisation fait qu'on est plus indépendants par rapport au marketing. On ne dépend plus directement de la division. On travaille avec eux, mais on n'en dépend pas directement. Donc ça change le rapport. Ne serait ce que dans le quotidien, quand on était dans les locaux avec les divisions ben on était presque obligé de suivre le marketing sur tout, c'est des collègues qu'on voit tous les jours, donc on avait pas envie de se mettre en conflit avec eux. Là on est dans des bureaux à nous, on n'est pas loin, mais on est les acheteurs ensemble. Donc on a moins cette pression du collectif. Donc on se sent plus libre pour faire notre travail comme le voudrait, quitte à aller un peu contre les responsables dans les divisions. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Depuis sa centralisation, la fonction achats est installée dans des locaux indépendants à quelques centaines de mètres du bâtiment principal de MyBeauty qui regroupe la majorité des responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise. Cette séparation géographique est vécue par les acheteurs comme une séparation symbolique et une prise de distance par rapport aux

responsables marketing. Les acheteurs ont le sentiment de moins subir la suprématie et la pression des chefs de produits grâce à cette séparation. Cela renforce chez les acheteurs leur sentiment d'autonomie et d'appartenance à un groupe distinct.

2.3.2. L'émergence d'une cohésion de groupe

Parallèlement à l'autonomisation du groupe, les acheteurs se définissent comme une équipe.

En étant regroupés dans les mêmes bureaux ça fait qu'on communique beaucoup mieux entre acheteurs, qu'on a une stratégie achats qui devient plus cohérente, plus partagée, et ça nous donne un poids plus fort dans l'organisation parce qu'on sait qu'on peut compter sur une équipe plus grosse, sur une hiérarchie directe qui va nous soutenir. Et même dans les divisions, ils commencent à comprendre cela. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Dans cette organisation, les acheteurs se mobilisent, échangent et collaborent à la réalisation d'une stratégie de la fonction achat, sous l'autorité d'une hiérarchie dédiée qui les soutient dans la réalisation de leurs missions, et dans l'opposition aux responsables marketing. Le sentiment d'appartenance à un groupe crée aussi chez les acheteurs une dynamique de solidarité pour améliorer leurs performances individuelles et collectives, et gagner un rôle plus important dans la gestion des relations avec les fournisseurs.

Quand je parlais de solidarité là à l'instant, ce n'est pas juste une question de poids plus important pour les négo et les prix qu'on obtient. C'est aussi une solidarité dans le pilotage au quotidien. Quand vous avez un fournisseur qui livre deux divisions MyBeauty et que les acheteurs de chaque division créent un reporting chacun dans son coin, ce n'est pas efficace. C'est une perte de temps parce qu'on a le même travail qui est fait deux fois. C'est aussi pas efficace parce qu'on ne reporte pas forcément la même chose, et on se retrouve parfois avec des contradictions. Si on prétend vouloir gérer les relations fournisseurs, organiser des process, mettre en place des méthodes plus fiables, ben il fallait commencer par organiser notre propre travail pour ne pas sortir de messages contradictoires. Et là comme on est organisé, on arrive à éviter ces contradictions et être dans quelque chose de plus efficace parce qu'on peut échanger beaucoup plus. C'est une vraie force. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs échangent des informations et constituent un stock commun de connaissances sur le travail des fournisseurs et une représentation commune de leur activité. Ils réduisent ainsi leur asymétrie d'information individuelle face aux fournisseurs et aux chefs de produits et peuvent intervenir plus aisément pour structurer et organiser des processus de gestion des relations entre MyBeauty et ses fournisseurs, et réaliser les missions de croissance, de gestion des risques et d'économies qui leurs sont assignées.

Il y a encore quelques années, il n'y avait pas une stratégie Achats, je veux dire une stratégie de la fonction Achats, parce que je crois qu'il n'y avait pas d'identité forte des acheteurs entre eux. Aujourd'hui on a, je pense, une identité plus marquée et une stratégie qui s'est clarifiée. Je pense qu'on sait plus où on va qu'il y a quelques temps. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

L'autonomisation des acheteurs par rapport à l'autorité formelle du marketing et l'existence d'une équipe centralisée permettent aux acheteurs de s'identifier en tant que groupe organisationnel, distinct de la production et du marketing, qui définit ses propres enjeux, s'organise et organise ses liens avec les autres groupes organisationnels pour atteindre ses objectifs.

2.4. Reproduire l'organisation des marketeurs, pour s'en rapprocher :

Les acheteurs de MyBeauty ne peuvent pas s'opposer à la primauté des enjeux marketing et la suprématie des chefs de produits. Ils tentent de s'adapter à ce contexte par une organisation des équipes en « achats lancements » et « achats catalogues », de manière à s'assurer une certaine proximité avec le cycle d'activité des chefs de produits. Cela permet aux acheteurs de redéfinir leur travail et leurs compétences pour se rapprocher de la définition des marketeurs. Comme le résume Adèle : « *A Rome, faut faire comme les romains !* » ; c'est-à-dire que dans une organisation où les responsables marketing détiennent les clés de la décision, les acheteurs ne cherchent pas à s'y opposer mais à s'en rapprocher.

2.4.1. Une organisation des achats en « lancements » et « catalogues »

Nous avons réalisé nos entretiens avec des acheteurs d'articles d'emballage et de conditionnement, organisés en deux équipes distinctes qui interviennent respectivement dans les phases de lancements et d'exploitation des produits. Les acheteurs projets, dits « acheteurs lancements », sont organisés par divisions/marques/produits et accompagnent le développement et la mise sur le marché des produits. Les acheteurs séries, dits « acheteurs catalogues », sont organisés par catégories d'achats – c'est-à-dire par types de matériaux – et gèrent les échanges avec les fournisseurs durant la phase d'exploitation commerciale des produits.

C'est un fonctionnement en matrice. En horizontal on a les catégories, et en vertical on a les marques et les produits. Et on croise à chaque fois. Sur le verre par exemple, il y a des grandes lignes directrices communes à tout le monde, mais qui vont être adaptées un peu pour chaque division, chaque marque ou chaque produit. Et pareil dans l'autre sens. On a une stratégie générique sur une marque et il faut la décliner selon les matières utilisées pour chaque produit de la marque. [...] Sachant qu'à la fin

*ça sera quand même toujours le chef de produit qui aura le « final cut » sur le choix.
(Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)*

L'organisation matricielle nécessite une coopération entre les équipes car chaque achat est à la croisée des prérogatives des « acheteurs lancements » et « catalogues ». Les « acheteurs lancements » mettent en œuvre la stratégie au niveau des produits sous la contrainte des attentes des chefs de produits : cohérence des achats avec l'univers des marques et des produits, rapidité de la mise sur le marché des produits pour devancer la concurrence, la réactivité aux demandes des chefs de produits qui peuvent modifier leurs descriptions des besoins et attendent des acheteurs et des fournisseurs qu'ils s'y adaptent. Les acheteurs catalogues mettent en œuvre une stratégie par type de matériaux et de fournisseurs, sous la contrainte des conditions du marché amont (concentration du marché, capacité productives, coût des matières pour fournisseurs) et du mode de gestion relationnel des chefs de produits. La figure 6.2 résume cette organisation.

			Responsabilité des acheteurs catalogues			
			Injection plastique	Verre	...	
Responsabilité des acheteurs lancements	Division 1	Marque 1	Produit M 1.1			
			Produit M 1.2			
				...		
		Marque 2	Produit M 2.1			
	Produit M 2.2					
			...			
	Division 2	Marque 1	Produit M 1.1			
			Produit M 1.2			
				...		
		Marque 2	Produit M 2.1			
Produit M 2.2						
		...				

Figure 6.2: organisation de la fonction Achats de MyBeauty

Mais au-delà des responsabilités formelles des équipes, l'organisation en équipes « lancements » et « catalogues » traduit une distinction dans les compétences et une répartition tacite des missions entre les deux équipes.

2.4.2. Une répartition tacite des rôles : des acheteurs « lancements » proches des chefs de produits

Les « acheteurs lancements » et les « acheteurs catalogues » définissent leurs rôles de manière différente tant dans les objectifs visés que dans les interactions avec les chefs de produits et les fournisseurs.

C'est une organisation qui est adaptée à ce qu'on fait, parce qu'on fait le même métier, on est tous acheteurs, mais en réalité on travaille de façons très différentes. Nous on est par divisions, eux ils sont par type de matières. Nous on est en mode projet, eux ils gèrent dans le temps, dans le quotidien. Nous on a le recul des fournisseurs sur le lancement, sur le développement, et sur les consultations qu'on peut faire dans ce qu'on intègre aux produits. Et eux ils ont cette vision plus trans-divisions. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

En particulier, Les « acheteurs lancements » se considèrent proches du marketing et décrivent l'organisation de leur travail en « mode projet » pour suggérer qu'ils adoptent l'organisation projets des lancements de produits et les codes de flexibilité et de réactivité pour répondre aux attentes des chefs de produits.

Parce que dans notre métier, la cosmétique, on nous impose de renouveler très rapidement notre gamme. Aujourd'hui près de 30% du catalogue de MyBeauty est renouvelé chaque année. C'est énorme quand on compare par rapport à la plupart des industries, et c'est le cas pour l'ensemble de nos compétiteurs. Donc ça c'est le contexte de ma mission aujourd'hui. Et la première chose qu'on attend de moi et de nous les acheteurs de manière générale, c'est d'apporter un savoir-faire aux chefs de produits et aux brands managers pour les assister dans leur démarche. Pour qu'il y ait 30% du catalogue renouvelé chaque année, il y a un travail de développement très important, et pas que sur l'aspect R&D. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

On est sur une culture qui est de faire du sur mesure à chaque fois. On est rentré sur une compétition non seulement sur les prix mais aussi sur les délais avec nos concurrents. Donc nos clients internes - les marketings, le chef de produit – sont de plus en plus exigeants sur le respect des dates avec des délais plus courts. Les lancements on les organise souvent avec une date en ligne de mire. On sait que les timings des lancements sont hyper importants parce que souvent ça lance le bouche à oreille, ou alors ça correspond à une période où on sait que les produits sont attendus. [...] Donc les chefs de produits ils veulent que les choses aillent vite, notamment sur tout ce qui n'est pas directement en lien avec le produit. Par exemple pour organiser tout le processus d'affectation des projets, pour désigner quel sera le bon fournisseur pour tel projet, là les chefs de produits nous pressent pour y consacrer le moins de temps. Pour eux c'est de l'administratif et ce n'est pas l'essentiel, donc il ne faut pas que ça bloque l'avancement sur le reste. On a cette responsabilité par rapport au lead-time pour réduire nos temps de consultation. (Leila, - Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour se valoriser, les « acheteurs lancements » associent le plus souvent possible leur travail aux facteurs de succès de MyBeauty, comme l'innovation et le renouvellement des gammes de produits. Dans cette perspective, ils se sentent d'abord responsabilisés sur les facteurs de réussite commerciale des lancements de produits et tentent d'y contribuer par l'amélioration du « *time to market* » (temps de mise sur le marché) et le développement des innovations techniques et marketing issues des fournisseurs. Les « acheteurs lancements » définissent ainsi leur rôle en le rapprochant du travail des chefs de produits et en l'associant aux tâches valorisantes en lien avec les objectifs de performance marketing et de croissance. A cette fin, ils prétendent adopter une approche marketing et mobiliser des compétences similaires à celles des chefs produits.

Nous on a une approche marketing parce qu'on adapte des demandes, eux ils sont dans une approche production, ils suivent les cycles de demande. Donc il y a quand même des compétences qui sont un peu différentes, et je ne me verrais pas faire les deux en même temps. Ça serait peut être un peu schizophrène. (Leila, - Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les « acheteurs lancements » considèrent que leur rôle durant la phase de lancement est de traduire les attentes particulières des chefs produits et de coordonner avec le fournisseur les phases du « *projet de lancement* », du développement initial des articles de conditionnements à la mise sur le marché des produits. Pour cela les « acheteurs lancements » mobilisent des compétences qui dépassent la « *simple négociation* » et intègrent une « *approche marketing* » pour comprendre, s'approprier et traduire les spécificités des marques et des produits en entretenant des échanges réguliers avec les chefs de produit et les fournisseurs.

A ce titre, le travail des « acheteurs lancements » est difficilement réductible à des indicateurs normés que l'on peut reproduire d'une période à une autre.

C'est compliqué pour nous de mettre en place des indicateurs, parce que les projets ne se ressemblent pas. Autant avec les contrats en cours c'est facile parce qu'on compare d'une année sur l'autre et on voit comment ont évolué les choses. Moi je ne fais jamais deux projets qui se ressemblent. Tu peux avoir des lancements qui vont venir du chef de produit qui veut faire évoluer son conditionnement ou son packaging pour le relooker ou pour un event particulier, là notre travail sera de mobiliser le fournisseur pour répondre. Il y a des projets qui sont initiés par le fournisseur qui propose quelque chose de nouveau au chef de produit, et là le travail sera d'accompagner la transition. Il y a aussi des projets qui se font avec des délais très courts. Donc à chaque projet on a des contraintes qui sont très différentes et on nous demande un travail qui va être différents. Donc ce n'est même pas intéressant de comparer notre travail d'un projet à l'autre. Je crois que ça n'apporte rien d'utile pour savoir si on est bons ou pas. Ce qui est important c'est de savoir si on a su faire aboutir le projet et on a su sortir le produit. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

A nouveau, les « acheteurs lancements » tentent de fondre leur rôle dans celui des chefs de produits en associant leur travail à des qualificatifs de « diversité », de « contraintes marketing » et de « complexité » généralement utilisés par les chefs de produits pour décrire leur propre travail.

2.4.3. Les acheteurs catalogues : la gestion quotidienne des fournisseurs

A contrario, La mission des « acheteurs catalogues » est d'organiser le suivi des fournisseurs durant le cycle d'exploitation et de s'assurer que le fournisseur respecte bien ses engagements avec MyBeauty. Ils sont associés à une activité « trans-divisionnelle » avec une connaissance moins spécialisée des marques et des produits que les « acheteurs lancements » et un rapport plus distant avec les chefs de produits. Ils sont aussi associés à un travail de « gestion quotidienne » des fournisseurs qui est décrit comme plus « répétitif » et moins valorisant que la contribution aux projets de lancements qui constituent l'un des facteurs clés du succès de MyBeauty.

Les « acheteurs lancements » ne se sentent pas responsabilisés sur les tâches de gestion administratives et la mission d'économie achats, qu'ils relèguent au second rang des priorités et les délèguent aux « acheteurs catalogues ». Ils estiment, en effet, que ces tâches sont difficilement compatibles avec les contraintes marketing des lancements de produits et les délèguent aux « acheteurs catalogues », arguant que ces derniers disposent des leviers pour réaliser ces missions.

On s'occupe de faire des contrats, de rédiger des accords, de déployer des plans avec les fournisseurs-partenaires, de faire les ristournes de fin d'année. Il y a aussi le levier de consolidation qu'on peut utiliser beaucoup plus pour mutualiser les quantités et obtenir des conditions. Donc on a à notre disposition plus d'outils pour essayer d'obtenir des conditions économiques plus intéressantes. Quand on lance un produit, on navigue un peu à vue. On ne sait pas toujours s'il va marcher ou pas. Et en général on commence le lancement sur un périmètre, et quand ça marche on l'élargie à d'autres zones, et on peut le décliner. Donc après quelques mois d'exploitation il y a beaucoup plus de visibilité sur la « réussite » du produit et donc on peut mieux anticiper les volumes. Et ça c'est un outil qu'on peut faire jouer. Dire « on anticipe des volumes en croissance, donc on voudrait un prix plus intéressant ». C'est un « plus » important pour négocier quelque chose. [...] On a un autre avantage, c'est le temps. On peut construire de plans d'économies dans le temps, notamment sur les blockbusters, ils [les fournisseurs] savent que le produit reste en exploitation pendant quelques années. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Les « acheteurs catalogues » sont moins soumis aux contraintes marketing et à la pression des chefs de produits durant les phases de lancements. Ils peuvent donc se consacrer aux missions

d'organisation des relations fournisseurs et d'économies et disposent pour cela de deux leviers majeurs : le temps et les volumes d'achats. Grâce à la mutualisation des volumes d'achats, ils disposent d'un pouvoir de négociation important face aux fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions économiques. De plus, contrairement aux « acheteurs lancements » organisés par divisions, les « acheteurs catalogues » souffrent d'une asymétrie d'information relativement faible avec les fournisseurs. Spécialisés par métiers fournisseurs, ils ont une meilleure connaissance du marché, et peuvent identifier et exploiter des opportunités de gains achats pour réaliser la mission d'économie. Ainsi, contrairement aux « acheteurs lancements » qui revendiquent de travailler dans un environnement incertain du fait de la nouveauté des produits lancés, les « acheteurs catalogues » bénéficient d'un environnement plus stable et une visibilité plus importante pour anticiper les transactions avec les fournisseurs. Ils peuvent planifier des plans d'actions et d'économies avec les fournisseurs afin de réaliser les missions d'organisation et d'économie assignés à la direction des achats.

Les « acheteurs catalogues » bénéficient enfin d'un environnement relationnel plus stable pour négocier des conditions économiques à long terme.

Nous dans l'équipe catalogue on est organisés par catégories, donc au final par types de fournisseurs, par métiers, par secteurs d'activités. Donc il y a une équipe qui s'appelle injection plastique. Quand un fournisseur fait de l'injection plastique il aura un interlocuteur c'est celui-là. C'est avec lui qu'il va faire des business review trimestriels. C'est avec lui qu'il va faire des négociations globales, avec lui qu'il aura la vision globale. Certes pour le lancement il aura plusieurs interlocuteurs, mais ensuite on revient à la catégorie. Donc le lien, je pense que c'est là qu'il se construit, c'est avec l'acheteur qu'il va revoir régulièrement. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

En dehors des phases de lancements de produits, l'essentiel du « *pilotage administratif* » de la relation fournisseur (gestion des contrats, reporting et réunions de suivi des performances, visites de sites de production, renégociation des plans pluriannuels, etc.) est assuré par les « acheteurs catalogues ». La multiplication des interactions entre ces acheteurs et les partenaires chez les fournisseurs favorise l'émergence d'une confiance interpersonnelle et crée les conditions pour d'un échange social qui facilite les négociations.

Section 2 La tentative de réappropriation des activités valorisantes par les acheteurs

Pour améliorer leur position dans l'organisation, les acheteurs tentent de participer aux activités qui contribuent à la maîtrise des facteurs clés de succès de MyBeauty. En particulier, ils s'efforcent d'intervenir dans l'intégration des innovations (1), les liens de confiance entre les partenaires (2) et l'attribution des projets (3).

1. L'innovation client-fournisseur : d'une approche relationnelle à une définition organisationnelle

1.1. L'innovation au cœur des enjeux stratégiques et relationnels du partenariat

L'ensemble des personnes rencontrées décrivent l'innovation comme le facteur clé de succès majeur du modèle d'affaires de MyBeauty.

Il n'y a aucune entreprise dans la cosmétique qui peut prétendre s'en sortir et innover en faisant tout, toute seule, ça ne marche pas et c'est extrêmement prétentieux. Il y a des gens chez les fournisseurs qui sont très compétents, qui savent faire mieux que nous. Et puis pour innover ça demande des investissements très lourds que nos patrons ne veulent plus assumer tous seuls. En plus on est sur une industrie où le risque est fort. Vous sortez une gamme de crèmes ou un parfum qui ne marche pas, ça a des conséquences financières importantes. Et même quand ça marche, on est sur des cycles de vie qui se sont fortement raccourcis donc pour récupérer les investissements ce n'est pas évident. Donc si vous voulez, tout ça converge vers l'idée que la solution c'est de s'appuyer sur des partenaires qui vont vous soulager parce que vous leur faites confiance. (Samy, Chef de produit Produits Grand Public – MyBeauty)

Si MyBeauty investie des moyens importants dans la recherche et le développement de nouveaux produits, le coût de l'innovation et le raccourcissement des cycles de vie des produits contraignent l'entreprise à s'associer à ses fournisseurs pour se différencier et rentabiliser les nouveautés.

Depuis quelques années on a réalisé, et tant mieux, que l'innovation peut venir également de l'extérieur et donc aussi des fournisseurs. (Samy, Chef de produit Produits Grand Public – MyBeauty)

Quand on a une innovation, quelque chose de nouveau à proposer, on va plutôt privilégier les gens avec qui on a déjà co-développé et qu'on sait ouverts à ce type de démarche. Qui veulent des produits innovants. MyBeauty sont parmi les plus ouverts à ça. Ça ne veut pas dire qu'ils prennent tout ce qu'on leur propose, non. Ils sont aussi très sélectifs dans les projets qu'ils conduisent. Je pense que ça fait un peu parti de leur snobisme naturel (sourire). Il faut être sélectif et le montrer, l'air de dire « chez MyBeauty on ne prend que le top de ce qu'on nous propose ». Et en plus comme ils ont

une très haute estime de leurs équipes dans le marketing, ils se sentent toujours un peu piqués quand les idées ne viennent pas de chez eux. C'est assez marrant d'ailleurs. Par contre ils sont quand même très ouverts, et ils prennent le temps de nous recevoir et de regarder ce qu'on leur propose à chaque fois qu'on les sollicite là-dessus. Et ça c'est plutôt agréable. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Les entreprises de l'industrie cosmétique sont en concurrence pour attirer les meilleurs fournisseurs, et accéder en primauté - parfois en exclusivité - aux innovations les plus prometteuses en termes de potentiel commercial. MyBeauty s'ouvre à ses fournisseurs partenaires pour capter les innovations qui participent à son avantage compétitif et permettent de garder « *un temps d'avance* » sur les concurrents en termes de lancements de nouveautés.

Pour attirer les bons fournisseurs et leurs innovations, MyBeauty s'appuie sur la dynamique partenariale qui inscrit la relation fournisseur dans le long terme.

Sans un système comme le partenariat, on ne peut pas attirer les fournisseurs et leurs innovations. C'est-à-dire que ça marche avec la capacité du fournisseur à t'apporter de vraies solutions. Moi aujourd'hui je lance par exemple un mascara. Je sens qu'un fournisseur est partenaire quand il me propose des choses alternatives. Quand il va au-delà de ce que je lui demande. Qu'il est force de proposition pour me dire « tu veux ça, mais moi je peux te proposer autre chose, qui remplit la même fonction mais qui est différent ». Et là tu sens vraiment le partenaire. Mais ça ne vient pas naturellement. Il faut qu'il y ait une vraie relation pour que le fournisseur se sente en confiance pour te proposer des choses, et que toi tu te sentes en confiance pour dire « je n'avais pas pensé à cette manière de faire, j'accepte de laisser de côté l'idée initiale que j'avais pour me lancer sur l'option qu'il me propose ». Et ce n'est pas évident à faire comme démarche, parce que, de un les gens ont tendance à croire que leurs idées sont les meilleures. Donc il faut faire tomber cette barrière et avoir l'humilité de dire que son idée ce n'est pas la meilleure. [...] Il faut avoir sacrément confiance dans la personne que tu as en face pour la suivre. Et ça avec HoldemPart, on sait que sur plusieurs projets on les a suivis et que leurs propositions tenaient la route. Et le partenariat il est là. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour Alice, la démarche relationnelle du partenariat et la confiance interpersonnelle créée offre les conditions nécessaires pour capter l'innovation des fournisseurs, en rassurant les fournisseurs partenaires sur la pérennité de la relation et en les encourageant à proposer leurs innovations à MyBeauty plutôt qu'à ses concurrents. D'autre part, le partenariat permet une compréhension mutuelle des attentes, des besoins et des spécificités des produits des partenaires et favorise l'adhésion des chefs de produits de MyBeauty aux propositions des fournisseurs.

Si l'innovation client fournisseur s'appuie sur une confiance mutuelle, le processus d'innovation renforce, en retour, les liens relationnels et l'échange social entre les acteurs qui y participent.

Quand on n'est pas dans de l'action, qu'il n'y a aucun projet en cours, ben on est dans la réflexion c'est qu'on réfléchit à ce qu'on peut faire. Et ça avance comme ça de

projet en projet, d'idée en idée, en fonction du contexte. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe - MyBeauty)

Vous savez c'est comme dans un couple, il faut maintenir la flamme. Et la flamme pour nous, c'est des projets, des innovations, des réussites, des lancements qui marchent bien. Il faut faire en sorte de garder le sentiment de réussite, de garder ce piment, ce brun d'excitation. [...]L'idéal c'est de repartir régulièrement sur un nouveau projet qui ne soit pas juste de refaire ce qu'on sait faire, mais qui soit plus dans le challenge. Ça remet tout le monde dans la dynamique. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Pour innover, les acteurs du partenariat multiplient les interactions non transactionnelles, se projettent pour imaginer en permanence de nouveaux projets et développent des mécanismes relationnels comme l'engagement mutuel et la croyance dans la réussite d'un projet commun. Pour les acteurs du partenariat, le processus d'innovation lie les dynamiques économiques et relationnelles et permet de renforcer mutuellement le modèle d'affaires et les normes relationnelles.

1.2. La complémentarité naturelle entre la technique et le marketing

Le partenariat renforce les liens entre les responsables des deux entreprises et favorise l'intégration des innovations du fournisseur et les projets en co-développement. Les innovations proposées, qu'elles soient techniques ou marketing, permettent de multiplier les lancements de nouveautés dont les chefs de produits sont organisateurs et décisionnaires. C'est vers eux que les responsables du fournisseur se tournent, en priorité, pour les persuader de l'intérêt de leurs propositions.

Sur les produits de conditionnement en particulier, le marketing sans la technique ça ne marche pas, et vis versa, la technique sans avoir la sensibilité client, ça ne marche pas non plus. Et c'est vrai qu'on a réussi à trouver cet équilibre là avec eux. Les équipes marketing de MyBeauty ils savent que sur ce qu'ils font, sur la connaissance du client, sur comment vendre un produit, ils savent qu'ils sont bons. Ça frôle parfois l'arrogance chez eux, parce que tout le monde sais que c'est la boîte du marketing par excellence. Mais à côté, ils savent que nous aussi on est bon sur notre travail, qu'on a une grande expertise de la technique et de la production. Et je pense que c'est aussi ça un partenariat qui marche, c'est deux expertises qui se complètent et qui donnent les bons produits. Donc chacun sait que l'autre est bon dans qu'il fait, et se dit qu'il peut s'appuyer sur ses compétences pour faire avancer les projets. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Conscients de la suprématie des chefs de produits dans l'organisation de MyBeauty, les responsables du fournisseur développent leurs propositions en réponse aux besoins spécifiques des marketeurs. Premièrement, ils misent sur la valeur technologique de leurs produits et leurs

connaissances des marques de MyBeauty pour convaincre les chefs de produits. Ils se positionnent en soutien technique du marketing pour analyser la faisabilité des idées des chefs de produits et les assistent dans la définition des caractéristiques techniques des articles de conditionnement, en indiquant ce qui est techniquement réalisable.

Les responsables du fournisseur assument le rapprochement avec les chefs de produits, qu'ils considèrent plus aptes à favoriser l'innovation client-fournisseur. Ils multiplient alors les interactions avec les chefs de produits pour mieux cerner leurs attentes.

On est amené à se rencontrer régulièrement sur des projets ou sur des cotations. Donc ils peuvent nous faire part de leurs besoins, de leurs attentes. Ils peuvent nous dire « est ce qu'on ne pourrait pas faire ça de telle manière ? » ou « est ce qu'on ne pourrait pas avoir telle fonction ? ». Donc eux quand ils nous parlent de leurs objectifs sur un produit, ce qu'ils en attendent ou des problèmes de qualité qu'ils peuvent rencontrer sur tel ou tel type de produit, nous on analyse ça et on le transforme techniquement, soit en travaillant sur les process, soit en apportant des idées nouvelles, soit en développant une innovation encore différente de ce qui existe. Donc au départ il y a une communication qui se fait facilement parce qu'on se fait confiance. Quand les chefs de produits maquillages nous font part de leurs retours clients, ou qu'ils nous parlent des idées qu'ils ont, c'est la meilleure preuve de la confiance. En fait on se tient par nos intérêts communs. Si nous on ne joue pas le jeu, on perd un gros client et on tue notre réputation. Si eux ne nous font pas part de leurs idées, ils passent à côté d'innovations potentielles et donc de clients potentiels. On tient les deux bouts d'un même fil, et personne n'a intérêt qu'il casse. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Les responsables de HoldemPart renforcent leurs liens avec les chefs de produits pour mieux comprendre leurs attentes et les traduire en innovations techniques et marketing. Les spécifications techniques et les innovations sont alors définies par le prisme des chefs de produits qui prime sur les autres acteurs.

On se retrouve face à des chefs de produits et des KAM [Key Account Manager] ou chefs de produits du fournisseur qui viennent des mêmes formations, qui réfléchissent « marketing ». Et ils peuvent parfois parler de projets et les faire progresser entre eux pendant plusieurs mois, juste de manière informelle, avant de le formaliser et d'en faire un sujet pour tout le monde. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Au final, la recherche d'innovations client-fournisseur accentue l'interdépendance entre les responsables du fournisseur et les chefs de produits de MyBeauty au détriment des acheteurs, dont l'intervention dans le processus est marginale.

1.3. *Des discussions techniques qui relèguent les coûts*

Dans le partenariat entre MyBeauty et HoldemPart, l'innovation est construite autour d'un lien direct entre le fournisseur et les chefs de produits, qui s'accordent des marges de liberté importantes pour développer des propositions en dehors de l'influence d'autres acteurs - en particuliers les acheteurs - qui pourraient freiner, par leur intervention, l'ampleur ou la vitesse d'exécution des projets.

En général ce qu'on fait c'est qu'on arrive avec des croquis, avec des pièces existantes, ou avec carrément des essais qu'on a pu faire chez nous. Il faut avoir vraiment quelque chose de concret de manière à mettre sur la table des solutions. Et donc après l'enjeu c'est de voir leur réaction. Des fois au lieu de proposer des maquettes on leur montre ce qui se fait déjà chez d'autres clients. Et on essaie de voir comment on peut s'inspirer de la réponse apportée à ce client pour répondre à la problématique de MyBeauty. Et on test des choses. Des combinaisons de couleurs, de matières, des effets satinés, pailletés, etc. tout dépend du rendu final qu'ils veulent avoir. (Christopher, Ingénieur de R&D – Fournisseur)

Le fournisseur et les chefs de produits procèdent par tâtonnement et suivant un processus de propositions / tests des idées d'innovations, pour s'accorder sur une représentation commune de l'offre techniquement faisable et cohérente avec les marques et les produits, en se déchargeant des contraintes économiques liées aux coûts d'achats.

Là où c'est très confortable de travailler avec des gens comme MyBeauty, c'est que toute cette phase là où on va tester, on va réfléchir, où on va lancer des idées plus ou moins intéressantes, ben on va le faire sans parler de coûts. C'est-à-dire qu'on a une marge de liberté assez grande pour proposer des choses et ce n'est qu'à la fin qu'on va se parler argent et on va essayer de valoriser les coûts des solutions proposées. Et on va choisir en fonction de ça. Alors c'est plus où moins le cas selon les divisions, parce que les divisions orientées grande distrib ont des marges de manœuvre plus restreintes que pour celles du luxe, mais c'est quand même une culture locale chez eux, on regarde le produit et ensuite on parle du prix. Dans d'autres entreprises c'est le contraire. On nous donne une fourchette de prix avant même d'avoir une première ébauche de la maquette. Forcément ça nous réduit dans les idées qu'on peut proposer. (Christopher, Ingénieur de R&D – Fournisseur)

La question du prix d'achat n'est traitée qu'en fin de processus. Pour l'essentiel des chefs de produits, le coût d'achat est le résultat du processus de développement et non une contrainte qui devrait guider les options d'innovation. Durant les phases de développement, les chefs de produits ne s'imposent aucun mécanisme d'estimation du coût d'achat qui pourrait modifier leurs choix et les réorienter vers des solutions moins coûteuses. Les responsables du fournisseur ont le sentiment d'innover plus librement, car les chefs de produits ne leur imposent de contraintes de prix en amont du développement.

Alors, autant ils ne vont pas nous bousculer sur les tarifications qu'on reporte, autant ils vont le faire sur les moyens qu'on met en œuvre. Et ils vont s'assurer que ce soit bien le cas. On n'a pas juste une obligation de moyens, on a une obligation de résultat pour sortir la maquette finale dans les temps. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Dans l'avancement des projets, les problématiques de coûts sont reléguées derrière la question des moyens investis dans l'innovation et les délais de mise sur le marché.

1.4. Formaliser le processus d'innovation pour le sortir du binôme chef de produit/fournisseur

La gestion informelle du processus d'innovation par les chefs de produits limite l'intervention des acheteurs, car des projets d'innovation peuvent être initiés sans qu'ils ne soient impliqués ni même informés. Mais les acheteurs ne se satisfont pas de leur « *exclusion* » de cette activité valorisante et associée aux facteurs clés de succès de MyBeauty.

1.4.1. Formaliser le processus d'innovation

Pour gagner une place plus centrale, les acheteurs s'emploient à transformer la gestion de l'innovation client-fournisseur d'une gestion relationnelle, fondée sur les liens interpersonnels entre le fournisseur et les chefs de produits, en une gestion plus structurée, fondée sur des processus formalisés. Les acheteurs parlent de « *supplier attractiveness* » pour désigner les structures et les actions qu'ils mettent en œuvre pour identifier, sélectionner et attirer les innovations des fournisseurs et les projets de co-développement.

Moi je suis MyBeauty et il y a GlobalMark¹³ à côté. Si le fournisseur a une innovation, est ce qu'il vient voir d'abord MyBeauty ou il va voir GlobalMark ? Et nous on a envie qu'il vienne voir MyBeauty, parce qu'on a à y gagner, et qu'il sent qu'il a à y gagner. Et la supplier attractiveness, c'est réussir à lui faire comprendre qu'il gagne à venir nous voir nous. La question c'est : qu'est ce que nous (les acheteurs) on fait pour favoriser cette supplier attractiveness ? (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

L'enjeu c'est d'avoir les bonnes structures pour attirer les innovations en provenance du fournisseur. Donc déjà il faut lui dire qu'on veut qu'il nous présente des choses. Ensuite, il faut qu'il puisse identifier les bons interlocuteurs pour présenter. Aujourd'hui il a une innovation, qui aller voir ? Dans nos gros systèmes, nos grosses machines c'est toujours difficile d'identifier les bons interlocuteurs. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

¹³ GlobalMark désigne un concurrent de MyBeauty sur le marché des produits de « *mass market* » pour la cosmétique et les produits de soins.

L'idée de la « *supplier attractiveness* » consiste à construire des liens avec les fournisseurs et à mener des actions qui permettent aux acheteurs d'identifier, en amont, les projets innovants des fournisseurs. Ainsi, les échanges entre les acheteurs et les fournisseurs ne concernent pas l'innovation et les produits, mais la manière d'organiser l'intégration des innovations du fournisseur chez MyBeauty, car les acheteurs se sentent plus légitimes pour formaliser des liens avec les fournisseurs que pour initier ou modifier des innovations produits. Cette démarche repose donc sur des compétences généralement associés aux acheteurs, comme la connaissance du marché fournisseur et l'organisation des processus, qui leur permettent d'intervenir très en amont dans le processus d'innovation collaborative en contournant les compétences marketing et techniques des chefs de produits et sans risquer de créer des conflits avec ces derniers. Pour améliorer la « *supplier attractiveness* », les acheteurs ont créé une structure dédiée qui organise une veille sur les innovations en développement chez les fournisseurs et espèrent attirer les innovations prometteuses avant les concurrents de MyBeauty.

Et là on y est. On a monté une équipe dans les achats qui a pour mission d'aller au contact des fournisseurs, des partenaires pour leur expliquer ce qu'on attend d'eux en termes d'innovation et surtout pour connaître ce qu'ils développent comme innovations, comme recherches en ce moment, pour être les premiers dessus si ça nous intéresse. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Il y a un an, il y a une cellule innovation qui a été créée, qui maintenant grandit, et qui communique beaucoup auprès de nos fournisseurs pour qu'ils sachent que s'ils ont quelque chose à montrer, ils savent que c'est telle personne. Récemment, il y a deux mois, il y a eu un forum innovation organisé, et on les a sélectionnés pour présenter en exclusivité à nos grands directeurs toutes les innovations qu'ils font. C'est toujours agréable, et surtout valorisant pour eux de s'afficher avec les grands patrons de MyBeauty. Donc on a comme ça des petites techniques, des choses que l'on organise avec eux et d'autres de nos fournisseurs pour les pousser à venir nous montrer des choses. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Selon les acheteurs, cette structure permet d'affirmer le rôle des acheteurs dans l'innovation client-fournisseur et de les rendre visibles, tant en interne auprès de la hiérarchie et des chefs de produits, qu'en externe auprès des fournisseurs. Le but des acheteurs est d'être reconnus comme des intermédiaires crédibles entre l'interne et l'externe pour faciliter l'intégration des innovations fournisseur.

Parallèlement, les acheteurs s'efforcent de formaliser le processus d'innovation client-fournisseur par des structures et des procédures.

Il faut organiser notre manière de travailler. Quand le fournisseur a une innovation à proposer, il vient la présenter en interne, et après nous derrière on traite la question et

on leur garantie un délai de réponse. Parce que si dans nos machines internes c'est difficile de prendre des décisions, on fait perdre du temps au fournisseur et la prochaine fois il ne va pas nous montrer à nous. Donc c'est aussi un challenge pour nous en interne d'aller et de répondre rapidement. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Sous couvert de clarifier les obligations de MyBeauty à l'égard des fournisseurs (le traitement systématique des propositions, le respect de délais de réponse, le respect de règles éthiques, etc.) l'organisation formelle a pour objectif de corriger la gestion relationnelle du processus d'innovation instaurée par les chefs de produits. A la gestion « *floue* » et « *aléatoire* » des chefs de produits, les acheteurs opposent une gestion « *organisée* » et « *transparente* ». Les acheteurs espèrent modifier le comportement des fournisseurs innovants pour qu'ils présentent leurs projets aux acheteurs, plutôt que de les initier directement avec les chefs de produits. Les acheteurs pourraient ainsi jouer un rôle d'intermédiaire et de filtre entre les fournisseurs et MyBeauty. De plus, la gestion formelle du processus d'innovation permettra aux acheteurs d'être informés dès les premières étapes de réflexion et de suivre l'avancement des projets. Les différentes étapes formalisées sont autant de moments où les acheteurs peuvent intervenir dans le processus pour promouvoir les problématiques d'achats dans la réflexion sur les projets au côté des problématiques strictement marketing.

1.4.2. Evaluer les innovations

Enfin, les acheteurs transforment l'innovation client-fournisseur en objet d'évaluation et de contrôle des fournisseurs.

Aujourd'hui on demande à nos fournisseurs, surtout dans nos métiers, d'être de plus en plus innovants. L'idée c'est qu'on ira de plus en plus vers des systèmes de mono-consultations ou des co-développements sur des choses qui sont très innovantes avec les fournisseurs partenaires. Donc savoir que le fournisseur est capable de nous apporter quelque chose à ce niveau, ça devient de plus en plus un critère important pour nous, pour dire que ce fournisseur est bon. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs définissent l'innovation comme un critère de sélection des nouveaux fournisseurs et d'évaluation « objectif » des fournisseurs partenaires. Pour ce faire, les acheteurs définissent les composantes visibles de l'innovation fournisseur et les modalités d'évaluation qu'ils leur appliquent. Ils peuvent ainsi opposer une évaluation « *formelle* » et « *objective* » au jugement « informel » et « subjectif » des chefs de produits.

Dans les dossiers de consultations, on sait que l'innovation c'est un critère important pour eux. Ce qu'ils attendent c'est qu'on dise « pour ce projet en question, on est en mesure de mettre tant de moyen sur la table ». Et ce n'est pas seulement des moyens financiers. C'est des moyens en ingénieurs sur des projets un peu complexes ou en techniciens, c'est de la charge d'heures-hommes qu'on peut consacrer au projet. Donc on va faire du déclaratif sur ce qu'on va mettre en place pour le projet. Pour eux ça permet de voir, un, si on prend le projet au sérieux, et deux, si on va tenir les délais. C'est-à-dire que plus on peut mettre de moyens et plus on s'assure d'avoir un produit qui part en production dans le bon timing. (Yoan, Key Account Manager - Fournisseur)

Définie comme un objet mesurable par des critères formels, la capacité d'innovation permet de comparer et de classer les fournisseurs selon les moyens qu'ils mettent en œuvre dans les projets de co-développement. Les mesures permettent aux acheteurs de désigner les « bons » et les « mauvais » fournisseurs selon les critères prédéfinis, mais aussi de les aider à proposer des pistes d'amélioration et à finaliser des plans d'action. Les acheteurs utilisent également les critères de jugement dans leurs liens avec les responsables marketing. A défaut de pouvoir imposer les innovations à privilégier et les mécanismes de coordination avec les fournisseurs innovants, les acheteurs se positionnent davantage dans un rôle de conseil aux chefs de produits, en s'appuyant sur les critères objectifs de sélection et d'évaluation des innovations.

2. Une relation fondée sur la confiance entre les acteurs du partenariat

Pour les personnes rencontrées, la relation entre MyBeauty et ses fournisseurs partenaires est fortement interdépendante. La gestion de leur relation est fondée sur le développement de liens inter-organisationnels et interpersonnels intenses, plutôt que sur l'exercice du rapport de force et de la contrainte.

Je pense que les fournisseurs qui font le choix d'être dans la cosmétique ne peuvent pas se passer de MyBeauty. On est quand même en position de force par rapport à ça. Dans la plupart des marchés, un acteur qui serait dans notre position il aurait une gestion très dure de ses fournisseurs. Regardez comment ça marche dans l'automobile. Vous avez les deux trois grands acteurs du marché qui font leur loi avec la majorité des fournisseurs. Ils imposent leurs critères de gestion, leurs méthodes et puis leurs prix. Il n'y a que les très gros équipementiers qui leurs tiennent tête. Dans la cosmétique ça ne marche pas comme ça. On a des relations beaucoup plus équilibrées. Si on parle de HoldemPart, ce qu'ils nous livrent, les conditionnements et les packagings c'est la vitrine de nos produits. C'est très différent d'une pièce auto. Donc je n'ai aucun intérêt à avoir un rapport conflictuel avec le fournisseur qui me crée la vitrine de mon produit. Au contraire, j'ai tout intérêt à le mettre en condition de me fournir le meilleur produit possible. Ça c'est vraiment le leitmotiv. C'est nos produits qui nous font gagner des parts de marchés et qui font la réussite de MyBeauty, ce n'est pas autre chose. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe - MyBeauty)

Les responsables marketing de MyBeauty sont sensibles aux liens avec les fournisseurs partenaires et entretiennent les facteurs favorables à la confiance, dans une relation exclusive entre les chefs de produits et les responsables du fournisseur. Excluent de cette relation, les acheteurs tentent de se créer un place à l'intérieur du binôme chefs de produits/fournisseur.

2.1. Une relation de confiance construite entre le fournisseur et les chefs de produits

Les processus engagés entre MyBeauty et HoldemPart (innovation, co-développement) et les obligations imposées aux acteurs (multiplication des lancements, délais de mise sur le marché, performance commerciale) contraignent les partenaires à nouer des liens relationnels et de confiance forts afin de collaborer plus efficacement au quotidien. La pérennité de ces liens repose sur une histoire qui renforce les rapports entre les acteurs et la création de normes relationnelles d'interactions. Ces attaches se nouent d'abord entre les acteurs liés par les projets de développements, les produits et les lancements, c'est-à-dire entre les chefs de produits et le fournisseur. Les acheteurs, plus associés à la gestion administrative de la relation, sont moins impliqués dans ce processus relationnel.

2.1.1. L'historique des interactions renforce les liens entre le fournisseur et les chefs de produits

La référence à l'histoire commune est un levier puissant de création et de renforcement des liens entre les acteurs de la relation. Jacques se réfère aux interactions avec les chefs de produits dans la naissance et l'aboutissement des projets communs.

On arrive à avoir des relations qui restent saines, qui intègrent les difficultés du quotidien, les accidents de parcours. Avec jusqu'à présent un quasi succès total sur la résolution des problèmes.

Comment vous vous l'expliquez ?

Je me l'explique un peu par l'historique dont je vous parlais. Quand au début de la relation des gens de chez MyBeauty font notre promotion en interne et « se portent garants » de notre travail, si on échoue, ça leur retombe dessus. Donc c'est un risque qu'ils prennent avec nous. Et puis ça a été compliqué à certains moments, ça a été un peu le parcours du combattant pour mettre en place certains business. Il a fallu promouvoir le produit, faire des présentations, apporter des références, apporter des garanties. Ces garanties il a fallu les prendre avec un risque partagé. Et tous ces efforts là, une fois qu'on y ait arrivé, on a du mal à les casser à la première difficulté. Il y a une vraie volonté de préserver ce qui a été construit et de prendre en compte comment on en ait arrivé là. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Les difficultés rencontrées et les prises de risques individuelles pour faire réussir les projets ont créé des liens et des obligations mutuelles qui pérennisent la relation entre les acteurs. L'engagement relationnel est décrit comme un investissement que chacun des acteurs se sent responsable de conserver et de faire fructifier dans de nouveaux projets. Cette construction commune sert également de référence partagée entre les chefs de produit et le fournisseur afin d'inspirer des réponses aux problèmes quotidiens de la relation.

Se reparler des problèmes, une fois qu'ils sont résolus, ce n'est pas forcément une mauvaise chose. Quand ça revient sur le tapis, en général ça vient plus dans l'anecdote, dans la discussion. C'est plus de l'ordre du « ah tu te rappelles quand on a eu tel problème. Ben finalement on a réussi à s'en sortir ». On a tendance parfois à vouloir effacer, à « tout mettre sous le tapis » comme on dit. Mais on peut retrouver du positif dans les problèmes. Ça fait partie de l'histoire de la relation. Ça peut même servir à retrouver des solutions, se dire « ben rappelez vous sur tel projet, on s'était organisé de telle façon et ça nous a permis d'aller plus vite ». C'est une façon de retrouver des bonnes pratiques dans ce qu'on a déjà fait ensemble. Mais ce qui est sûr c'est que ça ne revient pas comme une rancœur. Ça fini par renforcer les liens. Parce que les problèmes, les petites crises qu'on peut rencontrer, il y a pas de manuel pour vous dire comment les résoudre, ce qu'il faut faire, à moins d'être sur un aspect purement juridique. Mais ça c'est encore un autre problème en soit. Mais sinon on est obligé d'inventer des solutions, et de regarder aussi dans le rétroviseur ce qu'on a pu faire avant dans le même cas, où ce qu'on fait d'autres avant nous dans le même cas. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Les souvenirs des expériences communes renforcent les liens entre le fournisseur et les chefs de produits et développe un sentiment d'appartenance à une même entité. De plus, les souvenirs mémorisés et partagés forment un « *stock de solutions* » possibles aux problèmes futurs. A chaque nouveau problème, les partenaires peuvent se référer aux projets communs passés et reproduire les solutions locales mises en œuvre à ces occasions. Ce « *stock de solutions* » développe chez les partenaires une confiance dans leur capacité à résoudre ensemble les problèmes à venir et permet des anticipations positives quant à la continuité de la relation.

2.1.2. Des normes relationnelles partagées entre le fournisseur et les chefs de produits

Les interactions répétées entre le fournisseur et les chefs de produits permettent de développer des normes relationnelles qui guident leur action.

Je vais vous dire, moi je crois qu'en affaires, il n'y a pas plus fort que deux personnes qui portent ensemble un projet qu'ils veulent voir aboutir. Si vous avez un chef de produit de MyBeauty et moi ou quelqu'un d'autre de chez nous qui croient dans le deal qu'on passe, le reste, les négociations, les décalages dans le temps, les soucis de production, tout cela ça se dépasse parce que chacun va pousser de son côté pour que ça marche. Et cet état d'esprit je pense qu'il se renforce avec le temps. A chaque fois

qu'on boucle un projet, on se donne presque rendez-vous pour le suivant parce qu'on apprécie de travailler ensemble. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

L'engagement dans les projets repose sur les liens interpersonnels de confiance et d'obligations mutuelles entre le fournisseur et les chefs de produits. La volonté de chacun de travailler avec ses partenaires permet de dépasser les difficultés locales et de pérenniser les liens par le renouvellement des projets. L'engagement mutuel permet aussi aux acteurs de mieux collaborer pour atteindre les objectifs locaux de chaque projet.

Et c'est pour ça qu'ils nous ont choisis. Ils savent que s'il le faut, si le directeur d'une BU doit ramener des pièces lui même, il va le faire. Moi ça m'est arrivé de faire de ces choses. Vous voyagez, vous faites cinq heures de voiture pour une réunion d'une demi-heure et vous refaites cinq heures dans l'autre sens. Et c'est une réunion qui a été décidé 24 heures avant. Mais bon ça fait partie du travail quand on est en affaires avec des grands comptes comme MyBeauty. On est prêt à faire deux fois plus d'efforts pour répondre à leurs besoins parce qu'on sait qu'on est sur un deal qui va durer et qu'on y trouve nous aussi notre compte. Et ce n'est pas que du chiffre. On a aussi une satisfaction à travailler avec eux. On apprend plein de choses. Donc on peut parfois se plaindre, parce que c'est pénible de se lever à 5h du matin pour faire de la route. Mais au final on sait que notre engagement est total. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Les partenaires s'obligent mutuellement à un comportement de réciprocité et le travail de chacun dépasse les engagements contractuels pour répondre aux attentes et aux besoins du partenaire. Les normes relationnelles s'incarnent au quotidien dans les attitudes et les comportements par l'ajustement des acteurs aux contraintes organisationnelles de leurs partenaires, au service de leurs objectifs. Afin de mettre à profit ces normes relationnelles, les partenaires font travailler ensemble les personnes qui se connaissent bien et collaborent efficacement.

Chez HoldemPart on a la chance d'être suffisamment flexibles pour se refiler des projets entre nous. Quand on reçoit des appels d'offres, par exemple de chez MyBeauty, on voit qui sont les leaders du projet chez le client, en gros qui sont le chef de produit et l'acheteur, et fonction on attribue la responsabilité du projet à quelqu'un qui a déjà travaillé avec eux et qui les connais bien. On le sent bien quand on prend le lead sur un projet, on ne travaille pas de la même façon avec des gens qu'on connaît bien et avec des gens qu'on ne connaît pas, ou moins bien. Avec les premiers c'est beaucoup plus fluide. On a déjà passé le cap de la première collaboration. On sait comment les uns et les autres fonctionnent. Je sais comment le chef de produit voit les choses, ce qu'il attend du rendu final. On a aussi développé des petits trucs entre nous. Je pense à ce même, chef de produit avec qui j'ai fais plusieurs projets, on a des petites techniques de communication entre nous. Avant chaque réunion, on se fait un déjeuner en tête à tête pour dégoupiller les points un peu chauds sans que par exemple les acheteurs soient avec nous. Et puis on se parle plus franchement. Quand je veux lui dire « merde » je lui dis. Je ne le ferais pas avec un gars que je ne connais pas. Et on a la prétention de croire que c'est une bonne technique, qu'en tous cas ça sert les projets

et ça fait que les choses avancent plus vite. Qu'il y a moins d'accrocs. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Les liens interpersonnels et les routines de coordination développées entre les acteurs facilitent le pilotage quotidien des projets. Chacun des intervenants sait à quoi s'en tenir et agit en anticipant les comportements de son partenaire. Dans un contexte contraint par les objectifs de mise sur le marché, la connaissance et l'engagement mutuel entre le fournisseur et le chef de produit permet de gagner du temps en réduisant les ajustements dans chaque étape du projet.

2.2. La réaction des acheteurs : faire évoluer les rapports de confiance exclusifs entre les chefs de produits et les responsables du fournisseur

La relation entre MyBeauty et HoldemPart repose principalement sur des sur les liens de collaboration et de confiance interpersonnelle entre les chefs de produits et les responsables du fournisseur. Excluent de cette relation de confiance, les acheteurs tentent de modifier la structure des liens entre les acteurs.

2.2.1. Des acheteurs qui tissent des liens avec les fournisseurs

2.2.1.1. Des acheteurs qui intègrent les codes relationnels

Pour modifier leur rôle dans la relation, les acheteurs de MyBeauty s'emploient à se démarquer du « modèle des anciens acheteurs » fondé sur l'exploitation des rapports de forces et tentent de s'approprier les normes relationnelles existantes entre les acteurs du partenariat.

La vision des achats et de ce que font les acheteurs est en train de changer, parce que les relations avec les fournisseurs ont changé et parce que les acheteurs, chez nous et dans d'autres entreprises ont eux aussi changé. [...] Il y a dix ans, les « maitres des achats » c'était des grands patrons qui « scratchaient » les fournisseurs, qui réduisaient leurs marges. Et ça c'étaient considéré comme le bon modèle. Aujourd'hui la tendance change. Il faut que l'on attire les fournisseurs. C'est une façon de faire qui est différente. Et ça change la méthode. (Lise, Acheteuse prestations hors production - MyBeauty)

Les acheteurs de MyBeauty changent les méthodes associées à leur fonction et la perception qu'ont les autres – les chefs de produits et les fournisseurs – de leur travail. Une documentation interne à la direction des achats de MyBeauty décrit les normes relationnelles attendues dans le partenariat et définit les manières d'être et d'agir suggérées aux acheteurs. Les « notes d'informations » aux achats et les « plans de formation » incitent les acheteurs à adopter une

posture compréhensive avec les fournisseurs et à s'inscrire dans une démarche fondée sur les normes relationnelles. L'extrait suivant d'une note d'information résume cette démarche.

Les points clés de l'action des acheteurs sont:

- (1) Une communication honnête avec les fournisseurs ;
- (2) Une gestion responsable tout au long de la relation ;
- (3) Une approche compréhensive des problématiques des fournisseurs :
 - En aidant les fournisseurs à répondre aux attentes de MyBeauty
 - En payant les fournisseurs dans les échéances prévues pour ne pas mettre en péril leurs trésoreries ;
 - En s'assurant que les fournisseurs ne sont pas en situation de dépendance totale par rapport à MyBeauty ;
 - Enfin en s'abstenant d'exiger des conditions et des concessions déraisonnables des fournisseurs.

Figure 6.3: extrait d'une note d'information de la direction des achats

Pour gommer l'image « d'acheteurs négociateurs », les acheteurs s'approprient les manières d'agir des chefs de produits.

Là, il faut convaincre les gens qui vous entourent et il faut convaincre le fournisseur. Donc il faut avoir une vraie démarche marketing dans les achats, de la même façon qu'on a une démarche marketing dans le commercial. Avant on parlait de CRM [Customer Relationship Management] et maintenant on parle de SRM [Supplier Relationship Management]. Quand vous prenez les outils de CRM et de SRM ben ils sont structurés presque de la même façon, ça veut bien dire qu'on fait aussi du marketing. Moi-même ma dernière année d'école d'ingé, j'ai fait une spécialisation plutôt orientée marketing / commercial. Si j'avais commencé dans le commercial plutôt que dans les achats je serais probablement chef de produits ou brand manager là. Et ça, ils [les responsables marketing] finissent par l'intégrer et ils se disent « oui, Leila, elle n'est pas complètement éloignée de ce qu'on fait, et elle comprend nos enjeux ». (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs de MyBeauty transposent la démarche marketing clients des chefs de produits avec les fournisseurs : ils analysent leurs besoins, tentent de comprendre leurs attentes et déploient les efforts nécessaires pour y répondre. Dans une certaine mesure, les acheteurs s'identifient au travail des chefs de produits et tentent de s'en approprier les méthodes et les outils pour les utiliser avec les fournisseurs. De cette manière, ils espèrent être assimilés aux marketeurs et être autorisés à rejoindre le binôme chefs de produits / fournisseurs dans la gestion quotidienne du partenariat.

2.2.1.2. Des fournisseurs qui préservent les liens avec les chefs de produits et les acheteurs

Dans leur volonté de modifier leur position, les acheteurs trouvent des alliés inattendus chez le fournisseur, car les responsables de HoldemPart restent attachés aux liens avec les acheteurs et à leur rôle dans la gestion de la relation.

C'est rare que tout le monde soit aligné sur la même chose. Les entreprises ce n'est pas l'armée. Les gens ne sont pas au « garde à vous » derrière un général qui dit ce qu'il faut faire. Les gens ils ont des sensibilités un peu différentes. Ils ont des visions du monde du travail. Ils ont des objectifs. On ne peut pas demander à un commercial et un contrôleur de gestion par exemple d'avoir le même discours. Donc, oui les attentes sont différentes. La question ce n'est pas qu'elles soient différentes, c'est normale qu'elles le soient. L'enjeu c'est de réaliser qu'elles sont différentes, de comprendre pourquoi elles sont différentes, et de comprendre qu'est ce qui caractérise l'une et l'autre.

- Oui mais j'ai l'impression que c'est toujours le marketing qui va primer

Non, je ne pense pas. Je crois que fondamentalement y a les deux bouts à tenir. C'est d'un côté les gens du marketing et de l'autre les gens des achats. C'est vraiment les deux. C'est aussi à nous d'être intelligents et de proposer des choses qui vont passer auprès du marketing de MyBeauty, parce que c'est eux qui connaissent leurs clients, c'est eux qui font le business, mais qui vont aussi satisfaire les achats, parce qu'on est en lien avec eux. [...] Ça serait une très mauvaise idée de notre part de vouloir jouer l'un contre l'autre. Ça pourrait marcher une fois, deux fois, mais ça ne tiendrait pas. On sait que chez MyBeauty les chefs de produits et les brands managers ont du poids et que la décision finale leur revient. Mais les choses peuvent changer, les rapports de force peuvent évoluer. C'est des choses qui sont fragiles dans une entreprise. Vous pouvez avoir un Directeur des Achats hyper charismatique qui fait évoluer les choses, et les acheteurs peuvent se retrouver avec beaucoup plus de pouvoir. Donc on ne doit pas rentrer dans ces histoires. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

Tanguy reconnaît la primauté du marketing chez MyBeauty, mais il considère qu'il faut satisfaire les attentes parfois contradictoires des acheteurs et des chefs de produit pour s'assurer le soutien des deux fonctions. Il entend maintenir un rôle pour les acheteurs et entretenir ses liens avec eux, car la rupture de ces liens serait préjudiciable au fournisseur, premièrement, parce que la confrontation avec les acheteurs créerait des blocages dans la relation et nuirait à la conduite des projets, deuxièmement, parce qu'en l'absence d'une tierce partie dans la relation, le fournisseur est seul face à des chefs de produits au pouvoir hégémonique, et sans recours possible en cas de conflits. En maintenant les acheteurs dans la relation, le fournisseur pourra utiliser l'opposition entre acheteurs et chefs de produits au service de ses intérêts, pour modérer des situations conflictuelles avec les chefs de produits ou pour obtenir des conditions organisationnelles plus favorables.

Une alliance de circonstance entre les acheteurs et les responsables du fournisseur permet aux acheteurs de s'appuyer sur le soutien – implicite ou explicite – du fournisseur pour changer leur rôle dans la relation. En particulier, les acheteurs s'efforcent de démontrer les avantages de la formalisation des processus inter-firmes dans la conduite du partenariat. A cette fin, ils exploitent les revers des chefs de produits pour dénoncer les limites d'un management exclusivement relationnel des fournisseurs.

Je ne vais pas dire que quand ils se plantent ça nous fait plaisir. Surement pas. Mais c'est vrai quand il y a comme ça des échecs, des choses qui n'ont pas fonctionné comme le voulaient les chefs de produits, ben ça apporte du crédit à notre discours quand on dit qu'il faut mieux organiser les rapports avec les fournisseurs. On a eu le cas récemment. Un chef de produit de la division grande distrib qui gérait un projet de lancement un peu en solo, et il passait systématiquement en direct pour discuter avec le fournisseur. Et puis le projet à mal tourné, tout était mal organiser, l'info circulait très mal entre les gens de ses équipes et les équipes du fournisseur. Tout se faisait en direct et par téléphone, mais il n'y avait ni planning, ni suivi. Bref, et il y a eu un clash entre le chef de produit et l'un des responsables du fournisseur. Et pour faire passer le dossier à un autre, ils ont réalisé qu'il n'y avait rien. Le chef de produit s'est fait taper sur les doigts. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour les acheteurs, la gestion relationnelle ne repose que sur l'entente entre les chefs de produits et le fournisseur. Ainsi, les conséquences des conflits – toujours possibles – entre les partenaires sont d'autant plus dommageables que les échanges ne sont pas portés par des dispositifs formels qui définissent les engagements mutuels et organisent le travail de chacun. Les acheteurs prônent une formalisation qui, sans se substituer aux liens interpersonnels et aux normes relationnelles, organise les liens et les processus inter-firmes et protège les intérêts respectifs des partenaires.

Parallèlement, la demande de formalisation émane également du fournisseur qui pointe certaines limites du management relationnel.

Les entreprises de taille moyenne comme la notre, quand elles sont confrontées à des très grosses sociétés comme MyBeauty, ce qu'on leur demande c'est de ne pas oublier que ce n'est pas la même organisation, et on n'a pas non plus les mêmes moyens. Il ne faut pas trop nous écraser par la charge de travail. On est des fois vraiment à la limite. On nous multiplie les demandes et les allers/retours. Pour eux c'est rien parce qu'ils ont mis le stagiaire du chef de produit pour assurer la tâche, mais pour nous, on n'a pas tout leur staff. Comme en plus, on a plusieurs interlocuteurs, c'est encore moins facile, parce qu'ils ne savent pas qu'on peut avoir des contraintes avec MyBeauty, mais sur une autre marque, et qu'on doit faire des choix en termes de ressources à déployer. Et puis chaque chef de produit va tirer les choses vers lui. Il ne voit que son projet. Donc il peut y avoir des fois des demandes qui ne sont pas cohérentes, soit sur le même projet, soit sur des projets différents, et ils vont nous demander de répondre aux deux en même temps. Bref, ce n'est pas cohérent. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

En général les choses se font au dernier moment, et nous, il faut qu'on soit disponible et qu'on réponde tout de suite. Donc nous ça nous demande forcément une organisation particulière pour suivre. Parfois on a le sentiment que la variable d'ajustement c'est nous. C'est-à-dire qu'ils nous demandent de nous ajuster à l'urgence qu'ils peuvent avoir et de déployer des ressources importantes pour y arriver. Et souvent c'est pénalisant, parce qu'ils peuvent laisser passer du temps avant de réagir sur quelque chose et une fois que ça se débloque, ils veulent que ça se fasse vite. Et donc pour nous il faut être très souple et réactif. Et ce n'est pas évident pour nous de travailler dans cette urgence. On a souvent dû faire passer des projets MyBeauty devant des projets qui étaient en cours avec d'autres clients pour les satisfaire les dead lines. Et quand on y pense, ce n'est pas très « fair » pour ces clients là. Donc si on avait un reproche à leur faire, ça serait ça. (Christopher, Ingénieur de R&D – Fournisseur)

La gestion relationnelle a des conséquences sur le travail du fournisseur. Les responsables de HoldemPart ont le sentiment de subir le manque d'organisation formelle des liens et des processus inter-firmes avec MyBeauty. Ils décrivent le manque de coordination interne des chefs de produits qui multiplient les projets et les demandes, au point « d'écraser » le fournisseur par une charge de travail qu'il ne peut pas assumer. Ils décrivent aussi comment les chefs de produits reportent les contraintes de temps sur le fournisseur par manque de formalisation des tâches et d'anticipation des ressources nécessaires aux projets.

Et c'est un sujet qu'on a déjà mis sur la table. On en a déjà parlé. Et étonnamment c'est des acheteurs qu'on a eu les retours les plus positifs. Ils nous disent que de leur côté ils veulent que les projets soient mieux anticipés, qu'on ait plus de recul dans l'organisation de notre travail. Et ils veulent pousser cette option auprès du marketing et trouver des moyens de mieux planifier avec les chefs de produits et avec nous. Moi ça me va. C'est tout se qu'on demande. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

De façon plus ou moins explicite, les responsables du fournisseur approuvent les projets de formalisation des acheteurs et en attendent qu'ils organisent les liens entre les acteurs, améliorent l'anticipation des projets et rationalisent les besoins de ressources entre ces projets de manière à alléger la charge du fournisseur et à lui redonner de marges de manœuvre dans l'organisation de son activité.

2.2.1.3. Les acheteurs promoteurs des fournisseurs

« L'alliance » entre les acheteurs et le fournisseur peut également s'étendre à la définition des produits, réputée être le champ exclusif des chefs de produits. Les acheteurs deviennent les promoteurs des propositions du fournisseur et tentent de peser sur le processus de décision pour les faire accepter par les chefs de produits, quitte à s'opposer parfois aux équipes marketing.

Sur le projet de lancement de maquillage dont on parlait tout à l'heure, entre le moment où on était en mesure de proposer des solutions et le moment où on a réussi à la faire accepter par le marketing, il a fallu pas mal de temps. Donc il a fallu être persévérant, il a fallu que l'un et l'autre comprennent les difficultés rencontrées et les acceptent. Puis ça a été payant.

- d'où venait le blocage ?

Ben c'était sur le conditionnement du maquillage, il y a avait deux options sur la table : une qui venait des équipes internes du marketing qui avaient sorti la proposition à peu près au même moment où on avait lancé la consultation avec HoldemPart, et la proposition de HoldemPart. Et donc quand on a fait une première réunion on s'est retrouvé avec deux maquettes de conditionnement qui était très séduisantes l'une et l'autre, mais le chef de produit penchait plutôt pour celle du marketing parce que ça venait de l'interne et que ça irait beaucoup plus vite pour finaliser. Et nous on trouvait ça dommage parce qu'on voulait pousser celle du fournisseur, parce qu'elle était aussi bonne que la notre. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Sur l'un des derniers projets de lancement de que j'ai piloté on a eu un cas très intéressant. L'équipe marketing avait préparé une maquette de packaging et ils voulaient la sortir telle qu'elle. Et on a eu une réunion qui était censée être une réunion de validation technique avant le lancement en production. Mais les acheteurs nous ont quand même demandé de préparer une contre proposition avec le « pitch » du projet qu'on avait reçu. Donc on est venu avec des idées, et la réunion qui devait durer une heure a duré toute la journée, et on est ressorti avec une maquette totalement différente. Comme en plus tout se fait sur ordinateur maintenant, ben on a tout modifié en direct, et on est sorti de la réunion avec la nouvelle maquette finale. Donc le process formalisé tel qu'on tente de l'imposer à chaque fois, ça peut donner le sentiment de lourdeur, de temps perdu, mais ça débouche aussi sur des bonnes surprises pour le marketing. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Comme le décrivent Alice et Jacques, il peut arriver que les acheteurs soutiennent les propositions concurrentes du fournisseur contre celles des équipes marketing pour renforcer leurs liens avec le fournisseur. C'est une forme de « don » que les acheteurs apportent à la relation avec les fournisseurs pour générer de l'obligation mutuelle. D'une part, ils initient un échange social et une relation de réciprocité en adoptant le rôle de promoteur de l'offre du fournisseur. D'autre part, ils atténuent la cohésion en entre le fournisseur et le marketing en ravivant la concurrence entre les propositions internes (des équipes marketing) et externes (du fournisseur).

2.2.2. Un pilotage formel de la relation

Afin d'occuper une position plus centrale au sein de la relation, les acheteurs tentent d'accentuer les contrôles bureaucratiques de l'information entre les partenaires. Les acheteurs s'efforcent de clarifier le format de l'information, son mode circulation et les lieux de discussion et d'interprétation de l'information.

Pour casser le mode de gestion exclusivement relationnel instauré par les chefs de produits, les acheteurs exhortent les acteurs de la relation à produire et faire circuler plus d'information sur les activités en le justifiant par la norme relationnelle de transparence entre les partenaires.

Il va falloir que les deux entreprises lèvent le voile sur des sujets qui sont plutôt généralement un peu confidentiels. Sur les techniques, sur les moyens disponibles, sur les problèmes rencontrés. Il y a cet aspect transparence qui doit être une des bases de la relation. C'est quelque chose qui se construit. Ça ne vient pas juste comme ça de mettre sur la table vos problèmes, vos comptes, vos qualités, vos défauts, etc. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Sous couvert de transparence, les acheteurs cherchent à accroître leur propre accès à l'information détenue par les chefs de produits et les fournisseurs. Dans ce contexte, les acheteurs privilégient une information factuelle et chiffrée, à l'inverse d'une information orale contenue dans les échanges verbaux et les instructions directes des chefs de produits. Les acheteurs reçoivent le soutien des responsables du fournisseur dans cette démarche.

Moi, plus j'en sais sur les gens que j'ai en face de moi plus je me sens rassuré parce que j'ai une certaine maîtrise de la situation. Je sais comment je dois agir, comment je dois me comporter. Quand ils viennent me voir avec un projet où il y a de l'investissement spécifique, que ce soit en matériel ou en humain, avant d'investir moi j'ai besoin de savoir sur combien de volume ils tablent ? Est ce que c'est juste pour l'Europe ou c'est appelé à s'internationaliser ? Est ce que c'est ponctuel ou c'est un produit qui va rentrer dans la gamme permanente ? Moi ça permet de faire mes petits calculs dans le mon coin et de savoir ce que ça me rapporte. Donc quand j'ai l'info, je suis rassuré et sur le projet je dis « allez banco » et on y va à fond. On met l'investissement qu'il faut mettre. Quand je n'ai pas toute l'info, ben à chaque étape du projet je me repose des questions, j'ai des doutes, je me dis « est ce qu'on a fait le bon choix ou pas ? ». Et voila on n'est pas à 100%. J'ai eu des projets comme ça où je n'avais pas toutes les infos au départ, et au fur à mesure qu'on avançait dans le projet et que je glanais des petites infos, je refaisais mes calculs de marges, et je n'avais jamais les mêmes résultats. J'avais des différences de plus de 30%. Donc dans tout le cours du projet je n'étais pas à l'aise. Donc la confiance c'est d'avoir confiance dans ce que moi je fais, parce que j'ai confiance dans ceux qui m'entourent. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

L'information décrite rassure le fournisseur sur les risques qu'il prend et les marges qu'il réalise. Elle permet surtout de réduire l'asymétrie d'information entre les acheteurs et les chefs de produits sur la conduite de la relation, en facilitant l'accès des acheteurs à l'information et en ouvrant les échanges entre les partenaires à des données non marketing, plus compréhensibles par les acheteurs.

Enfin, les acheteurs tentent de formaliser les cadres d'utilisation de l'information.

On a des revues de performance régulières. C'est là qu'on pose toutes les questions. C'est un moyen d'avoir un échange général sur l'activité, sur les derniers mois : Comment la crise a été gérée ? Ces conséquences ? Quelles ont été les actions mises en place pour passer cette période un peu difficile ? Quelle est la prévision qu'on a ? On est en augmentation ou en régression ? Est ce qu'il y a des points de vigilance particulier à regarder ? Est-ce que le fournisseur apporte des nouveaux produits dans les mois qui viennent ? Des compléments de gamme ? (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Durant les revues de performance, les acheteurs suivent l'activité sur chaque période. Les réalisations sont discutées et interprétées localement pour juger la performance du fournisseur et l'efficacité de la coopération inter-firmes. Parallèlement, les acheteurs participent à des réunions triparties avec le fournisseur et les chefs de produits.

On a créé un système de réunions programmées tous les ans entre les acheteurs des produits et des marques concernés et le KAM et/ou des responsables de BU pour faire un bilan d'activité, au sens large. Il y a pas forcément un thème précis, mais il est nécessaire de se revoir pour parler de notre parcours sur une partie de l'activité. Il y a toujours des choses à dire, Il y a toujours des choses à améliorer. On peut aussi parler de choses beaucoup plus générales, beaucoup plus positives, sur ce qu'on imagine être les mois à venir. C'est un moment de rencontre qui ne va pas fonctionner comme les réunions trimestrielles où c'est de la revue de performance. On va monter d'un cran pour voir plus loin dans la relation. Si tu veux, les revues de performance on est dans du tactique, de la décision de court terme, dans les réunions annuelles, on est dans du stratégique, de la décision de moyen long termes. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Ces réunions défissent les orientations à moyen et long termes de la relation. Elles offrent l'occasion aux acheteurs de s'informer sur les projets à venir entre le fournisseur et les chefs de produits, mais aussi d'influer sur les plans stratégiques inter-firmes et les modes de gestion de la relation, et de proposer leurs propres projets. Elles sont enfin l'occasion pour les acheteurs de démontrer leur capacité à contribuer au côté des chefs de produits et du fournisseur à la performance de la relation client-fournisseur.

Bien qu'ils ne maîtrisent pas les leviers décisionnels, l'information récoltée et les interprétations proposées pourraient permettre aux acheteurs d'intervenir dans la relation, soit dans un rôle de contrôle *a posteriori* des résultats, soit dans un rôle de conseil aux chefs de produits et au fournisseur pour améliorer les performances futures. Les acheteurs espèrent ainsi modifier leur rôle dans la relation de « gestionnaires administratifs » des contrats et des commandes, à « acteurs de la relation », au même titre que les chefs de produits et les responsables du fournisseur.

3. L'attribution des projets : une activité au cœur du modèle

L'affectation des projets est une activité récurrente du processus achats chez MyBeauty, mais la « sélection » des fournisseurs n'est pas systématiquement formalisée par un processus de d'appels d'offres. L'intervention dans un processus systématique de consultation offrirait aux acheteurs l'occasion d'être plus « visibles » et d'influencer les choix opérationnels liés aux nouveaux produits.

3.1. Trois formes de consultations selon les initiateurs des projets

Selon que le projet a été initié par le MyBeauty ou par son fournisseur et selon le degré d'innovation du projet, le processus d'affectation des projets sera plus ou moins formalisé et l'intervention des acheteurs plus ou moins possible ou souhaitée par les protagonistes du projet.

Nous distinguons trois situations que nous décrivons dans le tableau 6.2.

	Première situation	Seconde situation	Troisième situation
Initiative du projet	HoldemPart	Chef de produit MyBeauty et HoldemPart	Marketing et R&D MyBeauty
Mode de consultation	Pas de concurrence possible	- Lien direct entre les chefs de produits et le fournisseur. - Pas de consultation formalisée	En principe, consultation formalisée et systématique par appel d'offres auprès de fournisseurs partenaires
Processus	(1) Analyse d'opportunité des chefs de produits (2) Finalisation du développement entre le fournisseur et les chefs de produits (3) Suivi administratif par les acheteurs	(1) Echanges informels entre le fournisseur et les chefs de produits- début du co-développement (2) Formalisation administrative du co-développement (2) Finalisation et mise en production	(1) Définition des besoins par les chefs de produits (2) Procédure de consultation sur plate-forme électronique (3) Mise en concurrence des fournisseurs sur des critères prédéfinis (4) Sélection et finalisation du développement avec les chefs de produits
Enjeux	- Attirer les innovations fournisseurs - Analyse l'intérêt commercial de l'innovation	- Focalisation du fournisseur et des chefs de produits sur les caractéristiques du produit et les enjeux commerciaux - Coordination du co-développement entre le fournisseur et les chefs de produits	Répondre aux besoins définis par les chefs de produits

Contribution des acheteurs au processus	Les acheteurs ont un rôle marginal de formalisation administrative des contrats et le rapport de force est en faveur du fournisseur qui propose son innovation. Les chefs de produits sont seuls légitimes pour juger de l'opportunité de l'innovation.	Les acheteurs ont un rôle marginal de formalisation administrative des contrats. Les chefs de produits et le fournisseur travaillent ensemble au co-développement et se soucient peu des questions organisationnelles.	Les acheteurs ont en principe un rôle important d'organisation de la sélection des fournisseurs. Les chefs de produits gardent un rôle majeur et peuvent interrompre le processus de sélection.
--	---	--	---

Tableau 6.2 : Les modes de consultation chez MyBeauty

- Lorsque le projet de nouveau lancement est impulsé par une innovation du fournisseur, les chefs de produits marketing évaluent l'intérêt des propositions du fournisseur pour leurs marques et produits et valident l'offre du fournisseur. Les acheteurs n'ont qu'un rôle marginal d'organisation administrative pour la rédaction des contrats et leur influence sur le choix du fournisseur est donc quasi-nulle.

- Dans le cas où le nouveau packaging fait l'objet d'un co-développement, les chefs de produits travaillent sur le projet en lien direct avec les responsables du fournisseur. Les acheteurs tentent d'organiser un système de consultation en établissant un processus de sélection fondé sur des critères prédéfinis, mais les chefs de produits estiment que les enjeux de développement priment sur les considérations organisationnelles. Ils refusent de rentrer dans un processus de consultation formelle et désignent le fournisseur avec lequel ils souhaitent travailler en co-développement.

- Lorsque les équipes de MyBeauty sont à l'initiative des innovations techniques ou marketing, il faut sélectionner le bon fournisseur pour répondre aux besoins exprimés. Dans cette situation, les fournisseurs sont invités à répondre à un appel d'offre sur des critères prédéfinis. Des trois cas, c'est la procédure la plus formalisée et celle où les acheteurs ont le plus de latitude pour influencer les choix des chefs de produits. Mais l'existence du processus reste soumise au consentement des chefs de produits qui peuvent l'interrompre pour désigner le fournisseur de leur choix. Les acheteurs se comportent dans ce cas comme une « *chambre d'enregistrement* » qui avalise les décisions des chefs de produits et sont, par ailleurs, contraints à présenter la décision comme le résultat du processus de sélection.

Le processus d'affectation dépend donc des caractéristiques du projet de lancement, en particulier de l'idée plus ou moins figée que se font les chefs de produits du bon fournisseur pour le projet. Dans les deux premières situations, la sélection du fournisseur et l'affectation du projet se font au départ du processus et les acheteurs sont écartés de la décision. Le processus de d'affectation est

alors très peu formalisé et les acheteurs n'interviennent qu'à l'issue du choix. Ils n'ont l'occasion ni d'interagir avec les chefs de produits, ni de faire la démonstration de leurs compétences et de leurs apports à la gestion des relations avec les fournisseurs. Dans la troisième situation, le processus de sélection est en principe plus systématique et les acheteurs ont l'occasion d'intervenir et d'influencer les choix en organisant le processus de consultation. Mais cela reste soumis à l'adhésion, explicite ou implicite, des chefs de produits qui gardent une latitude suffisante pour s'opposer au processus de sélection et imposer leur choix en se posant comme les responsables et les garants de la performance opérationnelle de l'entreprise.

3.2. Un processus associé à l'identité professionnelle des acheteurs

Malgré la réticence des chefs de produits, les acheteurs voient dans l'attribution des projets l'opportunité de valoriser leur fonction en exerçant un pouvoir décisionnel plus important et tentent de modifier la représentation de ce processus.

Avec la centralisation des achats, je pense que le business model va devenir une chance pour nous. En tous cas, si on est intelligent, on peut en tirer avantage.

- Dans quel sens c'est une chance ?

Ben le business model fait qu'on a des renouvellements de produits très réguliers. Chaque année on a en moyenne 30% du Chiffre d'Affaires qui est lié aux nouveaux produits. Donc c'est important en volume de nouveautés et en CA. Ces produits, ils ont besoin de nouveaux packagings, de nouveaux conditionnements. Si on arrive à instaurer que pour les packagings et les conditionnements, tout changement, ou renouvellement, et tout nouveau produit doit passer par une phase de consultation et donc par les achats, ça nous donne une visibilité énorme. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour atteindre leur objectif, les acheteurs s'emploient à institutionnaliser l'affectation des projets par un processus formel de sélection des fournisseurs.

A chaque fois c'est une occasion pour agir, pour discuter avec les marketings, pour essayer d'influencer les choix, et pour essayer de rapprocher la gestion des achats de notre stratégie achats à nous. Parce qu'il y a la stratégie achats comme on peut la discuter entre nous, comme on a envie de la voir, et il y a les achats comme ils sont vraiment faits au quotidien. Donc plus on arrive à intervenir dans les lancements de nouveautés, plus on arrive à rapprocher la réalité des achats de notre stratégie. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour les acheteurs, la consultation est un moment privilégié d'interactions avec les chefs de produits pour réorienter leurs pratiques achats et influencer leurs choix, mais surtout pour modifier leurs représentations du rôle des acheteurs dans la gestion des relations fournisseurs.

Quand le marketing arrive avec une maquette finalisée qu'il faut juste mettre en production, il y a moins de travail pour nous, c'est moins intéressant. La prod', sur des produits basiques, tous les fournisseurs savent le faire. Donc il n'y a pas d'enjeux. Un fournisseur ou un autre, ça ne change rien. La consultation c'est juste une procédure. Par contre sur des projets avec une plus value sur le produit, là il y a un enjeu. Donc on a un peu fait le forcing avec les chefs de produits pour les convaincre de laisser un peu la porte ouverte pour des vraies propositions des fournisseurs. Et là on peut comparer, juger, poser des critères, voir quelle proposition nous correspond le plus. C'est là où ça devient intéressant pour nous. C'est des moments que j'aime bien, parce qu'on est au-delà de ce qu'on attend de nous en général. On rentre dans l'action. Et les marketings se disent qu'on peut avoir des idées qui viennent des achats. Et chez le fournisseur ils se disent qu'ils peuvent un peu s'appuyer sur nous. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs cherchent ainsi à démontrer des compétences managériales et décisionnelles qui dépassent le rôle de gestion administratives des achats dans lequel ils sont cantonnés.

3.3. Des arguments pour promouvoir le recours aux consultations

L'intervention des acheteurs est contrainte par l'attitude des chefs de produits à l'égard d'un processus formel de sélection. Ceux-ci restent attachés à la maîtrise des processus clés liés aux produits, comme désigner personnellement les fournisseurs qu'ils souhaitent pour chaque projet, et laissent peu de latitude d'action aux acheteurs pour organiser le choix des fournisseurs.

Pour prévenir ses situations, les acheteurs font la promotion du processus de sélection formel, en commençant par une démarche de pédagogie auprès des chefs de produits.

On ne va pas se relancer sur du développement avec un fournisseur alors qu'on a eu des problèmes, et qu'on n'a pas mis les choses sur la table pour comprendre et régler ce qui s'est passé. [...] Le marketing, eux ils n'y pensent pas à toutes ces questions. Ils voient juste le développement, pas ce qui se passe autour. Or, c'est un peu notre rôle de dire « faut ouvrir les yeux sur les perf ». Et le bon moment pour regarder ces perf, c'est aussi les affectations. C'est pour ça qu'avoir une vraie consultation, ça fait le point sur les perf. On essaie de le dire aussi fort qu'on peut, mais ils n'entendent pas toujours, parce que peut être qu'ils ne veulent pas l'entendre. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour les acheteurs, la consultation formelle permet de s'assurer des performances passées et futures d'un fournisseur partenaire, avant de l'associer à de nouveaux projets. Ils se définissent ainsi comme les garants de la performance opérationnelle des projets et rejoignent en ce sens les préoccupations des chefs de produits. Pour les acheteurs, seule la modalité de sélection distingue les deux groupes et non la finalité de la sélection. Les acheteurs s'inscrivent dans la lignée des

chefs de produits et privilégient les performances opérationnelles dans la définition des critères de sélection.

En plus d'une démarche d'explication, les acheteurs tentent également de contraindre les chefs de produits grâce aux systèmes d'information inter-firmes.

La plateforme électronique oblige à renseigner un certain nombre d'info et surtout oblige à organiser un process avec des steps de validation à chaque fois. Par exemple «Optim-Achats » nous oblige à faire un appel d'offres et à avoir un délai entre l'appel d'offre et la suite des étapes. Il y a un système de référencement des retours des fournisseurs qui nous oblige à classer les « propales » (propositions commerciales) qu'on reçoit. Il y a aussi un système de référencement des contrats qui nous alerte sur les deadlines pour savoir si tel ou tel contrat est en cours, ou si on va bientôt renégocier. Et puis il y a aussi quelque chose de bien c'est que le système ne peut pas marcher sans passer par les achats, c'est-à-dire qu'il est connecté avec le système de la compta et le juridique, donc la validation des factures peut être bloquée si le process n'a pas été validé par la plateforme et donc par les acheteurs. Ça veut dire que le chef de produit doit passer par nous pour les transactions soient validées. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

L'outil informatique impose un processus décisionnel en plusieurs étapes - de la définition du besoin à l'affectation du projet - et un système de validation par les acheteurs à chaque étape. Sous couvert d'un système neutre qui organise le panel fournisseurs, les acheteurs modifient le processus décisionnel des chefs de produits pour les contraindre à formaliser les modalités de sélection des prestataires. Ils tentent ainsi de rendre plus systématique le processus formel de consultation, malgré les réticences des chefs de produits à l'égard de ce processus.

Les acheteurs voient dans l'affectation des projets l'opportunité d'intervenir plus en amont dans la relation fournisseur, pour modifier leur image et leur rôle organisationnel. Ils tentent de convaincre et parfois de contraindre les chefs de produits à adopter un mode formel d'affectation des projets, dans lequel les acheteurs pourraient s'impliquer d'avantage.

Section 3 La légitimation du pilotage par les chiffres, l'ultime stratégie des acheteurs

Pour améliorer leur position, les acheteurs s'emploient à renforcer les dispositifs de contrôle par les résultats et à en faire un mode de contrôle concurrent du pilotage relationnel des chefs de produits. La construction et l'utilisation de ces dispositifs sont, pour les acheteurs, l'occasion de démontrer des compétences managériales et opérationnelles, afin de s'écarter du rôle de « gestionnaires administratifs ». Mais les chefs de produits ne sont pas nécessairement neutres face à l'utilisation de ces dispositifs et peuvent les rejeter ou les contourner. Pour prévenir cette situation, les acheteurs minimisent le rôle disciplinaire du pilotage par les chiffres et mettent en avant la recherche de l'apprentissage, l'amélioration des performances opérationnelles et la construction d'un pont entre les enjeux économiques et opérationnels des achats.

Le contrôle par les chiffres développé par les acheteurs repose sur la redéfinition des coûts comme un enjeu de management (1), l'utilisation du budget pour intégrer les actions opérationnelles et les résultats comptables (2) et le suivi d'indicateurs métiers pour juger le travail des fournisseurs (3).

1. Le coût comme enjeu de gestion de la relation fournisseur

La gestion des coûts est généralement peu valorisée dans les entreprises dominées par le marketing, car elle est traditionnellement associée à l'amélioration des résultats économiques au détriment de la performance opérationnelle. Forts de ce constat, Les acheteurs s'emploient à redéfinir la notion de coût dans les achats de MyBeauty comme un enjeu de management et un langage complémentaire au langage marketing.

1.1. *Restaurer la notion de coût pour revaloriser les acheteurs*

Dans la gestion des opérations et des relations fournisseurs, les questions financières sont reléguées au second plan par les chefs de produits. Le coût est décrit comme une question mineure qui n'est traitée qu'après les questions importantes comme le développement produit, l'innovation et les objectifs commerciaux.

On n'a vraiment pas l'impression que c'est le vrai problème. On parle de beaucoup d'autres choses avant de parler de coût ou de prix. On parle d'innovation, on parle de produits, on parle de qualité, en parle de timing, et ensuite on parle de prix. Les premières réunions quand on commence à avancer sur un projet, quelque soit le point

de départ du projet, que ça vienne de chez eux ou de chez nous, les premières réunions on va les faire avec le marketing. C'est avec eux que se prennent les décisions importantes. Les acheteurs ils sont dans le dispositif, mais pour tout ce qui concerne le produit, ça va être avec le chef de produit qu'on va discuter. Des fois il va lui-même nous renvoyer vers les achats, mais ça va être pour régler des questions plus d'organisation, pour retoucher le contrat, etc. (Tanguy, Directeur Business Unit - Fournisseur)

La relégation des questions de coûts d'achats au second plan des préoccupations traduit symboliquement la propre relégation des acheteurs dans un rôle secondaire au sein de l'organisation, tant la notion de coût est associée à l'identité professionnelle de la fonction Achats. Les acheteurs s'appliquent à modifier les représentations de la gestion des coûts dans les achats et à revaloriser cette activité, au même titre que les activités techniques, marketings et commerciales.

On a une mission. On nous demande de contribuer à la croissance et à la maîtrise des coûts. Les coûts ce n'est clairement pas la priorité, mais on ne peut pas demander à des acheteurs de ne pas y penser. Ça reste quand même attaché au métier. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Dès les phases initiales de collaboration, les « acheteurs lancements » s'efforcent de maintenir l'attention aux coûts dans les appels à projets.

Par rapport à ça [l'offre prix du fournisseur], on a des benchmarks. Et on benchmark aussi par rapport à d'autres produits. Et comme on est ouvert sur toutes les divisions, ben moi je lance un fond de teint, dans la performance économique je regarde ce que font les autres produits, et je vois comment je me positionne. [...] En fait c'est des indicateurs qui ne sont pas tant là pour évaluer des perfs, on sait que ce n'est pas le prix qui va compter en premier. C'est plus là pour avoir des référentiels de prix, pour savoir se positionner par rapport à ce qui a déjà été fait, par rapport à ce que font d'autres et pour dire que le coût reste dans le dossier de soumission. On ne l'évacue pas complètement. Ça reste quelque part quand même. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Si les acheteurs ont conscience du faible poids du critère financier dans la sélection des fournisseurs, ils s'obstinent à le rendre visible aux yeux des chefs de produits, du fournisseur et des responsables des divisions. Dans les phases de lancement, les acheteurs ne se sentent pas responsabilisés sur l'amélioration d'une performance passée, puisque les calculs des coûts ne sont pas répliqués d'un projet à un autre, mais sur la cohérence de l'offre du fournisseur qui peut surestimer les coûts et le prix de son produit. Ainsi les acheteurs cherchent en premier lieu à identifier les distorsions de l'offre prix du fournisseur, de manière à alerter en cas « d'anomalies » majeures.

Parallèlement, les acheteurs tentent de modifier la définition du coût d'achat et son mode de calcul pour en faire un objet de gestion. Dans ce calcul, le coût ne se limite pas au prix, donc à la négociation, mais inclut d'autres éléments de coûts qui relèvent du management.

Quand on parle de coûts aujourd'hui, c'est de plus en plus dans une perspective TCO, donc Total Cost of Ownership. Donc ne plus regarder uniquement le coût à l'achat. C'est l'histoire de l'imprimante et sa cartouche. Donc on essaie d'avoir cette démarche globale, qui est au départ plus difficile dans des catégories d'achat. C'est une pratique qui est très courante dans les achats d'équipements industriels où j'étais avant, mais qui est beaucoup moins courante dans les achats de produits semi-finis. Mais on essaie de raisonner de plus en plus dans cette logique. Par exemple dans les articles de conditionnement c'est difficile de dire quel est le vrai TCO, et on s'est posé la question « est-ce qu'on intègre ou pas par exemple les émissions de carbone ? ». Ça peut paraître délirant dit comme ça mais on va probablement y venir un jour. Mais on est de plus en plus poussé à penser en coût global. L'idée c'est de sortir les achats de la vision étriquée et centrée sur le prix. Si on dit que le coût des achats c'est autre chose que le simple prix d'achats, on dit que le travail d'acheteur ce n'est pas juste discuter du prix, il y a d'autres choses à gérer. Donc nous on pousse un peu dans cette direction. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs définissent un *Total Cost of Ownership* (TCO), c'est-à-dire le coût total d'obtention du produit livré, de façon à modifier la notion de coût d'achat et sa gestion. En effet, pour les acheteurs, tant que le coût des achats est défini par le prix, sa gestion est réduite à l'activité de négociation et associée à des stéréotypes négatifs comme la pression sur les fournisseurs. Dès lors que la notion de coût dépasse le prix et est enrichie d'autres composantes comme les coûts de logistique ou les coûts de gestion des déchets, par exemples, les acheteurs peuvent eux-mêmes dépasser gestion administrative et la négociation des achats, pour décrire la gestion des coûts d'achats comme une activité complexe, liée à d'autres activités valorisées et dont la maîtrise permet d'améliorer les facteurs de performance opérationnelle de l'entreprise. Ce calcul plus complexe du coût d'achat permet de définir des leviers d'actions qui dépassent la simple négociation du prix. Le fournisseur est alors incité à travailler avec l'acheteur à la compréhension et la gestion de ces leviers pour améliorer ses critères d'évaluation et son positionnement. Par exemple, l'intégration d'un coût de l'empreinte carbone dans la calcul du coût d'achat a permis une réflexion commune des sources d'émissions de carbone dans les processus client-fournisseur comme le transport, et d'initier un plan d'amélioration pour maîtriser ces sources d'émissions et leur conséquences sur le coût d'achat.

Si la redéfinition du coût d'achat n'a pas de conséquences sur les décisions des chefs de produits, elle modifie la perception du coût et de son utilisation dans la gestion des relations fournisseurs. Le coût d'achat n'est pas seulement le résultat d'une négociation sur les prix, il peut aussi être

utilisé pour analyser des situations et développer des initiatives inter-firmes qui améliorent la performance opérationnelle.

1.2. *Établir le coût comme un sujet de discussion dans de la relation*

Les acheteurs s'efforcent d'établir le coût comme un sujet d'échange et d'introduire la comptabilité comme un langage complémentaire au marketing pour dialoguer avec les fournisseurs (a) et les chefs de produits (b).

1.2.1. *Pour dialoguer avec les fournisseurs*

Les acheteurs se dotent d'outils de collecte et d'analyse des coûts pour révéler les structures et les leviers de pilotage des coûts des fournisseurs.

On a des grilles de décomposition des coûts de l'article chez le fournisseur. On va identifier différents postes, la part matière, le transport, les taxes, etc., et nous on s'appuie beaucoup sur ces coûts là. En fait on a des grilles qui sont pré-formatées par produit et on les partage avec le fournisseur. C'est sur cette base là qu'on peut discuter avec le fournisseur. Si on veut effectivement ouvrir une négo sur les prix, on fait comment ? On marchande comme dans un souk ? On ne fait que de la pure négo qui n'est fondée sur rien, sur aucun argument, sur aucune logique business, produit, processus. Ce n'est pas ce qu'on veut faire. On veut quelque chose de structuré, d'organisé, avec des vrais arguments. On challenge les fournisseurs sur leurs coûts de production, leurs coûts de transport, leurs optimisations, leurs coûts de matières. On ne peut pas travailler avec un prix sans le décomposer. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

On n'est pas des grands spécialistes des techniques de costing, mais on arrive quand même à essayer de retrouver une grande partie des coûts quand ce n'est pas donné par le fournisseur. Moi je suis plutôt à l'aise avec les chiffres et les processus industriels. Donc ce que je fais c'est que je décompose le process industriel de la pièce, et j'essaie de retrouver une estimation du coût de production. Et je le compare avec ce qu'ils nous communiquent. L'idée ce n'est pas d'avoir une évaluation au centime près. Mais c'est plus d'avoir un ordre d'idée. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour ouvrir la « boîte noire » du prix, les acheteurs mobilisent des techniques de calculs comptables. Ils construisent des tableaux de reporting des coûts (coûts de matières, coûts de production, charges de structures, coûts de transports etc.) renseignés par les fournisseurs et reproduisent parfois eux même les calculs, dans une posture de vérificateur plus proche du rôle de contrôleur interne que ce celui de négociateur ou de gestionnaire « de la papperasse administrative ». Le reporting des coûts permet de révéler la structure de coût du fournisseur et les leviers d'action à sa disposition pour gérer les coûts et les prix de ses produits. Le reporting

des coûts sert de base de discussion entre les acheteurs et le fournisseur et permet de focaliser les échanges sur les composantes de coûts qui permettent de comprendre l'évolution des coûts du fournisseur et de définir les améliorations possibles de la performance économique.

1.2.2. Pour dialoguer avec les chefs de produits

Dans la gestion des relations achats, les acheteurs tentent de faire exister un langage économique au coté du langage marketing dominant. Ils mobilisent les techniques de calcul et le langage comptable pour justifier leurs actions.

Moi dans la situation, quand je dois négocier un prix, je ne dois pas juste convaincre le fournisseur, je dois aussi convaincre le chef de produit.

- Pourquoi convaincre le chef de produit ?

Ben parce qu'on est dans un ping-pong à trois. Les chefs de produits eux ce qui les intéresse c'est le produit et les deadlines. Eux ils vont d'abord être évalués sur leur performance commerciale. Ils ont une part de leur performance sur les marges, mais c'est secondaire dans leur esprit. C'est d'abord les parts de marchés qu'ils gagnent. Donc tant que le fournisseur garantie les bonnes prestations, ils préfèrent ne pas toucher aux conditions commerciales. Donc si le fournisseur se plaint, ça nous retombe dessus. Et là, il faut avoir un argumentaire pour que le chef de produit comprenne notre démarche. Si on arrive à justifier que sur tels éléments il y a possibilité de négocier sans que ça ne dégrade à priori la prestation du fournisseur, on aura moins de souci et on pourra peut être avoir le soutien du marketing. Si on n'a pas cet argumentaire, on se retrouve dans du deux contre un. Le fournisseur et le chef de produit contre l'acheteur. Et là on est obligé de céder. Donc derrière, moi ça m'oblige à regarder ce qui se passe sur les deux « écrans radar », celui de la finance, et celui du marketing (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs doivent convaincre les responsables marketing de l'intérêt de leur action pour la relation et l'activité de MyBeauty. Il s'agit de démontrer que l'amélioration des coûts d'achats ne s'accompagne pas nécessairement d'une dégradation de la performance opérationnelle et que le contrôle du travail du fournisseur peut être bénéfique à la relation. Les acheteurs mêlent le champ d'expertise des chefs de produits aux calculs comptables qu'ils utilisent pour décrire les effets de leur action et démontrer son adéquation avec les priorités marketing et commerciales des chefs de produits.

On fait des simulations. Par exemple quand on fait varier les volumes, qu'est ce que ça donne ? Quand on multiplie la déclinaison des modèles, ce que ça donne ? Par exemple sur un conditionnement de rouge à lèvres, est ce qu'on prend le même conditionnement pour toute la gamme ? Ou est-ce qu'on prend un conditionnement par couleur ? Ce que je veux c'est d'arriver avec quelque chose dans les réunions pour avoir des propositions à faire qui soient audibles par les chefs de produit. Et pour ça il faut leur parler de ce que eux connaissent et ce qui les intéresse et avec leur langage, c'est-à-dire le produit, les volumes, la déclinaison de la gamme etc. Quand j'arrive à

parler de gamme de produit et de coûts en même temps, là on m'écoute. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs modélisent et testent les effets des décisions marketing sur les achats. Par exemple, ils peuvent calculer les effets d'innovations techniques ou marketing sur les coûts d'achats des articles de conditionnement et leurs conséquences sur la viabilité économique du produit, afin de juger de l'opportunité de ces innovations. Ou encore décrire l'effet de la déclinaison d'un produit en différents modèles sur les volumes et donc sur les coûts d'achats des conditionnements. Ces simulations permettent aux acheteurs d'être dans un rôle de conseil aux chefs de produits, en faisant des recommandations sur la base des modélisations et en expliquant les liens de cause à effet entre le travail des chefs de produits et des acheteurs.

Si les décisions restent de la responsabilité des chefs de produits, qui peuvent prendre en compte ou ignorer les recommandations des acheteurs, ces analyses sont l'occasion pour les acheteurs d'être en discussion avec les chefs de produits et de faire valoir l'intérêt d'une analyse économique des achats, en complément des arguments marketing pour définir les options stratégiques d'achats.

1.3. L'impossible pilotage de la marge du client

Derrière l'utilisation des techniques et du langage comptable, les acheteurs ambitionnent d'intervenir sur la répartition de la valeur entre les partenaires. Les « acheteurs catalogues » en particulier se sentent plus impliqués dans la mission d'économie d'achats assignée aux acheteurs. À défaut de mobiliser des techniques de négociations – qui sont perçues très négativement par les fournisseurs et les chefs de produits – les acheteurs recherchent les économies dans les processus inter-firmes et chez le fournisseur. Pour cela, ils utilisent les techniques comptables pour analyser les coûts et les marges générées par les fournisseurs, mais l'action sur les marges des fournisseurs est contrainte par des limites techniques (a) et organisationnelles (b) qui laissent peu de liberté aux acheteurs.

1.3.1. Des outils d'analyses peu performants pour calculer les marges

Les moyens « d'investigation » des acheteurs sont assez peu efficaces pour décrire les détails de la structure de coûts et la marge du fournisseur. Les acheteurs utilisent les reporting des fournisseurs, mais ne peuvent s'assurer de leur fiabilité.

Dans les articles de conditionnement, il y a une marge qui est diluée. C'est de l'industrie de process, donc le fournisseur peut cacher de la marge où il veut, sans qu'on puisse nous, y voir clairement, même avec les reporting qu'on leur demande de nous faire.

- Il y a toujours le risque qu'il ne donne pas la bonne information ?

Ben après c'est à lui de voir. C'est sûr qu'il y a toujours une part de marge qui est quelque part. Qu'il ne communique pas. C'est très « touchy ». On ne peut pas lui demander. Ils ont différentes façons de ventiler leurs marges, différentes façons d'isoler leurs coûts, donc même si on travail « en transparence » entre guillemets, ils communiquent en vrai assez difficilement sur les vrais coûts, et on n'a aucun moyen de contrôle direct dessus. A moins de refaire tous les calculs nous-mêmes, et même ça, on aura forcément une grosse marge d'erreur. Donc on ne peut jamais vraiment connaître la marge du fournisseur. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Les fournisseurs peuvent « diluer » leurs marges dans différents postes de coûts et entretenir l'opacité de leurs comptes. Pour Amélie, la question de la marge des fournisseurs est sensible (*touchy*), à double titre : d'une part, parce que les acheteurs ont conscience de leur défaut de connaissance des coûts, mais s'évertuent à garder la face et à ne pas apparaître démunis face aux fournisseurs, en multipliant les reporting qu'ils ne pourront pas toujours exploiter à des fins de pilotage ; d'autre part, parce que les fournisseurs protègent une partie de leurs marges en évitant de la rendre visible et donc négociable. Pour Jacques, cette opacité ne reflète pas tant un comportement opportuniste du fournisseur, que la difficulté technique de traduire l'offre dans les *reportings* de coûts.

On peut communiquer sur plein de choses dans le partenariat, et il faut communiquer. Pour la marge je pense qu'on ne doit pas communiquer aussi clairement. Pas parce qu'on fait des marges excessives ou qu'on a peur de reproches, non. C'est qu'on ne fait pas la même marge avec tous les clients. Parce qu'on ne vend pas la même chose à tous les clients. Je peux prendre deux produits identiques, mais je vais les vendre à des prix différents parce que dans le B to B il y a le service qui accompagne le produit. Et le service, il n'est jamais le même. Quand on parle d'accompagnement du client, de flexibilité, de relationnel, tout cela c'est du service qui n'est jamais le même d'un client à un autre. Donc le package produit plus service il est différent, et donc le prix est différent. Quand je remplis la grille de coûts qu'on me demande, je ne peux pas valoriser mon relationnel, mon accompagnement de MyBeauty. Ça n'a pas de sens de calculer un coût là-dessus. Même techniquement je ne saurais pas le faire. Donc la marge qu'on fait sur le produit qui ne sera pas la même d'un client à un autre, elle sert aussi à couvrir ses coûts qui ne sont pas calculés. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Une part des marges masquées dans les calculs couvrent les coûts des facteurs non visibles de l'offre comme la flexibilité et les services non facturés du fournisseur. Pour Jacques, les techniques comptables ne permettent pas de valoriser correctement l'offre du fournisseur car elles

ne reflètent pas la réalité des frais et des investissements, notamment relationnels, engagés par le fournisseur. Le fournisseur manipule les calculs pour intégrer les composantes relationnelles de l'offre et les acheteurs ne disposent que de « techniques artisanales » pour décrypter les comptes.

On compare dans le temps, on va voir ce qui s'est fait sur d'autres consultations avec eux ou avec un autre. On peut aussi appeler des amis acheteurs dans d'autres secteurs qui utilisent la matière. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

1.3.2. Contraintes liées à la réalisation du business model de MyBeauty

A la limite technique du calcul s'ajoutent les contraintes liées à l'organisation du processus de lancement, orchestré par les chefs de produits qui imposent leurs objectifs et leur « tempo » aux acheteurs.

On est challengé aujourd'hui du fait du lead time. Aujourd'hui on nous demande entre deux et quatre semaines de consultation. Quatre semaines c'est rare, c'est du rêve. On est amené à consulter moins de fournisseurs pour aller plus vite. En réalité les consultations c'est des pré-affectations. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les chefs de produits fixent le délai d'exécution comme l'objectif prioritaire dans les phases de lancement et acceptent des concessions sur d'autres critères, comme le prix, pour accélérer les processus et éviter d'être « doublés » par des marques concurrentes. Ils exercent une pression forte sur les acheteurs pour achever les étapes formelles dans des délais réduits.

*J'ai eu ça récemment avec eux sur un lancement pour Lôme. On voulait un conditionnement assez travaillé, avec une composante métallisée. Et sur le template qu'ils m'ont envoyé, j'étais un peu étonnée par le prix du métal. Donc j'ai vérifié. J'ai trouvé que c'était facturé presque 10% de plus que ce que j'ai pu trouver ailleurs.
- Comment tu réagis ?*

Là typiquement sur ce projet, les 8% surfacturés en matière première par rapport à mon référentiel, sur l'ensemble du lot de première année ça faisait quelques milliers d'euros en plus. J'ai deux réactions possibles. Soit je creuse l'histoire avec le fournisseur, j'envoie un premier mail pour demander des explications, j'attends au mieux deux trois jours pour avoir un retour, je vérifie ce qu'il me dit, je relance un autre mail si je ne suis satisfaite, etc. bref c'est un aller-retour qui peut durer quelques jours. En attendant, le reste est bloqué. Et la deuxième réaction c'est de me dire, sur les volumes de la première année ça ne pèse pas lourd. Sur les années suivantes, on va laisser les acheteurs « catalogues » faire leur travail et essayer de rattraper les 8% pris par le fournisseur. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Pour ne pas freiner l'avancement du projet, les « acheteurs lancements » abandonnent l'idée d'une analyse détaillée des coûts du fournisseur en vue de négocier. Ils laissent aux « acheteurs

catalogues » le soin d'identifier et de renégocier une part des sur-marges du fournisseur durant l'exploitation commerciale du produit.

Quand on est sur des sommes marginales, sincèrement on ne va pas chercher à pousser plus loin, parce qu'au fond même si on creuse et qu'on demande plus d'explication au fournisseur, ça n'apportera pas grand-chose de plus. Après, il y a des façons simples de creuser si on sent que ça a un intérêt. Mais on va le faire essentiellement sur des chiffres importants où ça a des conséquences importantes, par exemple, si tu trouves que la part matière est deux fois plus importante chez un fournisseur que chez les autres. [...] Donc on peut investiguer quand les chiffres nous paraissent un peu aberrants. Ça peut être dû à des erreurs dans les reports, ça arrive. Ça peut être dû à une volonté d'enranger un peu plus de marge sans le dire. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Ils savent qu'on est pressé par le marketing, donc on ne va pas pinailler pendant des semaines sur quelques centimes, et rater un lancement. L'important c'est qu'ils puissent nous suivre. Sur les projets avec des deadlines qui sont serrées on va faire un check rapide sur les coûts, mais on ne peut pas aller bien au-delà. On n'a pas le temps de pousser les analyses pour tout comprendre, pour tout détailler. Et puis même si on repère des coûts surestimés, on n'a pas le temps de reprendre chaque point avec le fournisseur. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les « acheteurs lancements » s'en tiennent à un rôle de vérification et d'alerte, *a priori*, sur les risques de dérapage importants et les sur-factions excessives du fournisseur. Ils seront parfois entendus par les chefs de produits, lorsque les propositions du fournisseur grèvent de manière importante la rentabilité ou menacent le positionnement stratégique du produit ou de la marque.

On ne va jamais dire « c'est le fournisseur qui doit systématiquement baisser le prix » parce que c'est des partenaires et ce n'est pas dans notre culture de travail. Mais je ne peux pas non plus dire « on laisse le prix augmenter et le client fera son choix » parce que là c'est moi qui prend le risque de l'échec. Et je ne peux pas dire non plus qu'« on prend tout sur notre marge », parce que j'ai mon contrôleur de gestion qui ne va pas laisser passer. Donc il y a des compromis à trouver au milieu de ces trois options. Mais là ce n'est plus une question d'achats. C'est une question de positionnement produit. Donc c'est à moi d'assumer les choses et de dire où on fixe la barre et qu'est ce qui reste acceptable ou pas. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe - MyBeauty)

Ainsi, lorsque les chefs de produits « autorisent » une investigation plus poussée sur les coûts, ils ne définissent pas cela comme la recherche d'une meilleure performance achats, mais comme la réponse à un problème marketing, pour préserver le positionnement du produit. Le chef de produit définit ainsi son propre seuil de tolérance vis-à-vis des conditions du fournisseur et les acheteurs ajustent leur attitude à celle des chefs de produits. De la même façon, les fournisseurs s'ajustent et tirent parti de la pression sur les délais pour se réserver une part de marge qui ne sera pas négociée durant le lancement.

2. Les dispositifs fondés sur le budget : exploiter le chiffre pour analyser la performance économique de la relation

Chez MyBeauty, la performance financière n'est pas décrite comme la priorité de l'action, mais le budget demeure un outil central du management, tant des activités opérationnelles que des achats. Les acheteurs participent à l'élaboration du budget dès les premières phases du processus. Sur la base des prévisions d'activité, ils proposent des plans d'actions - plans de dépenses et plans d'économies – valorisés dans un budget pour chaque périmètre d'achat. Ces budgets sont soumis à la validation des entités opérationnelles qui enregistrent les dépenses dans leurs comptes.

Donc on fait remonter les propositions de proche en proche pour les faire valider par le sourcing center qui représente les achats, et la division qui récupère les dépenses dans ses budgets. On « dépense » pour le compte des divisions, donc c'est elles qui valident totalement ou partiellement ce qu'on propose. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Les responsables des entités opérationnelles ont donc le dernier mot sur le budget et peuvent valider ou refuser les propositions des acheteurs. Les responsables opérationnels jugent plus particulièrement les conséquences des plans des acheteurs sur le travail avec les fournisseurs et la réussite des activités marketing et commerciales.

Pour répondre à votre question, il n'y a pas d'objectifs d'économies dans le sens où on ne dit pas il faut faire une coupe de X % sur tous les budgets. Il y a une volonté générale qui est que les achats apportent une contribution à la maîtrise des coûts dans les usines et dans les divisions. Quand on peut faire valider des économies par les divisions c'est bien, mais on ne donne pas le bâton pour se faire battre sur les économies. On donne des grandes orientations pour dire « voila comment on envisage des économies » et « potentiellement à quelle hauteur ». Mais on évite l'impression de couper dans les budgets, ou de vouloir faire des économies à tout prix. (Anne-Marie, Contrôleur de gestion marque Produits de Luxe – MyBeauty)

Les acheteurs proposent des budgets peu détaillés, en particulier sur le volet des économies. Cela leur permet, d'une part, d'éviter l'invalidation systématique de leurs propositions jugées trop contraignante pour le fournisseur et risquées pour la réalisation des objectifs commerciaux des divisions et, d'autre part, de se donner plus de liberté dans l'exécution du budget pour saisir les opportunités d'action et d'économie.

Les acheteurs exploitent aussi le budget à des fins de revalorisation de leur rôle dans la gestion des relations fournisseurs. Ils l'utilisent pour suivre les dépenses, mais aussi pour favoriser l'apprentissage et la socialisation avec les chefs de produits.

2.1. *Le budget comme rituel relationnel entre les acheteurs et les chefs de produits*

2.1.1. *Finalisation du budget : traduire financièrement les besoins des opérationnels*

Pour les acheteurs, la planification d'un budget des achats réaliste et fiable est un exercice difficile à cause de l'incertitude sur les volumes d'achats.

On sait qu'on est un business où les volumes peuvent varier très vite. Et c'est encore plus vrai sur les packagings parce qu'on peut maintenir un produit mais changer un packaging pour le moderniser, pour saisir l'air du temps, pour faire des opérations spéciales qui sont parfois montées au dernier moment, ou pour des coffrets spéciaux par exemple. Et puis dans la quantité des nouveautés qu'on sort chaque année, on a de bonnes surprises et on se retrouve avec des volumes plus élevés, et sur d'autres c'est le contraire. Bref, on peut avoir des variations importantes. Ce qui fait que le budget achats est assez difficile à monter à cause justement de ces évolutions qu'on peut avoir. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Les évolutions rapides des volumes rendent les budgets achats obsolètes et peu utiles en tant qu'outils de pilotage de la relation fournisseur. Pourtant, les acheteurs de MyBeauty tiennent à cet exercice rituel dans lequel ils focalisent l'attention des participants sur les enjeux financiers de la relation, le temps du processus budgétaire.

On sait que le budget qu'on va monter ça ne sera surement pas celui qu'on va retrouver en fin d'année. Mais on tient quand même à le faire, et à y consacrer du temps. Pourquoi ? Parce que c'est un moment où on va essayer d'attirer l'attention sur quelque chose qu'on discute finalement assez peu avec le marketing, c'est les coûts et les prix. Je ne vais pas dire que c'est un sujet tabou, mais ils évitent d'en débattre avec nous. Soit parce que ça ne les intéresse pas. Soit parce qu'ils ont l'impression qu'on sera systématiquement là à essayer de gratter des économies et à dire « il fait faire baisser les prix ». Peu importe. Quand on est sur le budget, là on est obligé de parler coûts, prix, volumes et de voir par rapport aux budgets précédents qu'est ce qui a été réalisé, qu'est ce qui ne l'a pas été, et comment on peut redéployer des sommes qui parfois ont été dépensées pour rien. Et puis on teste des idées, par exemple sur les process, sur des opérations qu'on réplique, voir comment on peut les agréger. Bref, on essaie de les amener à comprendre ce que leur façon de travailler implique en termes de budget. Au moins à en avoir conscience. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs ont le sentiment de disposer d'un temps court durant le processus budgétaire dans lequel ils « obtiennent l'écoute » des chefs de produits et des responsables d'entités opérationnelles pour les sensibiliser aux effets de leur travail sur les coûts. Ils se contentent ainsi de distiller un discours rationalisateur sur l'organisation des processus et des opérations avec les fournisseurs. concrètement, les acheteurs interviennent avant l'action pour décrire et alerter sur les conséquences des décisions des chefs de produits et proposer des solutions simulées pour

résoudre les problèmes. Les propositions budgétaires ne sont pas toujours adoptées, mais sont l'occasion pour les acheteurs de se définir en conseillers internes des opérationnels.

2.1.2. Pilotage du budget : suivre les décisions tactiques des opérationnels et corriger le budget

La conséquence de l'incertitude et de la réactivité tactique des chefs de produits sur leurs marchés est que les réajustements sont fréquents, tant pour le budget des achats de MyBeauty, que pour les volumes de ventes des fournisseurs. Les acheteurs doivent suivre et corriger les plans d'échanges avec les fournisseurs partenaires.

Par exemple, on a connu une difficulté un peu atypique en janvier, au début de l'année dernière. On a eu un lancement qui a été réduit de moitié en volume. On a accéléré l'arrivée de la prochaine gamme et réduit celle-là de moitié. Donc HoldemPart ils sont embarqués avec nous dans ce projet et il a fallu leur dire qu'on n'aurait plus besoin de la totalité de la commande sur laquelle on s'était engagé, mais que de la moitié. [...] On s'est dit : « nous, notre problème c'est qu'on ne peut pas prendre les volumes sur lesquels on s'est engagé, on a en plus besoin. Eux ils avaient le problème qu'ils avaient investi, ils avaient un CA prévu, avec des revenus pour lisser les coûts, avec un résultat et ils ne l'auront pas ». L'intelligence a été de ce dire « Il va y avoir d'autres affaires. Comment on compense en attendant ces affaires ? ». Donc on trouve des compromis comme ça. On trouve le deal le plus fair pour limiter le choc des deux côtés. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les chefs de produits n'envisagent pas le budget achats comme une contrainte qui leur interdirait des décisions tactiques sur les volumes ou le packaging d'un produit. Ils décident leurs actions et se déchargent des réajustements budgétaires sur les acheteurs qui doivent trouver et négocier les compromis avec les fournisseurs.

Sur ce genre de problème, les chefs de produits vont moins être en première ligne. Ils vont nous laisser trouver les solutions avec le fournisseur. Sur le cas d'espèce, le chef de produit lui était déjà embarqué dans le projet suivant qui n'allait pas se faire avec HoldemPart. Il nous a donné l'aval de principe pour négocier quelque chose avec eux, et il nous a laissés faire parce le produit n'était plus en cause. On ne parlait plus de produits, on parlait d'argent. Quel était le manque à gagner chez eux ? Qu'est ce qu'ils pouvaient faire de l'investissement spécifique ? Comment on pouvait le redéployer sur un autre projet MyBeauty ? Donc voir dans les consultations en cours avec d'autres acheteurs ce qui peut se faire. Est-ce qu'on peut avoir des sommes compensatoires pour couvrir leur manque à gagner d'une manière ou d'une autre ? Et là faut chercher dans les budgets, comment on peut en réaffecter une partie sur HoldemPart. Donc c'est un peu de la cuisine interne des achats. Mais ils réalisent, que ce soit le fournisseur ou le chef de produit, que cette cuisine interne elle peut apporter des solutions quand à leur niveau le projet connaît des difficultés. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Loin de se sentir dévalorisés par la reprise d'un « sale boulot » abandonné par les chefs de produits, les acheteurs voient dans le travail de réajustement budgétaire l'occasion d'intervenir au cœur de la relation client-fournisseur, et une opportunité pour revaloriser leur rôle. Premièrement, ils endossent ainsi un peu plus le rôle de spécialiste des questions financières de la relation client-fournisseur. En effet, ils connaissent mieux que les opérationnels la technique et les « méandres » des budgets pour aménager les chiffres et la « cuisine comptable », et accompagner les décisions tactiques des chefs de produits. Si l'enjeu financier reste secondaire pour les chefs de produits, ils ne peuvent se soustraire au sérieux du reporting budgétaire, et son impact sur le compte de résultat des entités opérationnelles. Les chefs de produits sont alors contraints de s'appuyer sur les connaissances comptables des acheteurs pour garantir la qualité des réajustements des budgets achats. Deuxièmement, chaque acheteur peut mobiliser un réseau d'acteurs pour corriger les problèmes, notamment en termes d'engagements sur les volumes d'achats auprès des fournisseurs. Grâce à ce réseau de relations internes, les acheteurs « inventent » des solutions locales, par des systèmes de compensations financières ou de rééquilibrage en volumes d'achats entre les projets ou les produits.

2.2. Exploitation du budget pour rapprocher les dimensions économiques et opérationnelles.

Les acheteurs de MyBeauty utilisent leur participation au processus budgétaire pour élargir la description de leur rôle, en englobant une part de l'activité opérationnelle et en tissant des liens à l'intérieur de l'organisation.

2.2.1. Faire le lien entre le financier et l'opérationnel dans le pilotage de la relation

Les acheteurs ne se contentent pas de gérer les conséquences budgétaires des décisions tactiques des opérationnels. Ils tentent d'établir des ponts entre l'action opérationnelle, qui reste le champ exclusif des chefs de produits, et l'activité de pilotage budgétaire des achats.

On a aussi en charge d'organiser le reporting fournisseur, c'est-à-dire sur les indicateurs hors budgets, donc plus des données business. [...] Ce genre de reporting, il y a deux manières de les prendre. Soit on se dit que ça ne sert à rien, et on les fait parce qu'on nous demande de les faire. Soit on se pose la question « comment je peux exploiter l'info ? ». On est quelques uns à essayer de s'engager sur la deuxième voie. Ça n'a rien d'officiel, mais on essaie de travailler ensemble pour mieux exploiter les données qu'on a. C'est quelque chose qui est possible depuis que les achats sont centralisés parce qu'on peut échanger plus facilement. (Lise, Acheteuse prestations hors production - MyBeauty)

Pour réaliser leur objectif d’allier l’opérationnel et le financier, les acheteurs profitent d’un accès privilégié à l’information contenue dans les indicateurs de suivi prévus dans les contrats. Ces indicateurs sont le plus souvent peu utilisés par les chefs de produits, qui estiment que l’information produite ne correspond pas à leurs besoins de gestion et préfèrent s’appuyer sur les liens directs avec les fournisseurs pour s’informer. Les chefs de produit délèguent cette tâche « secondaire » de suivi aux acheteurs, chargés d’organiser la collecte, le traitement et la mise en forme des *reportings*. Les acheteurs envisagent différentes utilisations de l’information récoltée.

La première est assez classique, c’est d’utiliser l’info pour mieux piloter les fournisseurs. On a l’info, on la met en forme, on construit des tableaux de bord qu’on utilise dans les réunions de pilotage. On met le fournisseur en face de ses performances, qu’elles soient bonnes ou mauvaises, et on essaie de comprendre avec eux et avec le marketing ce qui a été réalisé, et comment on peut maintenir ce qui est bien et améliorer ce qui est moins bien. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs envisagent d’abord d’utiliser les données pour le pilotage de la relation fournisseur : identifier les déviations par rapport aux objectifs et apporter des actions correctives. Mais si la démarche paraît crédible au regard du projet de rationalisation de la relation portée par les acheteurs, elle l’est moins au regard de leur pouvoir et de leur marge de manœuvre pour décider d’actions correctives contraignantes pour les fournisseurs et les chefs de produits. Ces derniers sont plus prompts à réagir en cas problèmes et souvent à être informés avant la production des *reportings* par les acheteurs. A défaut de rendre crédible une intervention directe dans le processus de pilotage grâce aux indicateurs, les acheteurs envisagent un rôle d’analyste et de conseil pour relier les performances opérationnelles et économiques.

La seconde, et ça c’est un peu plus compliqué mais plus challengeant pour nous, c’est d’essayer de relier ces données, qui sont des données business, à de la performance économique. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe – MyBeauty)

Dans ce second rôle, les acheteurs deviennent producteurs et détenteurs d’un savoir sur la gestion performante de la relation.

On nous demande de contribuer aux économies de coûts, à la performance, et c’est normal pour des acheteurs. Mais on sait qu’on ne pourra pas le faire par de la négociation fournisseur. Ce n’est pas la culture de MyBeauty. Mais on sait qu’on peut le faire par plus d’efficacité dans les relations fournisseurs. Donc on essaie de comprendre qu’est ce qui dans le travail avec le fournisseur permet de créer des économies et donc de la performance économique. Et on fait le parallèle entre les

budgets qu'on a, et les données business qu'on a aussi. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Pour les acheteurs, ce savoir accroît la légitimité de leur intervention dans la relation client-fournisseur. Ils n'interviennent plus uniquement par la négociation, mais par la connaissance des sources de performance, pour orienter les choix des responsables marketing vers les options qu'ils jugent les plus vertueuses car elles associent les performances opérationnelles et économiques.

2.2.2. Une performance financière qui reste subordonnée à la performance opérationnelle

Si les acheteurs développent un savoir nouveau sur la performance de la relation client-fournisseur et ont le sentiment d'une légitimité accrue, ils ne s'affranchissent pas pour autant du pouvoir des chefs de produit. Premièrement, parce que la performance financière, décrite et analysée par les acheteurs reste subordonnée à la performance opérationnelle.

Je prends par exemple sur le plan d'action RSE, il y a une composante sur l'économie de matière première pour les articles de packaging et de conditionnement. C'est bien pour l'environnement, donc on suit ce qu'ils font pour le reporting RSE. Mais ça pourrait aussi l'être pour les coûts parce que qui dit moins de matière, dit moins de coûts de matières. Donc ce qui était à la base un projet exclusivement RSE, peut devenir une source de performance économique. Pareil sur la logistique pour les coûts de transports. Et on essaie de reproduire ce raisonnement sur plusieurs indicateurs. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing – MyBeauty)

La performance financière ne se justifie que parce qu'elle accompagne une amélioration de la performance opérationnelle, voire parce qu'elle n'est qu'une conséquence de projets construits par les opérationnels pour améliorer la performance de leurs métiers. Des projets dédiés à l'amélioration exclusive de la performance financière des achats seraient ainsi bloqués ou rejetés, tant qu'ils ne démontrent pas de plus value pour la performance opérationnelle, en particulier pour les chefs de produits. Deuxièmement, parce qu'une part importante de l'information utile à la compréhension de la relation reste entre les mains des chefs de produits.

Moi j'ai un reflexe, ça doit être parce que je suis quelqu'un d'angoissé, mais sous le prétexte du budget, j'essaie de collecter un maximum d'informations sur les produits, sur le travail des marketings, sur les process de fabrication. Quand on prépare le budget, ils trouvent ça normal que l'on demande des infos et ils y répondent assez facilement. Hors budget, ça les intrigue et ils sont moins réactifs. Donc c'est le bon moment. C'est des infos qui ne me servent pas directement pour le budget achats, mais que je peux les utiliser par la suite quand j'en ai besoin, notamment à la fin du cycle pour remonter mes analyses. Parce que c'est vrai que là, quand on fait des analyses et on vient poser des questions, on ne nous donne pas toujours les réponses qu'on attend, ou des fois on essaie de nous donner des explications mais sans vraiment expliquer, on

ne donne pas non plus les infos. Donc moi j'essaie de la prendre avant. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

L'information contenue dans les indicateurs ne suffit pas à analyser et comprendre les sources des performances opérationnelles et financières. Une part de l'information et de la connaissance nécessaire reste implicite et contrôlée par les chefs de produit, qui rechignent à les partager avec les acheteurs. Ces derniers sont contraints de ruser et de détourner l'attention de leurs réelles intentions pour obtenir l'information qu'ils souhaitent.

2.2.3. Le soutien des contrôleurs de gestion

Contraints par des marges de manœuvre réduites et un accès limité à l'information, les acheteurs peinent à faire converger les performances financières et opérationnelles, tant dans les faits que dans les représentations. Pour poursuivre ce projet, les acheteurs mobilisent les contrôleurs de gestion, tout aussi intéressés par la convergence entre les performances financières et opérationnelles.

Et pour pousser la réflexion au bout on discute aussi avec les contrôleurs des divisions, parce qu'ils ont aussi cette préoccupation de relier le business et le financier. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

La convergence des enjeux opérationnels et financiers est la principale mission par laquelle les contrôleurs de gestion de MyBeauty définissent leur rôle. S'ils partagent cette même ambition avec les acheteurs, la position des contrôleurs de gestion est plus enviable, car ils sont perçus comme les spécialistes du management par les chiffres et de la « *jonction entre finance et business* » dans leurs entités respectives. Les chefs de produits accordent plus de légitimité aux contrôleurs de gestion pour analyser les enjeux financiers de l'activité. Ils acceptent plus aisément d'entendre les conseils et de suivre les recommandations des contrôleurs de gestion, qu'ils ne l'acceptent des acheteurs.

Forts du crédit que leur accordent les chefs de produit, les contrôleurs de gestion peuvent infléchir la politique d'achat des opérationnels en intervenant directement dans le processus achat. Ils peuvent orienter les choix du marketing vers les options qui préservent les objectifs financiers des entités, notamment durant les « allers-retours » de développement entre les opérationnels et le fournisseur. Les contrôleurs de gestion jouent un rôle de garde fous pour limiter les dérapages de coûts et garantir les marges, mais aussi un rôle de conseil pour évaluer l'impact financier des choix des opérationnels.

Les contrôleurs interviennent aussi par l'intermédiaire des acheteurs, notamment pour la finalisation des budgets.

Ce qui peut par contre arriver, c'est qu'on soit sollicité par les divisions, les financiers, les contrôleurs de gestion de la division qui, au moment de la préparation de leurs budgets nous disent « on pense qu'on peut faire tant de pourcent d'économie sur les achats, ou on veut faire tant de pourcent d'économie sur les achats, comment vous pouvez nous aider ? ». Ça, ça arrive. Mais ça ne peut se faire qu'en accord avec la division. On ne tombera jamais dans la situation où l'acheteur à une « épée de Damoclès » sur la tête pour faire des économies de coûts et qui se met le marketing à dos parce qu'il aura mis la pression sur le fournisseur et fait échouer un lancement. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les objectifs de gains d'achats sont définis par les financiers, avec l'accord des responsables de divisions, et mis en œuvre par les acheteurs. Ces derniers ne s'aventurent pas à prendre seuls des initiatives d'économie, de crainte de créer des tensions avec les responsables marketing. L'idée d'économie d'achat elle-même ne devient acceptable que si elle est légitimée par d'autres acteurs que les acheteurs, en particulier par les contrôleurs de gestion.

3. Pilotage par les indicateurs métiers

Parallèlement aux mesures comptables, les acheteurs bénéficient d'un relatif désintérêt des opérationnels pour les indicateurs métiers, et s'en approprient la production et l'utilisation pour revaloriser leur rôle dans la gestion des achats et des relations fournisseurs.

3.1. Une source de pouvoir inexploitable pour les acheteurs

Les indicateurs métiers permettent de suivre le travail des fournisseurs et le respect des engagements contractuels. Contrairement aux chefs de produit qui voient dans la production de ces indicateurs un travail répétitif et fastidieux, les acheteurs qui disposent directement des informations grâce à leurs liens avec les fournisseurs, y voient une source d'information sur le travail du fournisseur et un atout dans leurs rapports aux autres acteurs de la relation d'achat.

C'est un peu notre fenêtre sur le travail des fournisseurs pour savoir s'ils sont dans les bornes par rapport à leurs engagements, par rapport à ce qui se fait sur d'autres produits, par rapports aux standards qu'on se fixe en interne, etc. parce que sinon, de notre position à nous (les acheteurs), on ne verrait passer que tableaux avec des prix, des volumes et des euros. Bon, c'est bien, mais ça ne dit pas tout. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les « marketing » peuvent dire ce qu'ils veulent ou faire croire ce qu'ils veulent, nous on a aussi nos données. On sait ce qu'il en est du travail des uns et des autres. Donc

s'il faut monter au créneau sur un dossier, sur une consultation, on a aussi de quoi tenir un discours cohérent et de le justifier avec des chiffres. Et pareil, si dans les revues de performance, on dit que « là il y a une perf qui est pas bonne » on doit être pris en compte et on doit contraindre le fournisseur à rectifier le tir. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

Les acheteurs ont le sentiment que la maîtrise des indicateurs métiers et de l'information équilibre le rapport avec les chefs de produit et les fournisseurs et les met en situation de faire évoluer la gouvernance des relations achats de MyBeauty. Pourtant, malgré leur maîtrise de la production des indicateurs métiers, l'utilisation de cette information leur est quasi-interdite. Premièrement, parce que les responsables marketing dénie aux acheteurs toute légitimité à interpréter les données sur les métiers.

Sur mon périmètre de produit, c'est moi qui suis jugé au bout du travail. C'est moi qui dis si la performance est bonne ou mauvaise. J'ai les manettes en main. Je suis en lien quotidien avec les commerciaux, avec les R&D, avec la production, avec le fournisseur. Donc quand je juge, je prends en compte toute les problématiques. L'acheteur lui, il ne voit qu'une partie de ces problématiques. Donc il n'est pas en mesure de juger. (Samy, Chef de produit division Produits Grand Public - MyBeauty)

Les chefs de produit considèrent que les acheteurs n'ont qu'une vision parcellaire de la gestion du produit. Les acheteurs sont renvoyés à la gestion administrative et budgétaire de la gestion des achats, qui ne représente qu'une part du processus achat. De plus, les chefs de produit associent leur travail à un savoir marketing qui leur est exclusif et que les acheteurs ne pourraient pas mobiliser.

Y a un moment où chacun a son travail. Moi les contrôleurs de gestion, je ne vais pas leur expliquer comment on fait un compte de résultat. Les comptables, je ne vais pas leur dire comment on fait un bilan. Et bien c'est pareil pour nous. Le marketing, le produit, c'est nous (les chefs de produit). Si on se met à demander l'avis à chacun sur ce qu'il faut faire, on n'avance jamais. Il y a des inflexions de stratégie produit que les acheteurs ne peuvent pas saisir. Donc les chiffres peuvent montrer des choses, mais si je considère que c'est bon pour le produit, je n'attends pas que l'acheteur me dise le contraire. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe- MyBeauty)

Les chefs de produits distinguent les savoirs métiers et se réservent l'interprétation des données de l'activité opérationnelle. Ainsi, les chefs de produit peuvent modifier les interprétations des reportings d'activité et donner des conclusions à l'opposé de celles des acheteurs.

Enfin, le rythme de production des *reportings* est aussi décrié par les chefs de produit.

Pour vous donner un exemple du type de situations qu'on peut vivre : on va faire en janvier 2011 une revue de performance pour analyser le travail du Q quatre [quatrième trimestre] 2010. On va présenter nos chiffres, mais on va se rendre compte que par exemple sur un problème de qualité ou sur un problème de livraison, la

question a déjà été traitée et qu'ils ont déjà fait les réajustements. Donc au final, le problème qu'on va soulever a été traité et ce qu'on va dire n'aura pas de valeur ajoutée aux yeux du chef de produit parce que le problème n'en est plus un. Mais on ne peut pas faire autrement. C'est frustrant. (Amélie, Acheteuse catégorie produit injection plastique - MyBeauty)

L'utilité managériale des indicateurs est remise en cause par les chefs de produit qui organisent une remontée d'information non formalisée et plus rapide avec les fournisseurs et définissent les actions correctives avec les fournisseurs et d'autres acteurs internes avant de disposer des *reportings* chiffrés produits par les acheteurs. L'information apportée par ces *reportings* est alors obsolète et inutilisable, ni par les chefs de produits pour gérer la relation fournisseur, ni par les acheteurs comme moyen de revalorisation de leur position.

Les acheteurs ne parviennent pas à exploiter les indicateurs de performance pour modifier leur rôle et revaloriser leur position dans la gestion des achats et des relations avec les fournisseurs.

Les chefs de produit comme les responsables du fournisseur intègrent la primauté accordée aux enjeux marketing, de telle sorte que seuls les facteurs qui peuvent améliorer ou nuire à la performance marketing sont suivis et gérés par les chefs de produits. Par conséquence, les *reportings* des acheteurs ne seront analysés avec intérêt que s'ils révèlent des risques marketing et commerciaux. Dans cette situation, les chefs de produit seront en première ligne pour analyser la défaillance du fournisseur et identifier les actions correctives à apporter. Dans la situation contraire, les *reportings* ne recevront qu'une attention limitée. Dans un cas, comme dans l'autre, les acheteurs n'ont pas l'occasion d'exploiter les indicateurs pour imposer leurs sujets de discussion et réorienter le mode de gestion des relations fournisseurs.

3.2. Des indicateurs utilisés pour l'apprentissage et non pour un contrôle disciplinaire

Dans le paragraphe précédent nous avons décrit comment les chefs de produit et les responsables du fournisseur excluent l'utilisation systématique des indicateurs comme outil de pilotage et de correction des actions. Ils excluent également l'utilisation des indicateurs métiers comme outil de post-évaluation du travail des fournisseurs.

Durant les phases de consultation, les fournisseurs définissent les indicateurs renseignés comme une réactualisation de la connaissance partagée avec MyBeauty, et non comme une évaluation de leur aptitude à réaliser les projets.

Le feedback il va se faire de différentes manières, mais celui qui nous intéresse le plus c'est au moment des consultations. A chaque consultation qu'on remplit on rentre dans une grille de critères avec tous les indicateurs de qualité, de capacité, de coûts, bref tout ce qu'ils nous demandent. Et eux, ils utilisent cette grille pour décider des affectations. Et comme il y a plusieurs projets par an, ben on a très régulièrement une évaluation un peu complète. Après, dans les consultations, il n'y a pas que la « grille d'éval ». Il y a aussi une rencontre, une demi-journée de travail, qui fait qu'on va aussi discuter et échanger avec les chefs de produit qu'on connaît bien et qu'on rencontre souvent, mais aussi avec les acheteurs que l'on voit moins souvent. Donc a chaque consultation on arrive à affiner un peu mieux ce qu'on leur donne parce qu'on sait ce qu'ils attendent de nous. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Les indicateurs métiers sont utilisés comme support aux échanges interpersonnels formalisés et non formalisés entre le fournisseur et les responsables marketing. Ces échanges permettent de minimiser le poids des indicateurs formels dans le processus de consultation, en réinterprétant et en relativisant le contenu des messages produits par les indicateurs. C'est grâce à l'association de l'information formelle des indicateurs et informelle des échanges interpersonnels que le fournisseur adapte son offre aux attentes des chefs de produit et mais aussi qu'ils mettent à mal le projet des acheteurs de transformer le processus de consultation en mécanisme de post-évaluation formelle et de sanction des fournisseurs.

De la même façon, les *reportings* réguliers sont décrits comme un moyen d'ajustement mutuel entre les partenaires, et non comme un moyen de contrôle (vérification à posteriori du travail) et de sanction. Pour les responsables du fournisseur, les *reportings* d'indicateurs complètent la connaissance tacite développée par les interactions répétées avec les chefs de produit, par une connaissance explicite.

Je crois qu'il ne faut pas avoir peur de s'ouvrir quand on est avec des partenaires sérieux. Il faut prendre leur demande d'ouverture comme une opportunité. Quand il nous demande d'accepter un audit RSE ou un audit des opérations, on ne s'est pas dit « oh la la, quelle catastrophe, ils vont trouver des choses à redire, ça va être le drame ». Non ! On a pris ça comme une opportunité. Ça nous donne des standards de pratiques à avoir et on essaie de les intégrer. C'est pareil pour l'aspect production et développement. Quand ils nous demandent des infos sur nos capacités de production, sur nos installations, sur les moyens de R&D, on essaie de ne pas vivre ça comme du flicage, mais comme une volonté de mieux nous connaître, pour mieux guider les choix. Quand ils connaissent ce qu'on sait faire dans nos labos ou sur nos lignes de production, ils peuvent plus facilement nous guider vers tel ou tel projet. (Jacques, Key Account Manager - Fournisseur)

Les responsables du fournisseur ne voient pas dans les outils de contrôle comme une volonté de « flicage » mais comme une source apprentissage inter-firme. Ils se prêtent d'autant plus aisément au jeu de l'ouverture, du reporting et de l'échange d'information, qu'ils savent que seuls

les chefs de produit peuvent réellement utiliser l'information pour orienter l'action et que les marges de manœuvre des acheteurs restent bien minces pour utiliser les indicateurs.

4. La responsabilité sociétale : nouveau territoire pour accroître la juridiction des acheteurs

Les décisions, les actions et le pilotage de la relation fournisseur sont « verrouillés » par les responsables marketing, dès lors que cela concerne les produits et les opérations commerciales. Les acheteurs de MyBeauty essaient de contourner ce verrouillage en s'appropriant des « territoires d'action » non préemptés par les chefs de produit, parmi lesquels le développement des « Achats Responsables ». Les acheteurs tentent de les mettre sur le devant de la scène dans le but de promouvoir leur vision des achats et de la relation fournisseur, de manière à faire valoir leur expertise.

Dans le discours et les documents internes, les engagements de responsabilité sociétale de MyBeauty sont déclinés dans les différentes entités opérationnelles et tout au long de la chaîne de valeur, jusqu'aux achats où ils sont incarnés par le concept d'Achats Responsables. Le management de MyBeauty est sensible aux bénéfices d'image et aux risques associés aux politiques de responsabilité sociétale. Le management conçoit alors l'achat responsable comme un prolongement des politiques internes de responsabilité sociétale chez les fournisseurs partenaires pour maîtriser les risques auxquels s'exposent les produits et les marques de MyBeauty, du fait de l'action des fournisseurs.

4.1. L'achat responsable : un objet « marketing », convoité par les acheteurs.

Les acheteurs décrivent l'Achat Responsable comme un enjeu stratégique de gestion de la relation client-fournisseur et l'associent aux enjeux marketing, dans la mesure où il concerne l'image des marques et des produits de l'entreprise.

Un problème grave pour nous c'est d'avoir des fournisseurs qui, par exemple, font travailler des enfants. C'est ce qui peut avoir des retours graves pour nous en termes d'image. C'est ce qui s'était passé il y a quelques années pour Nike et les conséquences étaient lourdes pour l'image de Nike. On ne peut pas se permettre ça. Alors, pour nous ça ne sera pas sur de la fabrication, mais ça sera pour les matières premières agricoles. Par exemple, on importe des produits de pays où la législation n'est pas la même qu'en France, mais nous on fixe nos critères. Aujourd'hui on part sur le principe que tous les fournisseurs n'emploient pas d'enfants et respectent des

règles environnementales strictes, par exemples. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe – MyBeauty)

Afin de signifier l'importance de l'enjeu, l'organisation du processus est confiée à une entité séparée des responsables opérationnels des « *Business Units* » et des responsables marketing. Ainsi, contrairement à d'autres processus collaboratifs, comme l'innovation ou la production, l'organisation de l'achat responsable n'est pas préemptée par les chefs de produits et les acheteurs y voient un pont entre leurs préoccupations et celles du marketing et donc entre leur fonction et la fonction marketing.

Il y a un chef de projet « Achats Responsables » qui a été nommé pour piloter toute la stratégie RSE sur les achats et faire le lien avec le Directeur du Développement Durable qui lui est au Com-Ex (Comité Exécutif). C'est assez intéressant pour nous qu'il y ait quelqu'un qui chapote tout l'Achat Responsable et qui est en lien direct avec quelqu'un du top management parce que ça donne du poids à ce qu'on peut faire ou tenter de faire en Achats Responsables. C'est-à-dire que lui ce qui l'intéresse, ce n'est pas le produit. Il n'est pas au niveau des chefs de produit. Ce qu'il regarde c'est l'avancée du projet et si on arrive à mettre des actions d'achats RSE avec les fournisseurs. Donc c'est un soutien pour nous. Si les chefs de produit bloquent des projets, il est là pour faire le contrepois chez la direction. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

L'implication de la fonction Achats dans un projet transversal stratégique est vécue par les acheteurs comme une légitimation de leur intervention dans le pilotage des fournisseurs. Grâce à l'Achat Responsable, une partie du processus achats « *sort de l'ombre des opérations* » et des responsables marketing pour devenir un processus stratégique et valorisé dans les discours des dirigeants. Forts de cette légitimité hiérarchique (ou ce qu'ils perçoivent comme tel), les acheteurs tentent de s'approprier la stratégie de responsabilité sociétale et sa déclinaison chez les fournisseurs afin de démontrer leur capacité à piloter un processus stratégique et à apporter une valeur ajoutée aux responsables marketing et aux fournisseurs. .

On sait qu'on a une place marginale dans l'histoire. On voit bien comment ça se passe. Tant que les chefs de produit ont la main sur tout on ne pourra pas aller plus loin. Donc faut récupérer des bouts de choses. Et un truc comme l'achat responsable c'est une aubaine pour nous, parce que c'est un truc qui arrive et que les chefs de produit regardent encore de loin. Et nous on s'est clairement positionnés dessus, et avec l'aval de la direction. Donc on est totalement légitime. (Alice, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

On arrive à développer des projets en direct avec les fournisseurs partenaires et en lien avec les responsables de la stratégie RSE. Donc on travaille dans une certaine autonomie par rapports au marketing. C'est déjà un luxe pour nous quand on connaît comment ça se passe sur tout le reste. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

4.2. L'achat responsable : Un laboratoire d'idées et de pratiques managériales pour les acheteurs

Les acheteurs ont le sentiment de disposer de davantage de liberté et de marges de manœuvre pour piloter les activités associées aux Achats Responsables et pour en faire un « *laboratoire* » pour tester et diffuser des pratiques achats « *modernes* », selon leur définition, c'est-à-dire qui reposent sur la formalisation des procédures, la planification et le développement d'outils de pilotage de la performance fournisseur.

Et puis c'est aussi une aubaine parce que c'est encore l'occasion de montrer comment on gère les choses et comment on fait des achats de manière plus moderne. Et l'idée derrière c'est de pouvoir convertir les marketings à ce qu'on fait. Mais là on est encore loin (sourire). (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

Les achats se saisissent du l'enjeu d'Achat Responsable pour tenter (a) de bureaucratiser la gestion du panel fournisseur et l'attribution des projets, (b) d'organiser la collecte d'information sur les fournisseurs et (c) de déployer un contrôle par les chiffres de l'action responsable des fournisseurs.

4.2.1. La bureaucratiation des procédures comme gage d'équité et de comportement éthique

Les acheteurs mobilisent des arguments éthiques pour justifier une formalisation accrue du processus d'attribution des projets aux fournisseurs partenaires. Pour que le processus d'attribution réponde aux principes de l'Achat Responsable, il doit appliquer les critères formalisés dans la « charte éthique des achats », qui prévoit plusieurs recommandations et règles de conduite auxquelles les acheteurs sont régulièrement sensibilisés et formés dès leur recrutement. Par exemple, la « charte éthique des achats » recommande aux acheteurs de s'assurer que « *les fournisseurs sont traités sur un pied d'égalité, et que les offres sont comparées de façon équitable et sans favoritisme* ».

C'est déjà une bonne base d'avoir cette égalité de traitement qu'on attend de nous dans la charte éthique. Je crois que c'est important d'afficher clairement cet engagement et de montrer qu'on met les outils pour le respecter. C'est un message qu'on envoie aux fournisseurs. On leur dit « ne croyez pas que ce seront toujours les mêmes qui auront les marchés. Si vous avez les bonnes compétences, les bonnes capacités, les bonnes idées, vous serez traités sur un même pied d'égalité ». Parce qu'on peut avoir cette tentation de toujours reconduire le même fournisseur sur le même type de produits. C'est la solution de facilité. Mais c'est une mauvaise solution parce je pense qu'on se prive d'opportunités intéressantes avec d'autres fournisseurs. Donc il faut que ce soit un peu ouvert. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs utilisent cet argument pour justifier l'organisation de processus de sélection plus formalisés pour l'attribution des projets. Les acheteurs légitiment ainsi leur projet de bureaucratisation par une injonction externe qui dépasse le pouvoir des acheteurs et des chefs de produits, car elle est promue et par la direction. Ils s'attendent à ce que, ainsi présentée, l'attribution formelle des projets subisse moins le rejet des responsables marketing. Au-delà de l'égalité de traitement entre les fournisseurs, les acheteurs instrumentalisent la « charte éthique des achats » en vue de rééquilibrer les rapports de force entre eux et les responsables marketing, en leur faveur. Les acheteurs considèrent la démarche de responsabilité et d'éthique dans la sélection des fournisseurs comme bénéfique aux relations avec les fournisseurs et l'opposent aux méthodes des chefs de produit, qualifiées de fermées, de « *mauvaises solutions* » et de « *solutions de facilité* » qui privent l'entreprise d'opportunités intéressantes.

En s'appropriant l'Achat Responsable, les acheteurs déplacent la finalité du processus formel d'attribution des projets d'un enjeu économique, par la mise en concurrence des fournisseurs, à un enjeu éthique et de responsabilité sociétale, défini comme stratégique par les dirigeants. Les acheteurs parviennent ainsi à mettre sur un même plan deux conceptions opposées du pilotage du panel fournisseurs, toutes les deux misent au service des objectifs de performances marketing, commerciale et de valorisation des marques. D'un côté, la conception des chefs de produits, fondée sur un pilotage interpersonnel et la reconduction d'un nombre réduit de fournisseurs ; de L'autre côté, la conception des acheteurs, fondée sur la formalisation des liens et l'organisation d'une procédure de sélection qui préserve l'équité entre les fournisseurs.

4.2.2. Un contrôle par les résultats de l'engagement sociétal

En plus de la bureaucratisation des attributions de projets, les acheteurs mobilisent l'argument de la responsabilité sociale pour organiser un pilotage par les résultats des fournisseurs. Afin de piloter les plans stratégiques de responsabilité sociétale, les acheteurs se dotent de dispositifs de planification, de suivi et d'évaluation des actions de responsabilité sociétale dans les achats, comme les audits sociaux des fournisseurs et les indicateurs de performance sociétale.

On a lancé un programme d'audits sociaux pour auditer tous les fournisseurs de matières de conditionnement, surtout dans les pays à risque. [...] Sur ce programme, on s'est dit que ça serait le point de départ avant de construire une vraie stratégie de RSE, parce que c'est en train de devenir depuis quelques années très important pour le groupe, ça arrive dans les achats. On a intégré ces critères dans nos procédures. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing – MyBeauty)

Par exemple, les audits sociaux produisent une photographie de l'état du système d'achat responsable, afin de diagnostiquer la situation, de définir une stratégie centralisée et de planifier les actions de responsabilité sociétale avec les fournisseurs. Ces dispositifs avaient une fonction multiple pour les acheteurs. Premièrement, ils permettent de collecter plus d'informations sur le travail des fournisseurs et d'établir le bilan des actions d'achat responsable déployées de manière disparate et non centralisée par les fournisseurs, les chefs de produits ou les acheteurs. Deuxièmement, les acheteurs bénéficient des représentations signifiantes d'impartialité, d'objectivité et de rigueur associés aux dispositifs comme tels que l'audit, pour décrire le mode de pilotage qu'ils tentent d'établir avec les fournisseurs. Le processus d'audit permet d'objectiver une situation, par exemple, en catégorisant les fournisseurs selon leur niveau d'engagement responsable et leur performance en achat responsable.

Avec les fournisseurs installés, on s'est dit qu'avant d'avoir une stratégie d'évolution, il fallait faire le point de la situation avec ce programme d'audit. Ça permet de savoir où ils en sont en évaluant tous les fournisseurs selon une même procédure et avec les mêmes critères. Ça a donné une image du panel et on a catégorisé les fournisseurs selon les résultats des audits entre les très bons, ceux qui vont devoir s'améliorer sur certains critères et ceux qui posent des problèmes. Et ça a donné des axes de travail. On sait sur quoi on doit travailler avec quels fournisseurs. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing – MyBeauty)

Avec les dispositifs formels, les acheteurs rendent plus visible la rupture entre d'une part, le mode de gestion relationnel des chefs de produit, qui se base sur des critères subjectifs et les liens interpersonnels dans la prise de décision, et, d'autre part, le mode de gestion formalisé et structuré qui fonde la décision sur des critères objectifs et chiffrés par des dispositifs de contrôle. Les acheteurs espèrent se positionner au cœur de la relation d'achat responsable grâce à la mise en œuvre des dispositifs, comme les audits sociaux, avec divers acteurs internes et externe de la relation fournisseur.

Les audits ont été confiés à Big4Audit¹⁴. Par contre, on était impliqué dans le process avec la Direction du Développement Durable. Donc on a pu guider vers le type de d'éléments qu'on voulait voir, et les rapports d'audits arrivaient chez nous. Donc on était certainement les mieux au courant et les premiers à pouvoir réagir et dire les choses au fournisseur. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Sur le strict périmètre de l'achat responsable, les acheteurs tentent de s'appropriier le rôle d'hommes orchestre, monopolisés par les responsables marketing dans la gestion des opérations. Ainsi, ce sont les acheteurs qui défissent le périmètre de l'audit et centralisent les résultats des

¹⁴ Nom utilisé pour respecter l'anonymat des acteurs.

travaux. En maîtrisant l'information, les acheteurs peuvent décider et orienter la stratégie de responsabilité sociétale déployée avec les fournisseurs. Sur ce périmètre, les acheteurs peuvent donc se prévaloir d'un pouvoir de décision et d'action généralement associé aux chefs de produits.

Le programme d'audits sociaux des fournisseurs permet aux acheteurs de modifier la description de la relation d'achat entre MyBeauty et ses fournisseurs. Les acheteurs parviennent ainsi à briser la représentation ancrée d'une relation contrôlée par les chefs de produits et fondée sur les liens subjectifs entre les responsables opérationnels des partenaires.

4.2.3. Une tentative de disciplinarisation du contrôle de l'achat responsable ...

Contrairement aux opérationnels du marketing qui travaillent avec les fournisseurs sur des projets ponctuels et attendent une forte réactivité à court terme, l'Achat Responsable s'inscrit dans des projets structurants qui mobilisent les fournisseurs sur des projets de long terme et impliquent des investissements humains et technologiques importants dans la relation.

Exemples de programmes de la politique d'Achats Responsables :

Le Carbon Disclosure Project

Depuis 2003, MyBeauty a pris part au Carbon Disclosure Project (CDP). Ce programme regroupe plusieurs grands groupes internationaux engagés dans la réduction de l'empreinte environnementale de leurs activités, notamment par la baisse de leurs émissions de CO₂. Et en 2007 le groupe a rejoint le Supply Chain Leadership Collaboration Project du CDP. Ce sous programme du Carbon Disclosure Project a pour objectif d'étendre la dynamique du CDP aux fournisseurs et de les encourager à mesurer et à gérer leurs émissions de CO₂. HoldemPart a ainsi répondu en 2009 à l'invitation de MyBeauty à participer à ce programme. Dans ce cadre, HoldemPart est invité à mettre en pratique les recommandations du CDP dans la gestion de ses sites de production et de sa SupplyChain. Les partenaires sont encouragés dans ce programme à échanger sur leurs pratiques environnementales, et de d'optimisation énergétique en particulier. C'est ainsi dans ce cadre que MyBeauty et HoldemPart ont intégré – en partie – la valorisation des émissions carbone dans le TCO (Total Cost of Ownership) de leurs échanges. Ils travaillent ensemble à la réduction de cet indicateur de performance qui associe la dimension économique de l'échange entre les partenaires, à la dimension

environnementale. Enfin, dans le cadre du CDP, MyBeauty et HoldemPart participent à des mécanismes d'échange des « bonnes pratiques » avec les responsables de l'environnement et des achats ainsi que les fournisseurs de plusieurs grandes entreprises mondiales impliquées dans le CDP.

Le « in House Project »

Depuis 2009, l'initiative « in House Project » vise à rapprocher physiquement MyBeauty de ses fournisseurs dans le but de les amener jusqu'à produire au sein des usines mêmes de MyBeauty. HoldemPart produit les articles de conditionnement destinés à la division Produits Grand Public de MyBeauty, directement sur le site de production de son client. Les partenaires présentent cette opération comme un succès en affichant des réductions importantes, non seulement sur les coûts, mais surtout en termes d'empreinte environnementale, avec par exemple : 75 000 kilomètres de transport routier en moins (traduite en équivalent CO₂); 25 % de consommation d'électricité en moins, 5 % d'économies sur la matière première plastique utilisée grâce à la baisse des pertes en produits dans les transports ; et enfin l'économie de 200 tonnes de carton pour l'emballage de l'article de conditionnement entre les usines du fournisseur et du client.

Les acheteurs ne sont pas à l'initiative des projets mais sont directement impliqués dans leur mise en œuvre et le contrôle de l'action des fournisseurs.

On a mis en place plusieurs programmes, le CDP et les autres, et un plan d'action plus structuré avec des objectifs. Et là on est assez attentif à ce que font les fournisseurs. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing – MyBeauty)

Le pilotage des programmes d'Achats Responsables est l'occasion pour les acheteurs de marquer des différences avec les responsables marketing. Ils se saisissent des projets pour organiser un processus de contrôle très factuel, finalisé en amont par une planification pointue des actions et des objectifs et supporté par des outils de pilotage par les chiffres pour suivre les réalisations.

Le plan nous donne un cadre, avec des orientations, des objectifs, des benchmarks, etc. Après c'est à nous de voir comment on veut l'appliquer. Soit on se dit qu'on est relativement lâche sur les objectifs et que tant que le trend est bon, tout va bien, soit on se dit qu'on va piloter les objectifs de près pour qu'ils [les fournisseurs] se rendent bien compte que c'est important. Donc on essaie d'avoir une approche assez rigoureuse là-dessus. On relève les chiffres le plus souvent possible, et on revient vers

le fournisseur pour qu'il s'explique. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

C'est sûr que ça peut trancher avec ce qu'ils [les fournisseurs] connaissent d'habitude [avec les chefs de produits]. Le « on se connaît bien, on bosse bien ensemble et on continue comme ça », ce n'est pas trop ce qu'on cherche à faire, ce n'est pas l'état d'esprit qu'on veut avoir. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing – MyBeauty)

Du point de vue des acheteurs, l'application d'un processus de contrôle formel exploitant de manière régulière les données chiffrées permet de discipliner les fournisseurs en modifiant leurs représentations de la relation d'achat et de sa gestion. Il s'agit de générer de nouveaux comportements chez les fournisseurs qui s'écarteraient du pilotage relationnel utilisé par les chefs de produits pour leur faire accepter un mode de pilotage par les résultats comptables. Dans cette perspective, il s'agirait de mettre en place un système de sanctions fondé sur leurs réalisations et leurs performances.

Dans les documents internes, on a de quoi contraindre les fournisseurs. Les contrats, si on les lit à la lettre, on peut appliquer des sanctions financières pour tout un tas de situations. Et là, on a le lead sur le dossier [l'achat responsable], on ne devrait pas s'en priver. Je ne dis pas qu'il faut faire n'importe quoi, mais bon, quand les objectifs ne sont pas là, on peut appliquer le contrat. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

On navigue entre deux eaux. Quand on voit comment font les chefs de produits, c'est dans le contact, le relationnel... mais dans les procédures groupe, les choses sont très fermes. Les chartes, les procédures et tout ça, c'est les juristes qui les travaillent, et ils mettent noir sur blanc les choses : « Les fournisseurs ou sous-traitants qui ont des problèmes de non-conformité et qui ne mettent rien en œuvre pour les à résoudre à court terme, ne seront plus autorisés à faire des affaires avec MyBeauty ». C'est clair, non ? Nous [les acheteurs] on pense qu'il faut jouer un peu cette carte. On ne va pas vider le panel fournisseur, mais juste qu'ils comprennent que ça peut exister. Que ça « tilt » un peut chez eux. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

Les acheteurs prônent une application plus stricte des dispositions prévues dans les chartes, les codes de bonne conduite et les contrats avec les fournisseurs pour crédibiliser le principe de la sanction et modifier les comportements des acteurs. Ainsi, l'implication des fournisseurs ne résulterait plus seulement du niveau d'engagement interpersonnel avec les chefs de produits, mais également de l'application du système de sanctions qui oriente les comportements vers les résultats attendus par les acheteurs.

4.2.4. *Un projet qui se heurte à la réalité des opérations et au pouvoir des chefs de produit*

Bien que les acheteurs bénéficient d'une certaine légitimité hiérarchique pour mettre en œuvre les programmes d'achats responsables, l'organisation d'un système de contrôle disciplinaire se heurte aux réalités du modèle d'affaires et aux rapports de force entre les acteurs de la relation client-fournisseur. Premièrement, l'importance de la démarche d'achat responsable semble toute relative face à la primauté des enjeux opérationnels, marketing et commerciaux.

C'est difficile de sortir un fournisseur du panel juste comme ça. Parce que les choses ne sont pas toujours simples. Et puis il y a un deuxième point, c'est que ces fournisseurs on en a besoin. (Leila, Acheteuse lancements Produits de Luxe - MyBeauty)

On ne peut pas commencer par la sanction tout de suite. Y en a qui ont essayé de prôner ça, de dire « on a les critères, on check et on sanctionne... ». Mais l'approche est mauvaise. Ils se plantent. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing - MyBeauty)

En réalité, il y a plusieurs niveaux dans les évaluations par les audits sociaux. Il y a par exemple le cas d'audits sociaux qui vont identifier des problèmes et qui vont conclure à un « need improvement ». Ça veut dire que le fournisseur doit faire des efforts sur les problèmes identifiés et trouver le moyen de s'aligner avec nos standards. Mais tu ne vas pas venir et dire « l'audit de vos perfs sociales est mauvais, on vous sort du panel ». C'est absurde, on a rien compris si on parle comme ça. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

La hiérarchie établie entre les performances marketing et les performances sociétales des fournisseurs reflète la réalité des rapports de force entre les deux groupes d'acteurs, avec deux conséquences. Premièrement, la défaillance d'un fournisseur sur les enjeux sociétaux ne pourra pas justifier son éviction, tant que les opérationnels ont besoin de lui et qu'il donne satisfaction en termes d'innovation et de réactivité, par exemples. Les acheteurs en prennent conscience et introduisent des mécanismes d'adaptation aux situations locales dans leurs dispositifs de contrôle. Le fournisseur défaillant ne sera pas toujours sanctionné ou sorti du panel, mais il devra démontrer des efforts d'amélioration des performances et d'alignement sur les pratiques sociétales attendues. Deuxièmement, les acheteurs souhaitent éviter les situations conflictuelles avec les responsables marketing au sujet de la sanction des fournisseurs.

Si on commence par sanctionner ça va créer des conflits avec les fournisseurs et avec les responsables en internes, parce que les fournisseurs vont râler. On ne peut pas créer du conflit avec des fournisseurs qui, par ailleurs, sont bons sur leurs produits. Donc on n'y a aucun intérêt. On va se faire taper sur les doigts pour rien. C'est plus gagnant pour nous de rentrer dans quelque chose de plus long terme. (Adèle, Responsable Achats Produits de Luxe - MyBeauty)

La mise en œuvre de sanctions peut affecter les relations entre les acheteurs et les fournisseurs, mais également entre les acheteurs et les chefs de produits. Les acheteurs craignent la coalition des fournisseurs et des chefs de produits contre leur système contrôle et leur mode gestion de l'achat responsable. Le faible pouvoir des acheteurs et la faible institutionnalisation de l'achat responsable dans l'organisation – la pratique est relativement nouvelle – ne font pas le poids face aux attentes des chefs de produits et à l'exigence de performance commerciale. Les acheteurs craignent d'être désavoués par le management si les obligations imposées aux fournisseurs, au nom de l'achat responsable, conduisaient à une détérioration des performances marketing et commerciales des chefs de produits.

Au final, le projet ambitieux d'un système de contrôle contraignant pour orienter les comportements se réduit à une intention de pédagogie à long terme en ce qui concerne l'approche responsable.

On va être plus dans une démarche d'initiation ou d'accompagnement pour les amener petit à petit à adopter les mêmes standards que nous. De la même façon que dans les années 80 / 90 les grandes entreprises comme MyBeauty ont aligné leurs fournisseurs sur leurs standards de qualité, ben là on va petit à petit les aligner sur nos standards de RSE. (Aurélien, Responsable de projet sustainable purchasing – MyBeauty)

Les acheteurs ont bénéficié d'une légitimité hiérarchique pour décliner la démarche de responsabilité sociétale chez les fournisseurs mais la contribution des acheteurs à l'achat responsable ne mobilise pas de savoirs spécifiques aux acheteurs. Elle consiste à définir des processus et créer des dispositifs pour accompagner les plans globaux, comme le CDP (Carbon Disclosure Project), qui dépassent le cadre de l'action des acheteurs et touchent à la production, la logistique, la recherche et développement, etc. De plus, les outils de contrôle mis en place par les acheteurs permettent de suivre les réalisations, mais sont peu opérants pour l'orientation des comportements des fournisseurs car la menace de sanction qui accompagne ses outils est peu crédible. Les chefs de produits restent seuls à pouvoir décider de la performance fournisseur réellement attendue, soit sociétale, soit marketing et commerciale.

Conclusion du cas mybeauty

Chez MyBeauty, la culture historique de l'entreprise valorise l'innovation, le marketing et la réussite commerciale des produits. Le marketing est donc au cœur du modèle d'affaires de l'entreprise et l'ensemble de l'organisation est tourné vers la construction, la valorisation et l'exploitation de marques fortes. Les responsables de la fonction marketing – chefs de produits et responsables de marques – sont présentés comme les « hommes forts » de l'organisation. Ils bénéficient d'une légitimité hiérarchique forte pour organiser les processus et les liens avec les acteurs de leurs périmètres, dans une perspective de performance marketing et commerciale (différenciation, renouvellement de gammes, ventes, parts de marchés, développement de la marque, etc.).

Les achats n'échappent pas au pouvoir des responsables marketing. Ils considèrent les relations fournisseurs comme une continuité des processus interne de l'entreprise et attendent qu'elles contribuent à leurs objectifs par l'innovation, l'accompagnement dans les projets, la flexibilité, etc. A cette fin, les responsables marketing entretiennent des liens interpersonnels forts avec les fournisseurs dans la gestion des opérations et le développement de nouveaux projets. Cette gestion directe réduit l'intervention des acheteurs dans les activités valorisantes du processus achats et dans les prises de décisions importantes. Ces derniers le vivent comme une mise à l'écart, une marginalisation, qu'ils expliquent par le manque de reconnaissance de leurs expertises et de leurs apports à la gestion des relations fournisseurs et la réussite des objectifs opérationnels de l'entreprise.

Les acheteurs ne se satisfont pas de la position marginale qu'ils occupent et tentent de modifier leur situation professionnelle en obtenant la possibilité d'intervenir plus fortement dans les activités valorisées et la reconnaissance de leur travail. Pour ce faire, les acheteurs mobilisent des stratégies d'action visant d'une part, à s'autonomiser vis-à-vis des responsables marketing par la singularité de leur identité professionnelle, de leurs expertises, de leurs pratiques et de leur représentation de la performance achats et, d'autre part, à se rapprocher des responsables marketing en faisant la démonstration de leur apport à la relation achats et la performance opérationnelle de l'entreprise.

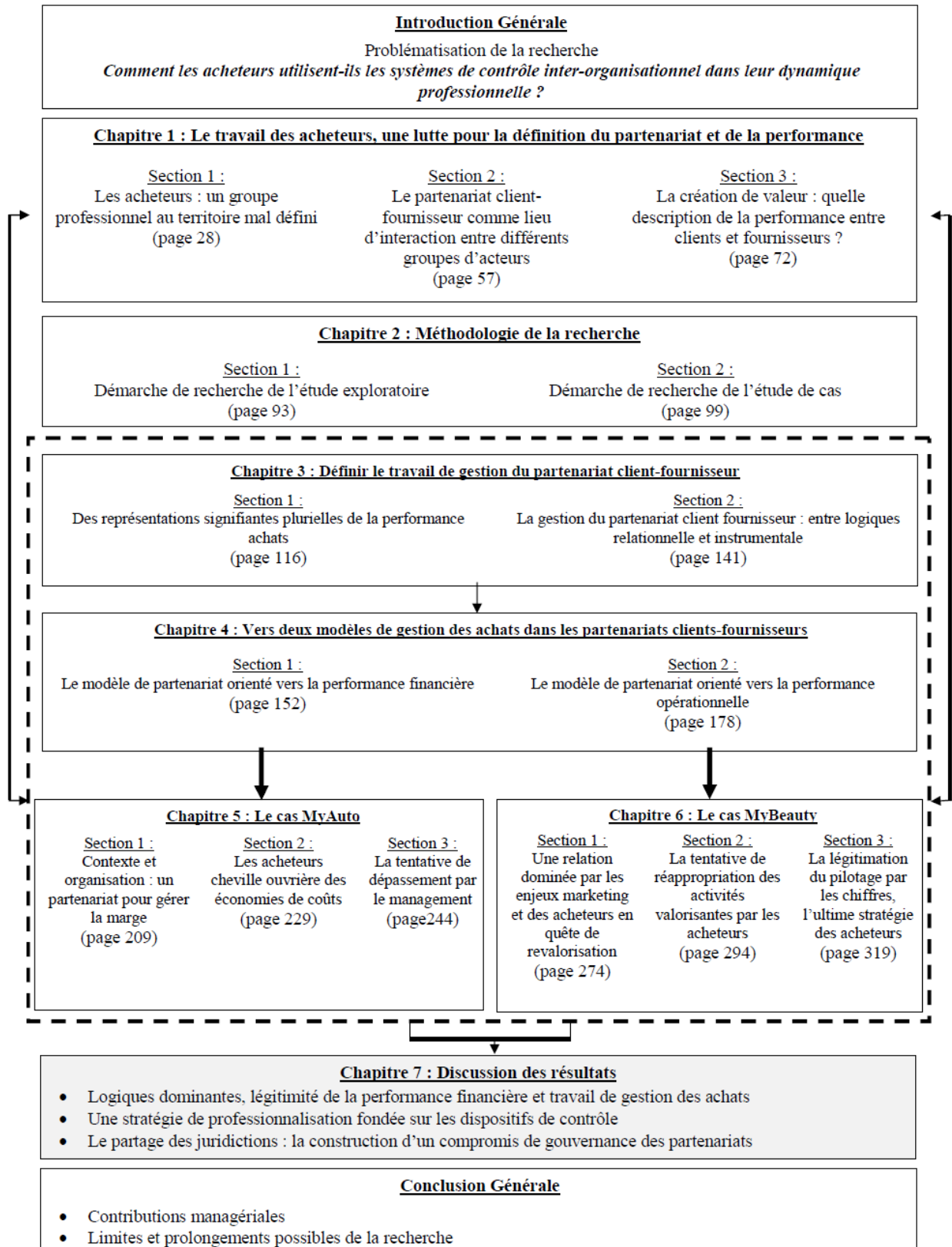
Le processus d'autonomisation des acheteurs se manifeste d'abord par une réorganisation de la fonction Achats en une entité organisationnelle unique, séparée hiérarchiquement et géographiquement des chefs de produits. Le regroupement des acheteurs favorise ainsi le sentiment d'appartenance des acheteurs à un groupe professionnel singulier et leur permet de s'abstraire de la subordination hiérarchique qu'exerçaient sur eux les responsables marketing. Pour se libérer symboliquement du pouvoir des « marketeurs », les acheteurs tentent de défaire les liens dyadiques et interpersonnels de la relation entre les responsables marketing et leurs partenaires chez le fournisseur. Premièrement, les acheteurs essaient de formaliser les processus d'attribution des projets et des innovations inter-firmes, de manière à limiter les projets co-conduits par les acteurs opérationnels de la relations en dehors de toute intervention des acheteurs et d'imposer une évaluation régulière des performances passées des fournisseurs et de leurs capacités. Ensuite, les acheteurs s'efforcent de rompre les liens de confiance exclusifs entre les chefs de produit et les fournisseurs et de se présenter comme des interlocuteurs crédibles et engagés au côté des fournisseurs, loin de la représentation stéréotypique de l'acheteur « négociateur » et « réducteur de coûts ». Les acheteurs tentent ainsi de se réserver une place entre les fournisseurs et les « tout puissants » chefs de produit. Enfin, les acheteurs essaient de s'approprier les nouvelles problématiques de la gestion des achats, comme la responsabilité sociétale des fournisseurs (achats responsables) pour mettre en application et tester leur projet de gestion de la relation fournisseur (formalisation, pilotage par des objectifs prédéfinis) en dehors de la sphère de contrôle qu'exercent les responsables marketing sur les échanges avec les fournisseurs.

Mais l'autonomisation des acheteurs ne peut être totale, car leur activité est au service des responsables marketing qui gardent une influence forte sur la prise de décision et la conduite des opérations avec les fournisseurs. Les acheteurs s'efforcent alors de se rapprocher des « marketeurs » pour faire reconnaître leurs expertises et l'apport de leur travail. En particulier, les acheteurs se proposent de « construire un pont » entre les enjeux économiques et opérationnels de la performance des achats. Ainsi, ils ne s'opposent pas aux définitions des responsables marketing de ce qui est la bonne performance achats et la bonne manière de gérer les fournisseurs, mais ils complètent la lecture opérationnelle par une lecture plus économique des enjeux de la relation. Pour cela, les acheteurs utilisent les dispositifs comptables et financiers, comme les indicateurs métier, les budgets et les comptes de résultats, pour modéliser les liens

entre les actions opérationnelles et les flux financiers, identifier les risques et simuler des résultats. *In fine*, les acheteurs tentent de se présenter en experts de l'analyse des processus et des échanges inter-firmes, prêts à aider les managers opérationnels à maîtriser les transactions avec les fournisseurs et à améliorer conjointement leurs performances opérationnelles et économiques.

Mais la position des acheteurs reste relativement fragile. Malgré le déploiement d'outils et de dispositifs pour faire exister une représentation et un langage économique dans la conduite des relations fournisseurs de MyBeauty, le système de signification des responsables marketing reste dominant. Ces derniers bénéficient d'une autorité et d'une légitimité fortes pour garder l'emprise sur les décisions et contrer les tentatives de réorganisation des processus inter-firmes et d'introduction de nouvelles manières d'être et d'agir dans la relation de partenariat. De plus, l'expertise des responsables marketing sur les questions opérationnelles leur permet de définir les représentations et les savoirs légitimes pour gérer la relation fournisseur dans le bon intérêt de la performance marketing et commerciale, définie comme prioritaire, et de redéfinir à leur guise, les enjeux prioritaires et les leviers d'actions à mobiliser. Par conséquent, les propositions alternatives des acheteurs peuvent être régulièrement contrées, bien qu'elles soient étayées par les chiffres et associées à une représentation rationnelle du management.

CHAPITRE 7 - DISCUSSION



Dans ce dernier chapitre, nous mettons en perspective et discutons les résultats obtenus en réponse à notre question de recherche.

Suivant les propositions de Hughes (1951, 1994) et de la sociologie interactionniste des professions, nous avons questionné la manière dont les acheteurs perçoivent leur travail, leurs interactions avec les acteurs de la relation d'achat et leur contribution à la réussite du partenariat client-fournisseur. Nous dépassons ainsi la dimension fonctionnelle du travail des acheteurs comme une activité au service de la satisfaction des besoins des clients internes, prescripteurs et utilisateurs des produits des fournisseurs (Monczka et *al.*, 2005 ; Bruel, 2007 ; Van Weele, 2010 ; Portier et *al.*, 2010) pour accéder aux dimensions symboliques, politiques et identitaires, subjectivement significantes et interactionnelles du travail des acheteurs.

Notre travail décrit les logiques sous-jacentes aux stratégies d'action des acheteurs qui visent à occuper une position favorable dans la gouvernance des partenariats avec les fournisseurs. Pour cela, ils développent une stratégie politiques de légitimation de leurs savoirs professionnels (Ezzamel et Burns, 2005 ; Dubar et *al.*, 2011), afin de démontrer leur aptitude à prendre en charge des dimensions cognitives et pratiques de la gestion des achats. Il s'agit pour les acheteurs d'incarner un discours sur l'utilité de leur intervention et un système de significations légitime (Ezzamel et Burns, 2005 ; Farjaudon et Morales, 2011). Nous avons ainsi mis en perspective la dimension sociotechnique du travail juridictionnel des acheteurs, en nous intéressant à la manière dont ils se saisissent des dispositifs de contrôle intra et inter-organisationnel et en analysant les dynamiques complexes de collaboration, de lutte, de rendu de comptes et de légitimation qui s'engagent entre les groupes d'acteurs. Notre travail éclaire ainsi les dimensions relationnelle et matérielle des efforts juridictionnels des acheteurs.

La discussion s'organise autour de trois points. Premièrement, nous analysons la légitimité de la performance financière et ses conséquences sur les modalités de contrôle et les stratégies des acheteurs (1). Ensuite, nous analysons les projets par lesquels les acheteurs se définissent en tant que professionnels (2). Enfin, nous analysons le partage des juridictions entre les groupes professionnels impliqués dans la gouvernance de la relation d'achat (3).

1. Logiques dominantes, légitimité de la performance financière et travail de gestion des achats

Dans leur travail, les acheteurs répondent aux injonctions formelles traduites dans les systèmes de contrôle visible (procédures, dispositifs de gestion, mécanismes de prise de décision) et informelles qui relèvent des contrôles invisibles, des représentations partagées par les membres de la structure de gouvernance inter-organisationnelle. Dans les deux cas, le travail des acheteurs doit être analysés au regard des logiques dominantes locales (Lambert et Sponem, 2009) : les partenariats dont la logique d'action dominante est orientée vers la réalisation de la performance financière et les partenariats dont la logique d'action dominante est orientée vers la réalisation de la performance opérationnelle. Chacune de ces logiques dominantes se caractérise par une stratégie de profit (Boyer et Freyssenet, 2005), des modalités de contrôle et des liens entre les groupes professionnels.

Notre étude montre que l'intervention des acheteurs est émergente et située dans un contexte de logique d'action dominante du partenariat. Selon les contextes locaux, les acheteurs sont soit omniprésents, orientant leur travail vers la réalisation des objectifs d'économies et perpétuant des pratiques coercitives de gestion des fournisseurs (Nogatchewsky, 2004 ; Mandard, 2015) ; soit relativement effacés et alignés sur les objectifs des opérationnels.

Le tableau 7.1 résume certaines caractéristiques de ces logiques dominantes

	Partenariat à logique financière dominante	Partenariat à logique opérationnelle dominante
Stratégie de profit de l'entreprise	Volume et diversité	Innovation et flexibilité
Objectif des achats	Maîtriser le coût de revient	Innover / industrialiser / commercialiser Valoriser les marques
Contraintes perçues par les acteurs	L'objectif de coût	Le temps de mise sur le marché Le risque sur les opérations / les marques
Enjeux	Répartir les « sur-profits » entre les partenaires	Pérenniser la capacité de création de valeur stratégique
Approche de la valeur	Financière	Opérationnelle
Acteurs légitimés par la direction	Les acheteurs et managers opérationnels sont considérés comme légitimes pour intervenir dans la décision achats	Les managers opérationnels ont une position supérieure et peuvent orienter seuls les décisions achats
Performance attendue en priorité	Centralité de la performance financière	Primauté des objectifs opérationnels

attributions des projets aux fournisseurs	Concurrentielles et Formalisées	Peu concurrentielles et formalisées
Planification	Décliner les objectifs d'économie à court et moyens termes Plans d'économies glissants, revus régulièrement	Planification par projets mais avec une forte instabilité des objectifs Anticiper les risques et les difficultés opérationnelles
modes de contrôle utilisés	Contrôle par les résultats et les procédures	Contrôle social
Dispositifs formels de contrôle	Budgets achats détaillés Benchmarks externes (consultations) Comptabilité de gestion	Tableau de bord Budgets achats
Slack financier accordé au fournisseur	A réduire par des négociations régulières	A maintenir en échange de plus de flexibilité

Tableau 7.1: Les caractéristiques des logiques dominantes

Les logiques dominantes mettent les acheteurs sous pression (Curchod et *al.*, 2015) car elles définissent les hypothèses tenues pour acquises qui constituent le cadre dans lequel les acteurs de la relation achat forment leurs représentations, interprètent leur environnement et agissent (Horn, 1983). Elles établissent les critères de légitimation des rôles, des comportements et des liens établis entre les acteurs. En l'espèce, les logiques dominantes définissent la légitimité de la performance financière. Celle-ci autorise ou proscrie des modalités particulières de contrôle entre les partenaires et la possibilité d'utiliser les dispositifs de contrôle à des fins symboliques, politiques ou identitaires. Ainsi, la capacité des acheteurs à modifier les rapports de force et les représentations par les dispositifs comptables diffère selon que la performance financière des achats est perçue comme un enjeu légitime et accède au statut de « principe supérieur commun » qui dépasse les particularités des groupes professionnels et sert de fondement à un accord entre eux (Boltanski et Thévenot, 1991).

Pour chacune des logiques dominantes, nous analysons la légitimité de la performance financière et ses conséquences sur les modalités de contrôle et les stratégies d'action des acheteurs.

1.1. *La logique dominante financière : une performance financière légitime mais des acheteurs enfermés dans le rôle de réducteur de coûts*

Dans notre étude, les entreprises qui gèrent les partenariats dans une logique financière dominante se caractérisent par une « philosophie managériale » fondée sur la responsabilisation des acteurs, la mesure des performances et un langage financier. Les choix stratégiques et

organisationnels des partenariats sont orientés vers la réalisation d'objectifs comptables et financiers

1.1.1. Une stratégie de profit légitimant la représentation financière de la performance

Les entreprises étudiées fondent leur création de valeur sur une stratégie de « volume et diversité » (Boyer et Freyssenet, 2005) qui consiste à associer une faible différenciation des produits à la recherche d'économies d'échelle tout au long de la chaîne de valeur. Pour être profitables, ces entreprises cherchent l'équilibre entre la diversité de l'offre et la variation des volumes afin d'une part, d'optimiser l'emploi des capacités productives et, d'autre part, de limiter les dérapages des coûts liés notamment aux approvisionnements, aux stocks et aux opérations de production. Dans ce contexte, la qualité ne doit atteindre que le niveau moyen de la concurrence (ou être légèrement supérieure) et l'innovation est le plus souvent limitée à l'amélioration des performances techniques des produits.

Au niveau client-fournisseur, la stratégie de profit et la logique financière dominante se matérialisent par une gestion rationalisée des opérations (gestion des processus, innovation, etc.) et des transactions (investissements, maîtrise des risques, gestion des coûts, etc.) entre les partenaires. L'orientation de long terme et les normes relationnelles sont perçues comme le moyen de s'assurer de l'engagement des fournisseurs et d'obtenir leur implication dans les plans d'économies et de baisses des prix.

Dans ce contexte, la gestion des achats et de la relation fournisseur s'articule autour de deux problèmes. Le premier problème est celui des modalités de choix des fournisseurs et de gestion des relations. Il consiste à moduler le poids des modalités de gestion par les résultats, bureaucratiques et sociales pour contrôler les fournisseurs (Ouchi, 1981 ; Nogatchewsky, 2004). Cela conduit les acteurs à arbitrer entre la pérennité de la relation et la mise en concurrence des fournisseurs, au regard des objectifs de profitabilité. Le second problème est celui de la spécification des besoins d'achats. Il consiste à définir un critère de décision entre la spécificité / singularité des besoins souhaités par les clients internes et la standardisation / massification des achats pour réaliser les économies attendues.

1.1.2. Un contrôle centré sur le suivi des gains

Dans le partenariat à logique financière, personne ne remet en question l'orientation économique du partenariat. Dans ce contexte, les acheteurs sont le « bras armé » de la direction pour améliorer

la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, s'ils sont chargés de définir et de mettre en œuvre une politique de gestion des fournisseurs pour répondre aux besoins des opérations, les acheteurs sont essentiellement jugés sur leur contribution aux objectifs financiers de l'entreprise par les gains achats.

Le pilotage de la relation de partenariat s'appuie sur des modes de contrôle par les résultats et par les procédures dont les finalités sont de maximiser les gains d'achats, en alignant les fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise et de focaliser l'attention des acheteurs sur les économies à court terme. Un ensemble d'outils, de dispositifs et de procédures formels encadrent les liens et les échanges inter-firmes à chaque étape des projets : l'attribution des projets est basée sur un processus de sélection formalisé et lié à des critères prédéfinis ; des technologies partagées (ERP) organisent les flux financiers et d'informations entre les clients et les fournisseurs ; et des outils planifient et mesurent les résultats de l'action des acheteurs et des fournisseurs pour évaluer et juger leur travail.

Ainsi, les objectifs de gains d'achats laissent peu de marge de manœuvre aux acheteurs et les indicateurs favorisent les économies de court terme « traçables » par les outils d'enregistrement comptables, au détriment des leviers opérationnels (optimisation des processus) et relationnels dont les effets ne sont observables qu'à plus long terme. De plus, l'architecture du système de contrôle focalise l'attention sur les données comptables pour l'évaluation des acheteurs et des fournisseurs, de telle sorte qu'il fige le langage des achats dans une représentation comptable. En particulier, la définition de la performance est réduite aux gains d'achats enregistrés dans les comptes. Les acheteurs sont eux incités à mobiliser des modalités d'influence coercitive, à réduire la transparence avec les fournisseurs et à transférer les risques opérationnels et financiers des achats vers les fournisseurs. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de Nogatchewsky (2004) qui décrit comment les acheteurs s'emploient à décliner les objectifs de gains d'achats fixés par leurs hiérarchies en mobilisant des stratégies d'influence coercitives.

1.1.3. Une légitimité de la performance financière qui favorise l'extension du champ de la comptabilité au profit des acheteurs

Dans ce contexte de logique dominante, la référence à la rationalité calculatoire comme modalité d'analyse du réel et de prise de décision est acceptée par les acteurs de la relation d'achats, malgré la divergence de leurs attentes et de leurs définitions de la performance. A l'occasion de

chaque décision achat, les groupes professionnels confrontent leurs représentations et argumentent leurs choix en se fondant sur des mesures et des calculs, économiques et comptables pour les acheteurs, opérationnelles et techniques pour les clients internes. La place des dispositifs et du langage comptables cristallisent les oppositions entre les acheteurs et leurs clients internes autour des représentations particulières de la performance achats, de la gestion des fournisseurs et des significations qu'ils accordent aux actions (Farjaudon et Morales, 2011).

Favorisés par l'importance des enjeux financiers dans la culture dominante, les acheteurs sont tentés de coloniser des territoires de la relation d'achat par des mesures et un langage économiques et comptables (Ezzamel et Burns, 2005) qui influencent les perceptions de leurs autrui significatifs, en formant une image particulière de l'activité. Les mesures et le langage comptables servent à dénoncer par les calculs les incohérences des choix des opérationnels, comme des besoins spécifiques non-fondés ou le monopole de certains fournisseurs. En dévoilant le « bien particulier des opérationnels » (Boltanski et Thévenot, 1991), les acheteurs s'emploient à fragiliser le groupe qui leur dispute la juridiction sur la décision achat. Par opposition, l'apparente objectivité et impartialité de la technique comptable (Bourguignon, 2005) permet aux acheteurs de rendre objectifs (« *fixed* ») et incontestables des éléments d'interprétation de l'activité en les traduisant dans des chiffres. Il s'agit, par exemple, de modéliser les liens entre les décisions opérationnelles (attribution des projets, définition des besoins, d'optimisation des processus, etc.) et les performances financières. Cela permet aux acheteurs de réduire la part subjective (« *movable* »), interprétable et discutable du travail d'achat, par laquelle les opérationnels peuvent négocier les décisions et contourner l'orientation financière. Les acheteurs espèrent ainsi routiniser leurs solutions de gestion des achats et des fournisseurs (mise en concurrence, réévaluation régulière des performances des fournisseurs, primauté des critères économiques de décision) et réduire leur propre vulnérabilité juridictionnelle (Abbott, 1988).

1.2. La logique dominante opérationnelle

Dans notre étude, nous avons focalisé l'analyse sur la logique dominante marketing, qui se caractérise par la primauté des enjeux marketing et commerciaux et le rôle prégnant des chefs de produits dans la conduite des opérations de l'entreprise et du partenariat.

1.2.1. Une stratégie de profit fondée sur la différenciation et l'innovation qui marginalise les enjeux de performance financière

Les entreprises étudiées évoluent sur des marchés à fort potentiel de croissance et mettent en œuvre une stratégie « d'innovation et flexibilité » (Boyer et Freyssenet, 2005) en développant une offre à forte valeur ajoutée pour le client. Ces entreprises définissent l'innovation, la différenciation et la réussite commerciale comme des facteurs majeurs de la performance et des finalités prioritaires de gestion. L'organisation productive et commerciale de l'entreprise doit être suffisamment agile pour s'ajuster plus vite que les concurrents aux variations de la demande, bénéficier du succès d'un produit lorsque cela est le cas et remplacer rapidement un produit qui ne rencontre pas son public. Dans ces entreprises, la gestion des coûts n'est pas considérée comme prioritaire car elle conduirait à rejeter les innovations considérées comme trop risquées et empêcherait de saisir les opportunités commerciales. Pour réussir, l'organisation doit rendre possible et socialement acceptable la liberté de prendre des risques, le renouvellement des capacités d'innovation et la reconversion rapide des capacités vers les produits les plus demandés.

Dans ce contexte, les chefs de produits sont les acteurs centraux de l'organisation et les représentants de la culture dominante. Ils orchestrent les processus clés de leurs périmètres de responsabilités, de la phase de développement à l'exploitation commerciale. Ils mobilisent les leviers opérationnels de création de valeur stratégique et sont chargés d'anticiper les attentes pratiques et symboliques nouvelles des marchés en développant une connaissance directe et sensible des clients potentiels. Ces missions requièrent des compétences techniques et créatives pour formaliser les attentes des clients et une liberté d'action pour les concrétiser par des lancements de produits, sans être empêché ou gêné par d'autres acteurs de l'entreprise ou par des contraintes d'ordres productif, organisationnel ou financier.

Dans les partenariats à logique marketing dominante, le pouvoir et la valorisation sociale des chefs de produits et des chefs de marques sont tels qu'ils s'accaparent l'essentiel des activités prestigieuses et du pouvoir décisionnel dans les relations client-fournisseur. La capacité des acheteurs à orienter les activités majeures et les schémas interprétatifs des relations fournisseurs est faible, parce qu'ils ne peuvent pas agir sans l'aval implicite ou explicite des responsables marketing. Par conséquent, la définition de la performance achats ne fait l'objet d'aucune controverse. Les chefs de produits définissent le partenariat client-fournisseur comme la

continuité des processus internes et attendent qu'il contribue, en priorité, au dynamisme (innovation, renouvellement des gammes, vitesse de mise sur le marché) et aux performances commerciales (croissance des ventes et des parts de marchés) du portefeuille des produits et des marques de l'entreprise. Les objectifs d'économies et de gains d'achats sont eux considérés comme secondaires. Dans le meilleur des cas, les efforts pour les améliorer ne bénéficient pas de l'engagement des opérationnels. Mais ces derniers ont le pouvoir d'empêcher des initiatives tournées vers l'amélioration des performances financières des achats, s'ils jugent que celles-ci peuvent détériorer les performances opérationnelles.

1.2.2. Un contrôle social par les liens interpersonnels entre les opérationnels et les fournisseurs

Les responsables des fournisseurs partenaires marchent dans les pas des responsables marketing et définissent, à leur tour, les enjeux opérationnels liés à l'innovation, au développement et à la commercialisation comme les leviers prioritaires de la performance, au détriment des facteurs économiques. Ils restent ainsi en accord avec les détenteurs du réel pouvoir de décision chez le client et, par la même occasion, ils maintiennent les acheteurs à l'écart des activités majeures pour limiter les occasions de négociations des prix. Par conséquence, les responsables marketing collaborent directement avec leurs partenaires chez les fournisseurs. Ils établissent des liens interpersonnels directs et privilégient un mode de contrôle social pour conduire le partenariat.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux en contrôle inter-organisationnel qui décrivent les modalités relationnelles, sociales ou claniques pour décrire les systèmes de contrôle des fournisseurs qui se fondent plus sur les liens interpersonnels et les normes d'interactions, que sur les dispositifs formels et les mesures systématiques des performances (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Hakansson et Lind, 2004 ; Dekker, 2004 ; Nogatchewsky, 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra, 2006 ; Murrey, 2008 ; Donada et al., 2012). Notre analyse prolonge les conclusions des travaux sur la contingence des modes de contrôle inter-organisationnels. Nous proposons que les facteurs stratégiques et organisationnels mobilisés dans les travaux antécédents influencent les pratiques de contrôle par le biais de la légitimité située de la performance financière et des attitudes et comportements que cette légitimité autorise ou interdit. En l'occurrence, dans les partenariats à logique marketing dominante, la faible légitimité des enjeux de performance financière empêche l'utilisation des

dispositifs formels de pilotage des achats comme modalités centrales de contrôle entre les partenaires.

1.2.3. Un manque de légitimité de la performance financière qui désamorce les efforts des acheteurs

Dans ce contexte, les finalités assignées aux acheteurs sont relativement ambiguës. La culture dominante de l'organisation oriente les acheteurs, en priorité, vers la contribution aux objectifs opérationnels d'innovation et de différenciation. Mais la référence à la baisse des coûts ne disparaît pas des missions assignées aux acheteurs, bien qu'il soit entendu de tous que cela reste secondaire. De plus, l'identité professionnelle des acheteurs les conduit à vouloir également œuvrer pour la réduction des coûts d'achats et l'amélioration de la performance financière (Reverdy, 2009). Les acheteurs ont, en effet, le sentiment que cela est la seule réalisation tangible qui peut leur être attribuée, contrairement aux réalisations associées aux produits et aux innovations qui sont la chasse gardée des opérationnels. Les succès sur les enjeux opérationnels seront systématiquement attribués aux responsables marketing, même si les acheteurs y auront contribué par leur travail.

Dans les partenariats à logique marketing, la gouvernance de la relation fournisseur est fondée sur l'idée que la stratégie de profit n'est pas réductible à des mesures et un langage comptables, qui ne sauraient saisir la complexité des leviers de performance comme l'innovation et la réactivité. Les mesures comptables servent à alerter sur les risques et à donner du sens économique au travail des opérationnels en reliant les faits opérationnels et les flux comptables. Mais l'introduction de la comptabilité est loin de fragiliser la position des opérationnels. Au contraire, elle permet d'enrichir les significations que donnent les « marketeurs » à leur travail, sans jamais permettre de réellement les remettre en cause. Les acheteurs peuvent utiliser la comptabilité pour décrire, analyser et comprendre l'activité, mais pas pour se confronter aux responsables marketing. Ainsi, les interprétations issues de la comptabilité s'effacent au profit de celles des opérationnels lorsque celles-ci sont en contradiction. Des réalités peuvent être mises au jour par les mesures comptables – comme des surcoûts d'achats - sans qu'elles ne soient exploitées dans une opposition directe avec les opérationnels. Cela serait considéré comme une transgression des rapports établis entre les groupes professionnels. Dans la situation la plus favorable, Les acheteurs utilisent les mesures pour conforter leur rhétorique professionnelle auprès des directions ou des contrôleurs de gestion, en espérant que ces derniers soient sensibles aux

arguments financiers. Mais le plus souvent, les acheteurs ignorent ce qui peut être sujet à conflit avec les opérationnels, même si les mesures et les faits pourraient leur donner raison.

En replaçant les structures, les dispositifs et les pratiques de contrôle inter-organisationnelles dans les contextes des logiques dominantes, nous avons décrit les prémisses qui président aux choix et à l'action des acheteurs, autant qu'elles sont déterminées par leur travail et leurs positions dans l'organisation (Bries et Chau, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Lambert et Sponem, 2009). Plus particulièrement, notre analyse fait émerger la légitimité de la performance financière comme un facteur déterminant de la place dédiée aux acheteurs dans la gouvernance des relations d'achats, des modes de contrôle acceptables dans un contexte spécifique et de l'efficacité de l'usage politique de la comptabilité dans la dynamique professionnelle des acheteurs.

Ainsi, si une majorité de travaux en contrôle conclus à la victoire des groupes professionnels qui utilisent les dispositifs comptables comme moyen de renforcer leurs positions dans l'organisation, notre étude nous conduit à relativiser quelque peu ce constat au regard de la légitimité de la performance financière et l'acceptation de la rationalité calculatoire comme modalité d'organisation des interactions entre les acteurs. La comptabilité apparaît comme un levier approprié lorsque les caractéristiques de la logique dominante acceptent à la référence la rationalité calculatoire comme modalité de prise de décision, parce que les groupes professionnels protagonistes de la relation d'achat s'accordent – malgré leurs représentations divergentes de la performance achat – sur la possibilité de modéliser et de piloter par les chiffres les sources de la création de valeur. A la rationalité calculatoire technique des opérationnels, les acheteurs opposent une rationalité calculatoire comptable qui permet d'objectiver l'activité et vise à soumettre la prise de décision aux critères de choix financiers. Au contraire, la comptabilité est plus difficilement exploitable dans un contexte où la représentation financière de la performance est en quête de légitimité, où la stratégie est fondée sur la valorisation des initiatives, de l'innovation et de la flexibilité et où les représentants de la culture dominante considèrent que les sources de la valeur ne peuvent pas se résumer à des facteurs calculables.

2. Une stratégie de professionnalisation fondée sur les dispositifs de contrôle

La littérature en comptabilité et contrôle a documenté la manière dont les spécialistes de la finance - comme les contrôleurs de gestion - mobilisent les dispositifs de contrôle pour se définir

en tant que professionnels (Redslob, 2012 ; Morales, 2013 ; Legalais, 2014) et améliorer leur position dans l'organisation (Dent, 1991 ; Scapens et Roberts, 1993 ; Ezzamel, 1994 ; Briers et Chua 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Morales et Pezet, 2010 ; Farjaudon et Morales, 2011). En revanche, la littérature a peu exploré l'utilisation de ces dispositifs par des groupes professionnels considérés, *a priori*, comme non experts des calculs économiques et financiers. Dans la lignée de travaux sociologiques qui relatent comment d'autres groupes professionnels que les financiers peuvent exploiter les dimensions politiques, symboliques et cognitives des dispositifs de contrôle dans leur rhétorique professionnelle (Boussard, 1998 ; Boussard, 2010 ; Boussard, Demazière et Milburn, 2010), notre travail décrit comment les acheteurs mobilisent les dispositifs de contrôle client-fournisseur pour formuler et légitimer des projets juridictionnels qui traduisent leurs représentations de la performance achats (Dent, 1991).

Les acheteurs définissent un projet juridictionnel, c'est-à-dire une description de leur travail structuré par un ensemble d'éléments formels comme la fonction, les dispositifs et les technologies mobilisées et d'éléments informels comme les routines, les habitudes, les conceptions et les manières d'être et d'agir. Ces « univers de réponses régularisées » (Becker, 1979) sont spécifiques à la profession et lui permettent d'inventer et de réinventer les solutions aux problèmes de son activité. Bien que ces éléments soient parfois mouvants et imprécis (Morales, 2013), ils permettent de décrire les représentations que se font les acheteurs d'eux-mêmes, de leur travail, et des liens qu'ils entretiennent avec les autres (Dent, 1991) afin de faire reconnaître la valeur de leurs connaissances spécifiques et de leur travail. Les projets professionnels décrivent également ce que les acheteurs veulent être et ce qu'ils ne veulent pas être. Ils définissent en creux les divisions sociale et morale du travail que les acheteurs tentent d'établir avec les groupes professionnels impliqués dans la gouvernance de la relation client-fournisseur.

Ce paragraphe est consacré à l'analyse des projets des acheteurs qui s'articule autour d'une composante instrumentale centrée sur l'utilisation des dispositifs de contrôle (1) et d'une composante symbolique liée à la valeur associée au travail des acheteurs (2). Nos résultats relativisent l'idée selon laquelle les membres d'un groupe professionnel cherchent à faire reconnaître le monopole d'une compétence et la légitimité à exercer un contrôle exclusif sur un champ spécifique de l'activité conquis contre les autres prétendants à ce monopole (Abbott, 1988). En analysant les efforts juridictionnels des acheteurs, il apparaît que ces derniers ne

cherchent pas à obtenir le droit d'exercer seuls un pouvoir de décision et d'action sur tout ou partie du processus achats.

2.1. Une composante instrumentale : un projet centré sur l'utilisation des dispositifs de contrôle

Notre analyse montre que les acheteurs placent l'utilisation des dispositifs comptables au centre de leurs projets pour décrire le contenu de leur travail et se définir en tant que professionnels face à leurs autrui significatifs : dans un contexte de logique financière, les acheteurs s'approprient les outils de pilotage financier des achats (1) ; dans un contexte de logique marketing, les acheteurs mobilisent les techniques de calculs et le langage comptables pour relier les performance financière et opérationnelle (2).

2.1.1. Les partenariats à rationalité financières dominante : un travail des acheteurs entre identification et mise à distance de la finance

Dans le modèle des partenariats à logique financière, les objectifs de performance économique par les gains d'achat sont légitimés par la culture dominante et les acheteurs les définissent comme une composante essentielle de leur activité, de leur valeur ajoutée et de leur identité professionnelle. Mais les techniques, les dispositifs et les pratiques associés à ces objectifs sont critiqués par les opérationnels et les acteurs des fournisseurs, qui les jugent contraires aux normes relationnelles des partenariats. La méfiance de ces autrui significatifs à l'égard des finalités et des procédés des acheteurs enferme ces derniers dans une conception bureaucratique et financière de leur fonction, et une identité professionnelle associée à des stéréotypes négatifs comme le courttermisme de l'action et la réduction des coûts. (Calvi et *al.*, 2010) qui restreignent leurs marges de manœuvre.

Nos résultats suggèrent que la pression croissante à l'amélioration des performances financières des achats et les outils et pratiques de gestion des fournisseurs qui l'accompagnent produisent chez les acheteurs des jugements ambivalents et des effets contrastés, à la fois d'engagement et de prise de distance. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de Morales et Pezet (2010) sur le travail des contrôleurs de gestion dans une organisation en cours de financiarisation mais dans laquelle la culture de l'ingénierie reste forte.

Pour concilier les injonctions de la hiérarchie et la représentation plus idéalisée et valorisante de leur travail, les acheteurs distinguent les « bons » et les « mauvais » moyens d'obtenir des gains d'achats. Les « mauvais moyens » sont associés aux stratégies d'influence coercitives et à la négociation agressive des prix avec les fournisseurs, qui mettent en cause la pérennité de la relation et les opérations de l'entreprise et renforcent les stéréotypes négatifs associés aux acheteurs. Les « bons moyens » sont ceux qu'ils décrivent comme efficaces, parce qu'ils permettent de générer des gains d'achats sans conséquences négatives sur la performance opérationnelle et sur la relation avec les fournisseurs, et valorisés, parce qu'ils mobilisent des compétences managériales et pas seulement la négociation agressive des prix.

Les acheteurs focalisent la définition de leur travail sur la réalisation des « bonnes économies » (1) tout en préservant les liens avec les fournisseurs (2).

2.1.1.1. Identifier les « bonnes » opportunités de gains

Les acheteurs mettent plus particulièrement en avant deux types d'activités pour obtenir les bons gains d'achats.

En externe, les acheteurs tentent d'identifier les écarts de prix négociables avec les fournisseurs. Pour cela, ils mobilisent des techniques d'analyse des marchés (consultation des marchés) et des dispositifs de calculs (*reverse costing*, *target costing*, etc.) qui révèlent les opportunités d'économies dans les phases amonts des projets, et tout au long de l'exploitation des produits. Puis, ils s'emploient à dénouer les agencements sociotechniques spécifiques aux partenaires afin de s'affranchir des relations de dépendance et de réactiver le jeu de la concurrence entre les fournisseurs et l'incitation à la baisse des prix.

En interne, les acheteurs cherchent à rationaliser la gestion des achats et avancent deux arguments d'optimisation. Premièrement, il s'agit de bénéficier des arbitrages volume / coût et de la massification des achats en diminuant la singularité des besoins et des solutions techniques des clients internes, de manière à accroître la comparabilité et l'interchangeabilité des produits. Deuxièmement, il s'agit d'optimiser les processus internes et inter-firmes en « traquant » les sources d'économies. Dans les deux cas, les acheteurs peuvent se heurter aux postures des clients internes qui revendiquent un savoir et des compétences exclusifs sur la définition des caractéristiques techniques des produits et l'organisation des processus productifs. Les acheteurs distinguent alors les processus qui ne modifient pas les caractéristiques de l'offre, dans lesquels

ils ont des marges de manœuvre importantes et ceux qui peuvent redéfinir les attributs des produits, pour lesquels ils doivent négocier et convaincre les clients internes.

2.1.1.2. Pérenniser les relations fournisseurs « dans le marché » et contourner des injonctions financières

Les acheteurs s'efforcent de modérer la gestion coercitive des fournisseurs par des stratégies d'action qui favorisent le maintien ou le rétablissement d'un échange social (Blau, 1964). Ils construisent localement un cadre d'interactions avec les fournisseurs en dehors du cadre formel dominé par la logique financière, dans lequel ils redéfinissent les enjeux de performance et les normes relationnelles qui gouvernent leurs liens. Dans ce cadre, les acheteurs mobilisent différentes stratégies d'action visant à contourner les pressions à la performance financière imposées par la hiérarchie. Ils détournent les dispositifs de contrôle de leur finalité initiale (discipliner les acheteurs et les fournisseurs) pour en faire un instrument de rétablissement partiel des liens d'obligations mutuelles et de réciprocité entre les acheteurs et les fournisseurs. Ainsi, les acheteurs transgressent l'injonction de performance financière établie et attendue par la hiérarchie (Babeau et Chanlat, 2008) et la réinterprètent localement pour la rendre conciliable avec leur représentation des « bons leviers » de gains d'achats. Par exemple, les acheteurs exploitent les artifices comptables et les marges de manœuvre budgétaires laissées à leur discrétion afin d'organiser les efforts d'économies et de répartir les revenus entre les fournisseurs ou entre les catégories d'achats. Ils peuvent également construire des rites d'interactions qui favorisent la transparence avec leurs partenaires chez les fournisseurs. Des routines organisationnelles « en off » permettent d'échanger les informations d'une manière perçue par les acteurs comme étant plus sincère et transparente. Les rites interpersonnels installent une complicité entre les acteurs qui substituent une asymétrie d'information entre eux et leurs hiérarchies respectives à l'asymétrie d'information instituée entre le client et le fournisseur.

La (re)construction du lien social entre les acteurs produit un système d'interactions parallèle coexistant avec le système d'interactions formel. Cette « zone tampon » semble permettre d'amortir les effets de la pression accrue aux résultats financiers et de rétablir le « *slack* organisationnel » (Cyert et March, 1963) nécessaire à l'action des acheteurs.

2.1.2. Les partenariats à rationalité opérationnelle dominante : un travail des acheteurs au service de la performance opérationnelle

Pour contourner le risque de l'enfermement dans les tâches bureaucratiques, les acheteurs cherchent à intervenir dans les activités valorisées et associées aux facteurs clés de succès de l'entreprise. Pour ce faire, Ils développent un projet juridictionnel visant à sortir la relation client-fournisseur du lien interpersonnel direct et exclusif entre les « marketeurs » et les responsables du fournisseur en formalisation la gestion des processus et des liens inter-firmes par des dispositifs de contrôle (1) et en articulant les enjeux opérationnels et économiques de la relation d'achat (2). Il s'agit de redéfinir les achats comme activité fondée sur la prise de décision rationnelle (Cabantou, 2008 ; Morales, 2013)

2.1.2.1. Rationaliser la relation avec les fournisseurs

Dans une description idéale de leur travail, les acheteurs se décrivent dans une posture de management du processus achats, plutôt que d'exécutants des tâches administratives liées aux achats. Ils cherchent à déployer des dispositifs qui leur octroient la possibilité d'intervenir et d'influencer le cours de la relation ou, *a minima*, de comprendre les enjeux, les mécanismes et les leviers de performance là où d'ordinaire ils n'ont accès qu'à une information parcellaire et liée aux questions administratives.

Les acheteurs ont le sentiment d'investir un territoire d'activité laissé vacant par les opérationnels qui ne souhaitent pas s'impliquer dans l'organisation du *reporting* des performances, qu'ils décrivent comme une activité répétitive et fastidieuse, sans conséquence réelle sur leur travail. Avant les échanges, les acheteurs espèrent activer les mécanismes formels d'attribution des projets aux fournisseurs. Le processus d'attribution est l'occasion pour les acheteurs de contribuer à une activité centrale du processus d'achat qui associe des enjeux stratégiques, économiques, organisationnels et juridiques. Pendant les échanges, les acheteurs décrivent la nécessité de disposer d'éléments factuels et objectifs pour évaluer le travail des fournisseurs, révéler leurs performances et prendre des décisions de pilotage de la relation. Ils tentent d'introduire des dispositifs qui suivent et traduisent les faits, les transactions inter-firmes et le travail du fournisseur par des indicateurs de performance.

Ces systèmes sont reçus de manière ambivalente par les chefs de produit qui accordent peu d'importance aux mesures des performances des fournisseurs. Dans la situation la plus favorable

aux acheteurs, les chefs de produit font un usage des *reportings* métiers comme une « machine à rationaliser » (*Rationalization machine*) (Burchell *et al.*, 1980) lorsque les chiffres leur donnent raison. Dans le cas contraire, en particulier lorsque les acheteurs tentent de faire un usage disciplinaire des dispositifs de contrôle, les chefs de produit peuvent rendre le système de contrôle inopérant, en produisant des interprétations qui réorientent ou contredisent les conclusions des acheteurs, en délégitimant les propositions d'actions correctives et de sanctions ou même en ignorant les sollicitations des acheteurs pour expliquer les performances fournisseurs. L'exemple le plus symptomatique de cette situation nous est donné par le pilotage des objectifs de Responsabilité Sociétale des fournisseurs dans le cas MyBeauty. Alors que les acheteurs tentent d'organiser un système de contrôle formel sur un processus connexe au travail des responsables marketing, ces derniers déconstruisent les mécanismes déployés par les acheteurs, notamment en décrédibilisant les menaces de sanctions sur les fournisseurs qui ne respectent pas tous leurs objectifs de politique d'achats durables.

2.1.2.2. Donner du sens économique à l'action

Le second volet du projet des acheteurs est de construire un pont entre les enjeux économiques et opérationnels de la décision achats, par le suivi budgétaire des échanges et l'analyse économique des transactions entre les partenaires. Il s'agit pour les acheteurs de donner du sens économique aux choix, aux pratiques et aux actions inter-firmes conduites par les responsables marketing, en particulier dans les activités associées à la performance opérationnelle.

Les *reportings* budgétaires, les flux financiers et les indicateurs métiers permettent de mettre en perspective les composantes prix et hors prix (opérationnelles) de la performance achats. L'ambition des acheteurs est de mettre en lumière les liens entre les performances économiques et opérationnelles et d'orienter les discussions sur les actions à entreprendre pour les améliorer conjointement. Les acheteurs tentent ainsi de faire exister un langage économique au côté du langage marketing dominant des chefs de produits, de manière à faire du coût, du prix et de la performance économique des formes légitimes du discours et du savoir (Oakes *et al.*, 1998) dans la gestion des achats.

Le tableau 7.2 résume les composantes des projets juridictionnels des acheteurs

	Partenariat à logique financière dominante	Partenariat à logique opérationnelle dominante
Composante instrumentale	Identifier des « bonnes » opportunités d'économies :	Formaliser l'attribution des projets sur la base de critères préétablis
	- Analyses d'écart de sourcing - Analyse de la valeur - Target costing/ reverse costing	Construire un système de pilotage et de post-évaluation des fournisseurs par des indicateurs
	Détourner ou contourner les outils financiers pour pérenniser les liens avec les fournisseurs	Rapprocher les enjeux de performance économique et opérationnelle pour donner du sens économique aux décisions achats des opérationnels

Tableau 7.2: La redéfinition du projet juridictionnel des acheteurs

2.2. Une composante symbolique : une division mouvante du travail

Au-delà de la description instrumentale, les projets des acheteurs comportent une dimension symbolique par laquelle les acheteurs décrivent les liens avec les autres groupes. Notre analyse montre que les projets juridictionnels des acheteurs visent à réduire la division sociale et morale du travail, respectivement par la convergence des univers cognitifs des groupes professionnels, (1) et la revalorisation de l'activité professionnelle des acheteurs (2). Notre étude montre toutefois que ces projets ne permettent pas aux acheteurs de répondre à l'exigence de professionnalisme à laquelle ils sont exhortés (3)

2.2.1. La convergence des univers cognitifs : la gestion de la division sociale du travail

Les travaux sur les relations entre les fonctions supports et les managers opérationnelles insistent sur l'antagonisme entre les groupes professionnels (Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005) qui s'emploient à étendre leur juridiction du fait de leur expertise et à améliorer leur position dans l'organisation, les uns au détriment des autres. Ces travaux décrivent, en particulier, comment la lutte entre les groupes s'organise autour de la définition des représentations particulières, des finalités et des indicateurs prégnants qui résument l'action. Chacun des groupes s'efforçant de légitimer, de diffuser et de promouvoir l'adoption par les autres groupes des représentations signifiantes qui leurs sont les favorables. Cet antagonisme se manifeste par des heurts et une crispation autour des objectifs et des expertises entre les acheteurs et les opérationnels (Monczka et al., 2005 ; Leenders et al., 2006 ; Bruel, 2007 ; Ivens et al.,

2009 ; Van Weele, 2010 ; Calvi et *al.*, 2010) qui cherchent à s’arroger tout ou partie du pouvoir décisionnel sur les achats et la gestion des relations fournisseurs (Monczka et *al.*, 2005 ; Leenders et *al.*, 2006 ; Reverdy, 2009 ; Piercy, 2009 ; Ivens et *al.*, 2009 ; Sheth et *al.*, 2009).

Notre étude montre que l’enjeu essentiel des projets professionnels des acheteurs n’est pas de se constituer un territoire d’activité et une zone d’expertise exclusifs, en faisant valoir la supériorité de leurs solutions juridictionnelles au dépend de celles des autres groupes. Ceci est convergent avec des travaux antérieurs qui décrivent des situations de dialogues, d’échanges et de pédagogie entre les groupes professionnels (Morales et Pezet, 2010 ; Gérard et Redslob, 2010 ; Legalais et Morales, 2014). En effet, les acheteurs ne semblent pas vouloir diffuser leurs représentations particulières des finalités et des modalités de gestion des achats et de définir une solution juridictionnelle exclusive (Abbott, 1988). Au contraire, les acheteurs s’emploient à décloisonner les expertises et les solutions juridictionnelles des groupes professionnels engagés dans la gestion des achats et des relations fournisseurs. Ils organisent la porosité entre les « univers cognitifs » des groupes professionnels, définis comme la combinaison des expertises, des langages, des représentations et des sens subjectifs de activité professionnelle (Becker, 1979 ; Strauss, trad.1992).

Premièrement, il semble que les acheteurs cherchent à intensifier les interactions et les moments de collaboration avec d’autres groupes afin de gérer la complexité des processus achats et les relations avec les fournisseurs stratégiques. Ce désir d’interaction apparaît plus particulièrement dans la diversification des liens avec des auditoires constitués des clients internes (opérationnels), de la direction, des acteurs du fournisseur partenaire et des experts techniques ou économiques qui contribuent plus ou moins directement à la gestion du processus achats. Ces différents groupes ne cherchent pas systématiquement à défendre leurs territoires et à se préserver des zones d’expertises exclusives. Par exemple, les experts économiques – comme les assistants économiques de projets chez MyAuto – ne vont pas intervenir dans les processus d’attribution des projets aux fournisseurs pour imposer leurs techniques de calculs et préserver l’exclusivité de leur position d’experts économiques. Au contraire ils vont plutôt autoriser les acheteurs à investir le champ de leur expertise en légitimant les calculs et les décisions des acheteurs. Ainsi, les groupes professionnels peuvent contribuer à se renforcer mutuellement pour gérer des situations complexes, plutôt que de chercher à s’exclure pour obtenir une position exclusive. Par leurs interactions et l’explication de leur travail, les acteurs construisent des règles formelles et

informelles d'ajustements mutuels qui produisent un compromis, contingent et provisoire, qui autorise à agir sur un périmètre de l'activité.

Deuxièmement, il apparait que les solutions juridictionnelles des différents groupes aux problèmes de gestion des achats et des relations fournisseurs sont rarement distinctes, indépendantes les unes des autres et spécifiques à un groupe professionnel en particulier. Les acheteurs empruntent tout ou partie de leurs solutions à d'autres groupes et réinventent de nouvelles solutions en intégrant les réponses efficaces des autres groupes à des problèmes passés. Ainsi, le projet de rationalisation de la gestion des achats ne conduit pas les acheteurs à exclure les leviers relationnels dans la gestion des fournisseurs partenaires, au contraire ils en font une composante de leur solution juridictionnelle. Les acheteurs empruntent donc aux opérationnels une partie de leurs réponses aux problèmes de gestion des achats pour définir leurs propres solutions. En diffusant l'idée qu'ils sont capables de comprendre et d'intégrer une pluralité d'enjeux financiers, opérationnels et relationnels, les acheteurs s'emploient à réduire la différenciation entre les positions et les légitimités symboliques des groupes dans la division sociale du travail (Demazière et Gadéa, 2009). Plus précisément, les acheteurs se saisissent des dispositifs de contrôle pour atténuer les différences d'expertises, de langages, de représentations et de sens subjectifs de activité avec les solutions juridictionnelles des groupes professionnels dont l'expertise et le travail sont reconnus et valorisés dans le contexte de la logique dominante locale. Ainsi, dans le contexte de la logique financière les acheteurs se présentent volontiers comme des experts du management financier des achats en mobilisant les dispositifs des contrôleurs de gestion reconnus comme les experts des techniques comptables et financières dans l'entreprise. Dans le contexte de la logique opérationnelle, les acheteurs testent les effets des décisions marketing sur les achats et la performance comptable pour mêler leur champ d'expertise à celui des chefs de produits et adopter un rôle d'aide au management plutôt que « d'employés de bureaux » à la marge de l'activité opérationnelle.

Les acheteurs tentent ainsi de rendre plus mouvantes et imprécises les frontières entre les univers cognitifs des différents groupes professionnels, de manière à réduire les facteurs de division sociale du travail d'achat et à être autorisé à agir sur un territoire plus large d'activité.

2.2.2. La revalorisation de l'activité : la gestion de la division morale du travail

A l'instar des efforts déployés par les acheteurs pour prévenir une division sociale du travail qui cloisonne les expertises et les solutions des différents groupes professionnels, les acheteurs s'emploient à déconstruire les arguments sous-jacents à la division morale du travail qui les enferment dans des attributs stéréotypiques négatifs de réducteurs de coûts ou de bureaucrates.

Nous identifions des situations différenciées de gestion de la valeur symbolique du travail et de la stratification sociale des groupes. Si une minorité d'acheteurs n'accomplissent aucune activité que l'on pourrait qualifier de gestion du sale boulot, d'autres manœuvrent pour améliorer la représentation de leur activité professionnelle, soit dans l'interaction qu'elle suscite avec d'autres groupes, soit dans la réalisation même de leurs tâches. Ces acheteurs cherchent à obtenir la reconnaissance de leurs pairs et de leurs autrui significatifs. Ainsi, si nous reprenons la distinction qu'établissent Lambert et Morales (2009) entre la gestion du sale boulot intime et relationnel chez les contrôleurs de gestion, notre analyse permet de prolonger cette réflexion sur deux points. D'abord, nous décrivons que la dimension intime du travail des acheteurs (organisation des *reportings*, planification, analyse, préparation des négociations) est toujours réalisée dans une finalité d'interactions avec les opérationnels et les fournisseurs que les acheteurs veulent absolument réussir. Il existe ainsi, chez les acheteurs, une imbrication forte entre la valorisation de la réalisation des tâches et la valorisation des interactions avec les autrui significatifs. Ensuite, nous montrons que le travail de revalorisation des acheteurs dépasse les interactions avec les seuls opérationnels et concerne les relations qu'ils entretiennent avec une pluralité de groupes professionnels.

Notre étude montre que les acheteurs s'efforcent d'agir sur deux composantes de leurs projets professionnels : la représentation des dispositifs comptables par les groupes professionnels impliqués dans la relation d'achat et les tâches quotidiennes qui forment le travail des acheteurs.

Premièrement, les acheteurs tentent de définir des situations d'interactions plus valorisantes avec les autres groupes professionnels en associant les dispositifs de contrôle qu'ils utilisent à des caractéristiques mélioratives afin de modifier la représentation de ce que la comptabilité leur permet de faire et de rendre plus visibles les activités de production et d'analyse des chiffres dans la gestion de la performance achats. Les dispositifs de contrôle sont ainsi présentés comme le moyen par lequel les acheteurs agissent dans la relation et interagissent avec les autres groupes,

en rendant ces dispositifs compatibles avec les enjeux valorisés dans la logique dominante. Dans le cas des partenariats à logique financière les acheteurs décrivent par la comptabilité leur capacité à interagir avec les opérationnels et les responsables des fournisseurs par d'autres modalités que la négociation et l'influence coercitive, mais en se fondant sur des arguments de rationalité calculatoire et économique. Dans le cas des partenariats à logique marketing, les dispositifs de contrôle sont le moyen par lequel les acheteurs rendent compte du modèle d'affaires de la relation achat et proposent de se mettre au service des opérationnels dans l'utilisation des leviers de performance.

Deuxièmement, les acheteurs rendent plus ou moins visibles certaines tâches pour valoriser les pratiques professionnelles les plus désirables de leur travail. Dans le contexte de logique financière dominante, la distinction entre les « bons » et les « mauvais » moyens d'obtenir les gains d'achats permet aux acheteurs de s'approprier les « bons » moyens en mettant en lumière le travail de préparation des plans d'action, les échanges avec les opérationnels et les experts pour optimiser les besoins et les processus inter-firmes et les discussions avec les fournisseurs pour organiser la mise en œuvre des décisions et s'assurer du partage équitable de la valeur entre les partenaires. Au contraire ils tentent de réduire ou de dissimuler les « mauvais » leviers comme les moments de négociation des prix et les méthodes utilisées. Dans le contexte de logique marketing dominante, les acheteurs s'emploient à transformer la description des activités administratives dévalorisées, associées à des stéréotypes négatifs « *d'employés de bureaux déconnectés des réalités opérationnelles* », en activités valorisantes parce qu'elles contribuent aux facteurs de performance de l'entreprise. Par exemple, dans le processus de d'attribution des projets, les acheteurs mettent en avant les activités d'analyse et de prévention des risques fournisseurs afin d'accentuer le lien entre l'activité quotidienne des acheteurs et les leviers opérationnels valorisés par les clients internes et la hiérarchie. Au contraire, ils vont masquer la difficulté à obtenir l'information des responsables marketing et des fournisseurs pour mettre en œuvre leurs analyses.

2.2.3. Au milieu du gué face à l'exigence de professionnalisme

Notre étude décrit comment les dispositifs de contrôle sont utilisés comme un fondement du projet par lequel les acheteurs se décrivent comme des professionnels. Ceci est cohérents avec les travaux antécédents sur la professionnalisation d'experts de la gestion financière comme les contrôleurs de gestion (Redslob, 2012 ; Morales, 2013 ; Legalais, 2014) mais également de non

experts de la finance (Boussard, 2010). Contrairement aux contrôleurs de gestion, les acheteurs font un usage plus équivoque et plus détaché de la comptabilité, parce qu'ils ne considèrent pas celle-ci comme une composante de leur identité professionnelle. Pour la professionnalisation des acheteurs, l'utilisation des dispositifs de contrôle ne se justifie pas par les décisions qu'ils permettent de prendre ou par les actions qu'ils permettent de mener, mais par les interactions qu'ils permettent d'établir avec les autres groupes professionnels. Ces interactions sont l'occasion pour les acheteurs de collaborer avec d'autres groupes professionnels, en expliquant le réel par les dispositifs comptables, et de démontrer leur expertise sur la gestion des transactions et des processus achat. De plus, les acheteurs ne vont pas systématiquement tenter d'imposer une représentation financière de la performance et une culture de la rationalité économique dans leurs entreprises. Selon que la performance financière est définie comme légitime ou non et du sens que les acheteurs veulent donner à leur travail, ils font un usage différencié des dispositifs de contrôle dans leurs projets juridictionnels, soit pour renforcer les représentations financières de la performance, soit, au contraire, pour s'en écarter au profit de représentations plus opérationnelles ou relationnelles.

Toutefois, la centralité des dispositifs comptables dans les projets des acheteurs marque la difficulté des acheteurs à répondre aux nouvelles exigences de professionnalisme (Boussard et *al.*, 2010) diffusées par les littératures et les organisations professionnelles. Les acheteurs peinent, en effet, à définir leur activité, leur valeur ajoutée à l'organisation et leur identité professionnelle autrement que par les gains d'achats. Ceci rejoint les conclusions de Reverdy (2009) et de Calvi et *al.* (2010). En effet, si l'utilisation des dispositifs de contrôle comme fondement d'un projet juridictionnel semble parfaitement rationnelle lorsque la performance financière est définie comme une finalité légitime. Mais cela peut paraître incongru dans le contexte d'une performance financière en quête de légitimité. Le fait est que les acheteurs peinent à démontrer leur contribution à la performance de l'entreprise autrement que par la comptabilisation des économies réalisées, soit dans la transaction avec les fournisseurs, soit dans l'organisation des processus achat. Les autres formes de performances - comme l'innovation ou le co-développement de projets - ne permettent pas aux acheteurs de donner du sens et de valoriser leur travail, car elles sont le plus souvent réappropriées par d'autres groupes professionnels qui en tirent plus directement bénéfice. Ainsi, dans les partenariats à logique opérationnelle, le recours à la comptabilité comme composante clé de la professionnalisation des

acheteurs peut apparaître comme un choix par défaut, compte tenu de la faible légitimité de la finance dans ce contexte et de l'absence d'autres modalités par lesquelles les acheteurs pourraient légitimement se définir comme des professionnels.

L'analyse des dimensions instrumentale et interactionnelle des projets des acheteurs permet de mieux saisir les solutions juridictionnelles situées et les expertises revendiqués par les acheteurs dans leurs dynamiques professionnelles. Ces projets juridictionnels doivent être compris comme le moyen par lequel les acheteurs donnent du sens à leur travail et s'efforcent de le revaloriser (Hughes, 1951, 1956) par la nature des activités réalisées et par les interactions qu'ils établissent avec leurs autrui significatifs.

3. Le partage des juridictions : la construction de compromis de gouvernance des partenariats

Les chercheurs du groupe IMP (Industrial Marketing and Purchasing) ont décrit la complexité des liens interpersonnels et des combinaisons de relations locales au sein des entreprises partenaires et entre elles (Gadde et Hakansson, 1993, Nogatchewsky, 2004 ; Mourey, 2008). Des travaux empiriques récents ont proposé des mécanismes comme la « gouvernance imbriquée » (Nogatchewsky, 2013) ou le « contrôle circulaire » (Mourey, 2008) pour structurer les liens de coopération inter-organisationnel et de la manière dont les acteurs se saisissent des leviers d'action. Bien que ces travaux permettent d'envisager l'évolution des rôles et des liens entre les acteurs de la relation client-fournisseur, ils ne permettent pas de comprendre les logiques sous-jacentes à l'activité des acteurs et les sens subjectifs qu'ils projettent dans leur travail et dans les liens qu'ils entretiennent entre eux.

Au sein des « zones charnières » de l'activité qui mobilisent plusieurs groupes professionnels (Abbott, 1988), les acheteurs sont intégrés à des situations sociales complexes, sources d'accords et de discordes avec les autres groupes du fait des représentations différentes de la gestion des achats (Boltanski et Thévenot, 1991). Chacun des groupes impliqués dans ces situations peut revendiquer une juridiction sur l'activité réalisée dans ces territoires de l'activité. Notre travail s'intéresse aux opérations par lesquelles les groupes professionnels du partenariat parviennent à sceller entre eux des accords plus ou moins durables (Boltanski et Thévenot, 1991). En particulier, il montre comment les acheteurs développent des liens de coopération et de

légitimation mutuelle des rôles et du travail avec les protagonistes de la relation fournisseur. Cet entrelacement de liens vise à construire un compromis de gouvernance qui autorise les acheteurs à agir dans un champ spécifique d'activité, en organisant des arrangements avec des groupes professionnels concurrents et en obtenant la reconnaissance de leur travail par les membres de leur environnement professionnel (Abbott, 1988, 2003).

Pour construire ces compromis de gouvernance, les acheteurs choisissent de s'adresser à certains publics en particulier – les auditoires – parmi les autres significatifs (Hughes, 1951b) qui forment leur environnement social de travail. Les acheteurs organisent des tractations et construisent une rhétorique professionnelle différenciée adressée aux auditoires qui soit leurs disputent la juridiction sur les achats, soit contribuent à légitimer leurs solutions juridictionnelles :

- les opérationnels qui définissent les besoins et utilisent les produits achetés ;
- la direction qui représente à la fois la légitimité hiérarchique du pouvoir et l'incarnation de la culture dominante ;
- les fonctions « experts », constituées de qualitatifs, de logisticiens, d'experts techniques, d'analystes économiques, de consultants internes, etc., dont l'expertise technique ou économique permet de légitimer les solutions juridictionnelles des acheteurs lorsque celles-ci sont fondées sur des domaines d'expertises qui ne leur sont pas, a priori, reconnus ;
- les contrôleurs de gestion, garants de la performance attendue et légitimée par la direction ;
- les fournisseurs auprès desquels les acheteurs tentent de substituer les liens sociotechniques (Reverdy, 2009) fondés sur les savoirs, le langage commun et les normes relationnelles partagés par les clients internes par des liens de coopération qui permettent de faire reconnaître le rôle des acheteurs.

Dans ce cadre, les dispositifs de contrôle intra et inter-organisationnels ne se réduisent pas à une utilisation fonctionnelle visant la maîtrise des transactions entre les partenaires. Comme le décrivent Boltanski et Thévenot (1991), la production de l'accord et du désaccord engage des humains et des objets qui portent les arguments par lesquels se confrontent les personnes. Les dispositifs de contrôle servent donc également de support matériel au processus de légitimation des solutions des acheteurs. Nous décrivons la rhétorique professionnelle des acheteurs et nous qualifions les liens juridictionnels qui les unissent aux différents groupes.

3.1. *Les partenariats à « rationalité financière dominante » : Une juridiction « éclatée »*

Dans le contexte de la logique financière dominante, les acheteurs sont pris en étau entre deux conceptions contradictoires de la performance achats. D'un côté, la direction sollicite la contribution des acheteurs à la performance de l'entreprise, en priorité, par les gains achats. D'un autre côté, les « clients internes » prescripteurs et utilisateurs des produits des fournisseurs attendent une offre spécifique et des liens stables avec les partenaires.

Les acheteurs construisent une rhétorique professionnelle qui vise premièrement, à légitimer leurs expertises auprès des opérationnels et des contrôleurs de gestion, et deuxièmement, à s'allier à la direction, aux fournisseurs et à un réseau d'experts. Les efforts juridictionnels des acheteurs se traduisent par un éclatement de la juridiction de la gestion des achats, donnant lieu à une situation de « **juridiction divisée** » entre les acheteurs et les opérationnels sur les questions du choix des fournisseurs et de la définition des besoins ; et une situation de « **juridiction contrôlée** » des contrôleurs de gestion sur la gestion des objectifs de performance financière.

La figure 7.1 résume les interactions entre les acteurs de la relation d'achats, dans les partenariats à logique financière dominante.

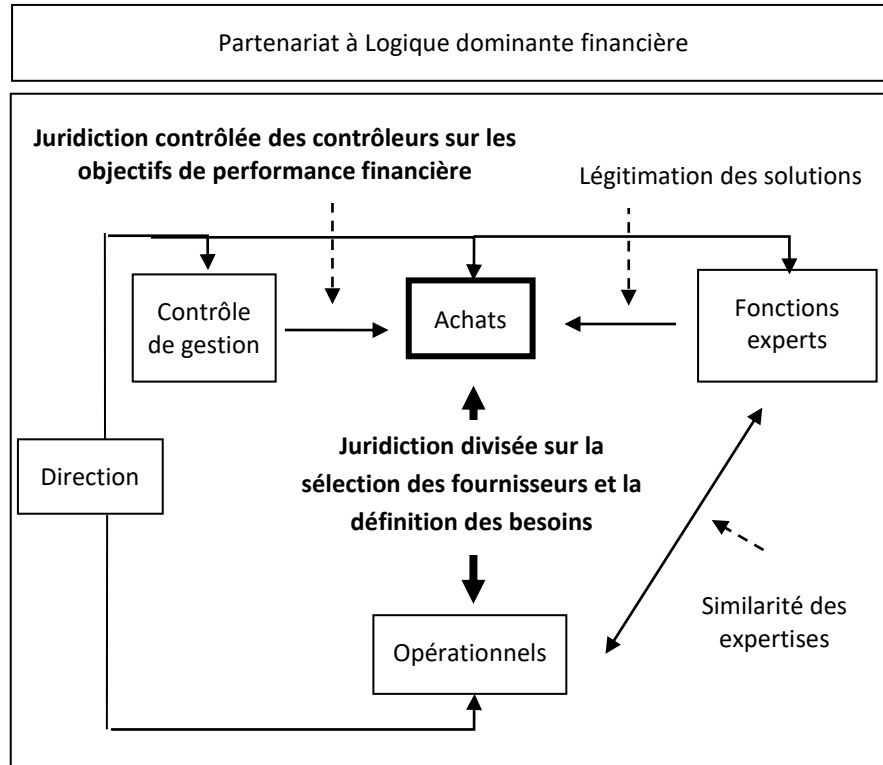


Figure 7.1 : Les liens entre les groupes professionnels impliqués dans la gestion du partenariat client-fournisseur à logique financière dominante

3.1.1. Une juridiction divisée et un partage mouvant des domaines d'intervention entre les acheteurs et les opérationnels

Les liens entre les acheteurs et les opérationnels sont faits à la fois de luttes conflictuelles et d'ententes, car aucun des deux groupes professionnels ne peut répondre seul à l'ensemble des enjeux de la relation d'achat mais chacun souhaite s'approprier la position d'intermédiaire privilégié (Reverdy, 2009 ; Portier et al., 2010), interface entre le client et le fournisseur, en situation d'influencer de manière déterminante les décisions achats du client.

Les acheteurs et les opérationnels se répartissent la gestion des différentes activités du processus achats par un arrangement juridictionnel de type « juridiction divisée » (*divided jurisdiction*) dans lequel les deux groupes professionnels organisent des processus d'influence réciproque sur les questions de la standardisation/massification des achats et de la mise en concurrence des fournisseurs. Mais les périmètres respectifs des groupes sont mouvants et la nature de leur relation est instable car elle mêle des stratégies de collaboration (convergence) et d'évitement (divergence) entre les deux groupes professionnels.

Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de Reverdy (2009) qui décrit comment la relation entre les acheteurs et leurs clients internes porte en elle à la fois des facteurs de coopération et d'opposition. Notre étude permet d'explicitier cette contradiction. D'un côté, les deux groupes sont contraints de coopérer à la gestion budgétaire et à l'organisation des flux physiques et financiers entre le client et le fournisseur. Un cercle vertueux de la coopération peut alors s'enclencher entre les acheteurs et les opérationnels. Dans cette perspective, ces derniers ne sont pas considérés dans une logique d'opposition. Ils sont appréhendés comme des alliés potentiels et des auditoires qu'il faut convaincre pour légitimer la dimension technique des solutions juridictionnelles des acheteurs. Les acheteurs s'efforcent d'être dans une démarche pédagogique à l'égard des opérationnels pour expliquer leur stratégie achats et ses enjeux. Ils s'emploient également à expliquer les conséquences économiques des choix techniques et productifs effectués par les ingénieurs de développement, les responsables de projets et les responsables de la production. Enfin, les acheteurs tentent d'impliquer les opérationnels dans le processus de négociation pour bénéficier de leurs savoirs techniques face aux fournisseurs et en faire une partie prenante de la réalisation des gains achats. Il s'agit pour les acheteurs d'emporter l'adhésion de leurs clients internes aux objectifs de gains achats en prouvant que les économies ne se font pas contre eux, mais avec eux, préservant ainsi leurs objectifs techniques et leurs représentations de la performance.

D'un autre côté, les zones d'incertitudes et les expertises respectives distendent les liens entre deux groupes par un partage tacite de la juridiction entre les dimensions « prix » et « hors prix » et par l'utilisation de stratégies d'évitement et de mise à distance des autres. Les acheteurs, autoproclamés experts des marchés fournisseurs et des gains d'achats, tentent de faire exister leur définition de la performance achats et de ses leviers. Ils identifient les opportunités d'économies, en réponse à l'injonction de performance financière de la direction, en montrant l'inefficience du maintien des fournisseurs hors du marché et des spécifications techniques singulières. Une forme de suspicion est alors auto-entretenu entre les deux groupes professionnels et chacun s'emploie à préserver la politique et l'agenda propres à sa fonction, et à conserver la « zone d'incertitude » (Crozier et Friedberg, 1977) et l'expertise spécifique sur laquelle il construit son pouvoir (Ezzamel et Burns, 2005).

3.1.2. Une juridiction contrôlée des contrôleurs sur la performance financière qui permet de discipliner les acheteurs

Dans les partenariats à logique financière dominante, la culture d'entreprise valorise l'expertise comptable et financière des contrôleurs de gestion qui se considèrent comme les « agents de la direction » et garants de la performance financière et de la gestion des risques de l'entreprise. Pour s'assurer de l'engagement des acheteurs et garantir la discipline financière, les contrôleurs de gestion exercent une juridiction contrôlée sur les objectifs de performance financière par laquelle ils autorisent les acheteurs à mettre en œuvre des stratégies de gains d'achats, mais se réservent le droit de réinterpréter et de modifier le travail des acheteurs. Les contrôleurs suivent la réalisation des objectifs de gains d'achats et leur alignement sur les objectifs financiers de l'entreprise par un ensemble de dispositifs comptables de contrôle (budget et compte de résultat) et des critères financiers, tels que le *payback*, le *cash flow* ou la marge opérationnelle qui orientent les actions des acheteurs vers l'amélioration des résultats comptables. Dans ce contexte, les liens entre les acheteurs et les contrôleurs de gestion diffèrent selon les deux volets du projet juridictionnel des acheteurs. D'un côté, lorsque les acheteurs s'appliquent à mobiliser les leviers à leur disposition pour obtenir des gains d'achats et réaliser leurs objectifs budgétaires d'économies, le rôle des contrôleurs de gestion est de s'assurer que les résultats des acheteurs se traduisent par l'amélioration de la profitabilité des entités. D'un autre côté, lorsque les acheteurs contournent les injonctions financières aux gains d'achats et détournent les dispositifs pour pérenniser les relations fournisseurs, les contrôleurs de gestion prennent le rôle de « contremaîtres supérieurs », assurant la surveillance des activités décentralisées pour le compte de la direction (Morales, 2013) et décelant dans les budgets et les *reportings* financiers les manœuvres des acheteurs visant à contourner les objectifs de gains d'achats. Ils utilisent la comptabilité comme un instrument de discipline des acheteurs aux objectifs de la direction, en renforçant la nature descendante et courttermiste des dispositifs de contrôle afin de refocaliser les acheteurs sur les actions « traçables » par les outils d'enregistrement comptables.

3.1.3. Une recherche d'alliance avec des auditoires périphériques

- Avec la direction : une légitimité hiérarchique qui renforce la perspective financière.

Les acheteurs inscrivent leurs solutions dans la lignée du projet financier de la direction. Ils décrivent leur travail comme une réponse aux injonctions hiérarchiques à construire des relations

d'achats orientées finance et à organiser des systèmes de pilotage qui alignent les fournisseurs sur les objectifs de profitabilité de l'entreprise. Les acheteurs fondent leurs solutions juridictionnelles sur une gestion objective et rationnelle du panel des fournisseurs qui privilégie la référence au marché et la profitabilité, par opposition aux clients internes qui leurs préfèrent la durée et la stabilité des liens avec les fournisseurs. Pour renforcer leur ancrage dans le projet financier de la direction, les acheteurs mobilisent des *reportings* pour chiffrer les gains réalisables et légitimer leurs choix par des arguments objectifs, en établissant un contrôle des fournisseurs fondé sur des critères formels de sélection, des engagements de performance, des comparaisons entre les fournisseurs et un système de sanction préétabli.

L'utilisation de ces dispositifs a pour finalité de renforcer la juridiction des acheteurs et de fragiliser celle des clients internes. Premièrement, ils permettent aux acheteurs d'expliquer leur travail, de justifier leurs choix et de susciter des arbitrages fondés sur des arguments économiques. Deuxièmement, les acheteurs disposent des arguments pour déconstruire et délégitimer les arguments des opérationnels en faveur de la singularité des besoins et des monopoles locaux de certains fournisseurs. Ils dénoncent la « tendance inflationniste » de surestimation systématique des besoins par les opérationnels qui souhaitent bénéficier des produits les plus performants d'un point de vue technique, au détriment des coûts d'achats et de la performance économique. Ainsi, à la légitimité des opérationnels, fondée sur les savoirs techniques et leurs liens avec les fournisseurs, les acheteurs opposent une légitimité fondée sur les calculs économiques auxquels la direction est sensible.

- Avec les experts : la légitimité opérationnelle qui fait défaut aux acheteurs.

Les acheteurs sollicitent les conseils et l'expertise technique des fonctions experts, qui représentent une source de légitimité concurrente à celle des opérationnels, car ils possèdent les mêmes expertises, savoirs et compétences techniques associés au produit et au processus industriel. L'alliance à cet auditoire permet aux acheteurs de relativiser la compétence exclusive des opérationnels sur les dimensions techniques du travail et de légitimer leurs solutions technico-économiques, en particulier lorsque celles-ci s'opposent aux propositions des clients internes. A l'expertise technique des opérationnels, les acheteurs peuvent objecter une expertise équivalente légitime et se déjouer des procès en incompétence technique que leurs sont parfois opposés lors des prises de décisions.

- Avec les fournisseurs : une proposition de partage des efforts et des bénéfices.

Les acheteurs étendent leur recherche de légitimité financière aux fournisseurs eux-mêmes. Cela pourrait sembler contre-intuitif dans la mesure où les gains achats réalisés représentent des pertes de marges pour les fournisseurs et que ces derniers pourraient être rétifs à une légitimation des solutions juridictionnelles des acheteurs. Les acheteurs s'efforcent d'obtenir le soutien des fournisseurs aux efforts d'optimisation des besoins et des processus inter-firmes, en contrepartie de performances économiques supérieures pour les deux partenaires. Les opérations de consultation du marché fournisseur ne sont pas présentées sous l'angle de la pression sur les prix et du rapport de force, mais comme une confrontation du fournisseur à la réalité économique et un « challenge » motivant. De la même façon, les efforts d'économies et de rationalisation des échanges inter-firmes sont associés à une promesse de partage des plus-values et d'une opportunité de marges meilleures pour le fournisseur. La solution juridictionnelle des acheteurs contient ainsi une méthodologie d'action qui vise à allier la réalisation des gains achats et le maintien des liens avec les fournisseurs.

Dans la logique dominante financière, le compromis de gouvernance du partenariat s'apparente à une dialectique entre les enjeux économiques et techniques dans laquelle les acheteurs sont contraints d'occuper une position médiane qui ne sert pas leurs intérêts. S'ils penchent vers une recherche systématique des gains d'achats, ils tendent les rapports avec les opérationnels au risque d'affaiblir le bénéfice de la coopération avec eux et perdent le soutien des fournisseurs qui subissent les pressions à la baisse des prix et se sentent lésés dans l'échange. En revanche, s'ils penchent vers une gestion plus fondée sur l'échange social avec les fournisseurs, ils sont rappelés à leurs objectifs financiers par les contrôleurs de gestion et la direction.

3.2. Les partenariats à « rationalité marketing dominante » : une juridiction subordonnée au profit des opérationnels

Dans les partenariats à logique marketing dominante, les responsables marketing maîtrisent les processus clés et les liens avec les fournisseurs. Ils décrivent la recherche d'économies comme une contrainte sur leur travail et sur la performance opérationnelle de l'entreprise. La culture de l'entreprise, le pouvoir des responsables marketing et leur proximité avec les responsables des fournisseurs ne permettent donc pas aux acheteurs d'attribuer une valeur symbolique forte et positive aux gains achats et au pilotage financier.

Dans ce contexte, la stratégie professionnelle des acheteurs consiste à casser « la logique de silos » qui sépare les fonctions achats et marketing. Ils construisent une rhétorique professionnelle qui vise à démontrer leur aptitude à contribuer aux formes de performances attendues par les opérationnels. Mais l’omniprésence des responsables marketing dans la gestion de l’activité réduit le nombre de protagonistes de la relation d’achats et les auditoires accessibles aux acheteurs. Les efforts juridictionnels des acheteurs ne permettent pas d’altérer la « **juridiction subordonnée** » des responsables marketing sur la gestion de la relation d’achats. Au mieux, les acheteurs parviennent à instaurer une situation de « **prééminence intellectuelle** » avec les contrôleurs de gestion sur l’utilisation des dispositifs de contrôle.

La figure 7.2 résume les interactions entre les acteurs de la relation d’achats, dans les partenariats à logique marketing dominante.

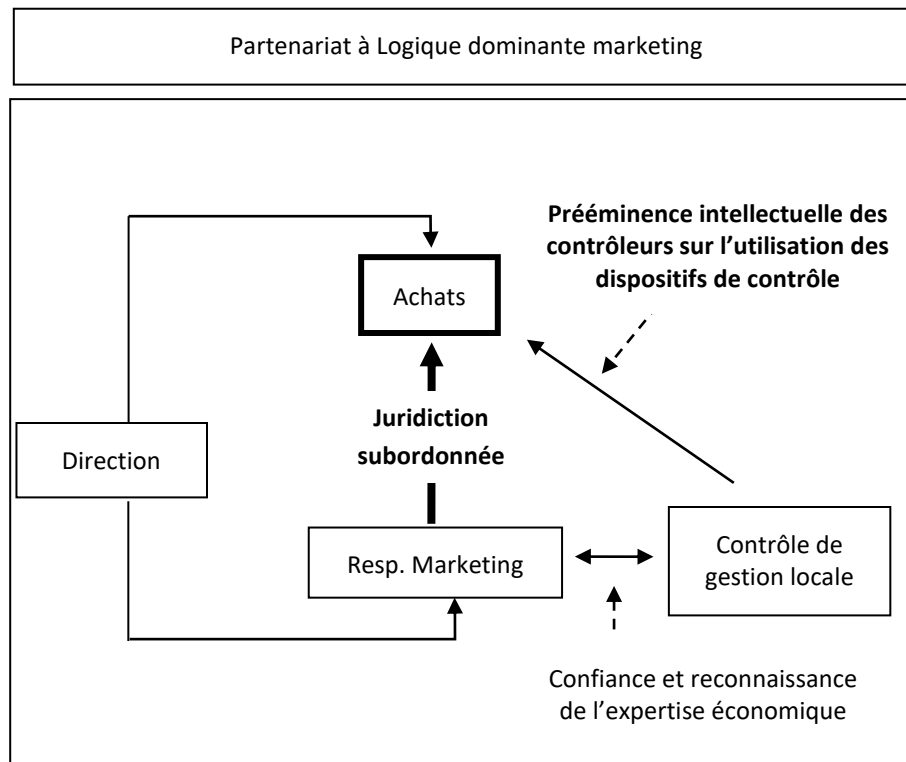


Figure 7.2 : Les liens entre les groupes professionnels impliqués dans la gestion du partenariat client-fournisseur à logique financière dominante

3.2.1. Une juridiction subordonnée des responsables marketing, faute de mieux pour les acheteurs

La dynamique professionnelle entre les acheteurs et les responsables marketing produit une division du travail de type « juridiction subordonnée » (*subordinate jurisdiction*), par laquelle ces

derniers imposent leur définition de la performance et leurs leviers d'action. Cela ne veut pas dire qu'il existe un lien hiérarchique entre les deux groupes professionnels, mais que les acheteurs interviennent « sous l'autorité » symbolique des responsables marketing qui imposent leurs manières d'être et d'agir et leur solutions pour répondre à l'ensemble des sous-problèmes liés à la gestion des achats et des relations fournisseurs. L'influence des acheteurs et leur pouvoir décisionnel sont ainsi limités. Les responsables marketing perçoivent les acheteurs comme « des employés de bureaux » dont l'action et l'orientation bureaucratique peut mettre à mal les liens avec les fournisseurs et compromettre la performance opérationnelle de l'entreprise. Ils attendent des acheteurs qu'ils limitent leurs interventions avec les fournisseurs et s'en tiennent à la gestion administrative des contrats et des flux physiques et financiers liés aux échanges.

Les acheteurs ne peuvent contester ni la position, ni la définition de la performance des marketeurs et ne se risquent donc pas à proposer une approche alternative à l'action des responsables marketing. Ils tentent d'en apporter une lecture complémentaire en donnant du sens économique aux actions et aux performances opérationnelles. Pour emporter l'adhésion des responsables marketing qui incarnent la logique dominante et légitime, les acheteurs se mettent au service des responsables marketing et de leurs objectifs de performance, notamment grâce aux dispositifs de calculs qui établissent les liens entre les opérations inter-firmes et les comptes financiers des entités. Pour les acheteurs, leurs analyses permettent d'identifier les inducteurs des coûts et de définir les moyens de maîtriser les dépenses d'achats générés par l'activité. Si certains acheteurs désirent utiliser les mesures et les calculs économiques comme moyen de remettre en question le « dogme » de la gestion relationnelle, dans les faits l'usage de ces dispositifs se limite à l'éclairage de l'action des chefs de produits et des responsables de marques. Dans une certaine mesure, les acheteurs donnent une validité rationnelle *a posteriori*, au travail des responsables marketing.

3.2.2. La prééminence intellectuelle des contrôleurs de gestion : Une expertise économique-opérationnelle reconnue que les acheteurs s'efforcent d'imiter

Dans les partenariats à logique marketing dominante, les représentants de la culture dominante ont comme priorité d'améliorer les performances marketing et commerciales, tandis que l'orientation financière dont se réclament les acheteurs et les contrôleurs de gestion est en quête de légitimité (Redslob, 2012). Mais la reconnaissance et le crédit dont bénéficient les contrôleurs de gestion semblent bien supérieurs à ceux accordés aux acheteurs. Ils interviennent dans le

processus de décision auprès des responsables marketing qui valorisent leur expertise et considèrent leurs conseils.

Les acheteurs semblent vouloir reproduire le projet et la rhétorique professionnelle des contrôleurs de gestion en mobilisant les mêmes outils et en essayant de faire reconnaître les mêmes expertises. Dans ce contexte, les contrôleurs de gestion exercent une « prééminence intellectuelle » sur l'utilisation des dispositifs de contrôle dans la mesure où ils maîtrisent l'expertise technico-économique qui fonde les dispositifs de pilotage. Ils autorisent – de manière implicite ou explicite – les acheteurs à les utiliser comme ils le souhaitent. Les acheteurs s'efforcent ainsi de bénéficier de la légitimité des contrôleurs de gestion pour accroître la formalisation des processus inter-firmes et la rationalité économique dans la prise de décision achats. Ils décrivent ainsi des échanges d'informations, de bons procédés et de « faveurs » avec les contrôleurs de gestion pour améliorer les dispositifs de pilotage (budgets, indicateurs métiers, calculs de coûts) et mieux relier le business et le financier dans la gestion des achats.

3.2.3. Le pari de la formalisation à destination de la direction et des fournisseurs

- Auprès de la direction : le pari d'une hiérarchie sensible à la maîtrise des processus et des risques.

Les acheteurs ne peuvent ni délégitimer les finalités opérationnelles de la relation client-fournisseur, ni incarner et porter un discours marketing crédible auprès de la direction. Ils cherchent une autre forme de légitimité par un discours de managérialisation des processus achats et de la relation fournisseur pour contribuer à la performance opérationnelle. Les acheteurs tentent d'endosser le rôle d'organisateur des processus achats, garant de la rationalité, de l'objectivité et des intérêts des différentes parties. L'enjeu est de faire du partenariat un processus managérial organisé et contrôlé, et pas seulement un réseau de liens informels entre les clients internes et les fournisseurs. Les acheteurs prônent une formalisation des processus achats qui cadre et organise la relation fournisseur, sans se substituer totalement aux liens interpersonnels et aux normes relationnelles développés entre les fournisseurs et les clients. Pour convaincre de l'intérêt de formaliser les processus inter-firmes, les acheteurs présentent l'argument sous un jour favorable à la performance opérationnelle et acceptable par une direction acquise à la cause des responsables marketing. Par exemple, les acheteurs développent une rhétorique centrée sur la maîtrise des processus et le déploiement de dispositifs assimilés à du contrôle interne pour gérer

les risques relationnels liés aux fournisseurs. Ils pointent du doigt les limites et la face sombre des liens interpersonnels entre les responsables marketing et leurs partenaires. Ils exploitent les défaillances des chefs de produits et leurs conséquences néfastes sur la performance opérationnelle pour renforcer la rhétorique en faveur d'une plus forte formalisation des obligations mutuelles des partenaires et des liens entre les acteurs. Les acheteurs espèrent transformer la formalisation des processus inter-firmes, d'une contrainte supplémentaire pour le travail des acteurs, en une garantie de maîtrise de l'action collective avec les fournisseurs et d'amélioration de la performance opérationnelle.

- Auprès des fournisseurs : Une promesse de protection.

Les responsables des fournisseurs partagent les préoccupations opérationnelles des chefs de produits et développent des liens de coopération intense avec eux, car ils savent que ce sont les responsables marketing qui détiennent les clés de la prise de décision. Pour être audibles auprès des fournisseurs et légitimer leurs solutions juridictionnelles, les acheteurs mettent en lumière les risques comportementaux et les effets pervers de la gestion relationnelle des fournisseurs. Plus précisément, ils alertent sur l'encastrement fort de la relation d'affaires dans les liens interpersonnels qui enferment les fournisseurs dans la dépendance aux chefs de produit et les fragilisent en cas de conflits ou de contre-performance. Les acheteurs proposent, alors, de sortir les fournisseurs « du piège » de la relation interpersonnelle en objectivant l'évaluation du fournisseur, en amont à travers les consultations formelles et en aval à travers les indicateurs de *reporting*. Les acheteurs se présentent également en recours pour les fournisseurs lorsque leurs liens se distendent avec les opérationnels ou lorsque ces derniers leur imposent des modalités de coopération trop contraignantes, comme une flexibilité importante, une charge de travail trop lourde et des délais trop courts pour répondre à leurs exigences.

3.3. Une efficacité située de la rhétorique professionnelle des acheteurs

L'analyse des liens de concurrence, d'arrangements et de légitimation permet de comprendre les dynamiques professionnelles et les logiques sous-jacentes de l'action collective des protagonistes de la relation client-fournisseur. Nous avons décrit les efforts d'explication de l'action et du sens subjectifs que les acheteurs attribuent à leur travail. Ces efforts d'explication ont été décrit dans la littérature en contrôle soit comme un besoin pour les membres d'un groupe professionnel de

justifier et de convaincre du bienfondé de leurs actions dans les travaux sur l'accountability (Roberts, 1991, 1996 ; Grisard, 2014), soit comme une rhétorique juridictionnelle dans les travaux sur les luttes entre groupes professionnels (Covaleski et *al.*, 2003 ; Suddaby et Greenwood, 2005 ; Arena et Jeppesen, 2010). Notre analyse s'inscrit dans cette seconde perspective en considérant que les stratégies d'action des acheteurs dépassent le cadre de la justification et visent à revendiquer des expertises et une capacité à agir pour améliorer la gestion des achats et des relations avec les fournisseurs.

Dans la lignée de travaux antérieurs (Covaleski et *al.*, 2003 ; Suddaby et Greenwood, 2005 ; Arena et Jeppesen, 2010) notre étude décrit comment les acheteurs portent leurs revendications « sur la place publique » en développant une rhétorique professionnelle visant à persuader leurs autrui significatifs. Il ne s'agit pas uniquement de s'adresser aux groupes professionnels qui leurs disputent la juridiction sur les achats comme les opérationnels et les contrôleurs de gestion, mais d'élargir l'arène aux auditoires qui sont concernés par la réalisation de l'activité comme la direction, les fournisseurs et les fonctions supports. Les acheteurs font un usage symbolique du langage et utilisent un vocabulaire différencié avec chaque groupe de leur environnement. Ils se réfèrent à des « biens communs supérieurs » qui donnent de la grandeur aux actions et aux personnes (Boltanski et Thévenot, 1991) et rejoignent les attentes spécifiques des auditoires.

Le tableau 7.3 résume les rhétoriques professionnelles des acheteurs destinées aux auditoires.

	Partenariat à logique financière	Partenariat à logique opérationnelle
Clients internes	<ul style="list-style-type: none"> - Explication des liens entre choix techniques et performance économique - Implication les opérationnels dans la stratégie achats 	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinition de la performance achats en lien avec l'action opérationnelle - Aide à l'amélioration des performances des opérationnels
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Référence au projet financier légitimé par la direction - Preuve des retours financiers de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise du processus achats - Gestion des risques relationnels (contrôle interne)
Services supports	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des expertises techniques et économiques 	Non mobilisés
Contrôleurs de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation de la discipline financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des dispositifs associés à l'expertise des contrôleurs de gestion
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - « challenge » et aide à l'amélioration des performances - Partage des économies communes 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation de la relation - Réduction du risques relationnels du lien dyadique avec les opérationnels

Tableau 7.3: rhétorique professionnelle et auditoires des acheteurs

L'analyse contextualisée de la rhétorique des acheteurs permet de mieux comprendre les situations juridictionnelles dans les deux logiques dominantes : dans l'une, les acheteurs obtiennent une partie de la juridiction et disposent de marge de manœuvre pour agir ; dans l'autre les acheteurs sont sous juridiction subordonnée et sont marginalisés dans l'action.

Dans les partenariats à logique financière, la rhétorique des acheteurs est centrée essentiellement sur la description du travail de gestion des gains d'achats. Ils mobilisent un vocabulaire issu de la comptabilité (notamment les indicateurs comptables) pour valoriser les bénéfices financiers de leur travail pour l'entreprise. Cette rhétorique vise principalement à convaincre la direction et les contrôleurs de gestion de l'engagement des acheteurs dans la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise. Les acheteurs mobilisent également un vocabulaire économique « d'optimisation », « de rationalisation » et « d'efficience » pour mettre l'accent sur la rationalité de leurs méthodes et les effets visibles et mesurables qu'elles visent à produire. Cette rhétorique de rationalité doit persuader les opérationnels et les fournisseurs du professionnalisme des acheteurs et casser les stéréotypes de négociation et de rapports de force généralement associés aux acheteurs pour décrédibiliser leur travail.

Les acheteurs construisent ici une rhétorique professionnelle qui permet d'articuler et de tirer profit des contradictions inhérentes aux achats dans la logique financière dominante (Fligstein, 1997 ; Suddaby et Greenwood, 2005). En l'occurrence, les acheteurs bénéficient des divergences de représentation de la performance achats entre d'un côté, les contrôleurs de gestion qui tentent de diffuser une représentation strictement financière de la performance et d'un autre côté, les opérationnels qui prônent une représentation orientée vers la performance technique et la pérennité des relations avec les fournisseurs. L'opposition entre ces groupes professionnels permet aux acheteurs de manœuvrer en proposant une voie médiane entre les représentations divergentes de la performance achats qui satisfait, à minima, les attentes des contrôleurs et des opérationnels et autorise les acheteurs à négocier une partie de la juridiction avec chacun des deux groupes professionnels. L'important pour les acheteurs n'est alors pas tant d'emporter l'adhésion des contrôleurs de gestion ou des opérationnels, mais plutôt de ne risquer l'opposition frontale d'aucun de ces groupes à leur travail.

Les acheteurs s'efforcent de crédibiliser cette rhétorique en insistant sur leurs compétences de gestion des processus et des transactions et leur connaissance des marchés fournisseurs plus que des produits. Ils rappellent souvent leurs trajectoires personnelles d'études et de carrières en se

présentant comme des généralistes, ni vraiment techniciens comme les opérationnels, ni vraiment financiers comme les contrôleurs de gestion.

Dans les partenariats à logique opérationnelle, la rhétorique des acheteurs est orientée vers la présentation des achats comme un processus structuré et contrôlé. Les acheteurs utilisent un vocabulaire associé à la « rationalité » de la prise de décision qui s'appuie sur la formalisation des processus et des dispositifs de gestion. Les acheteurs proposent une description managériale de la gestion des achats et des fournisseurs distincte de l'approche relationnelle mise en œuvre par les opérationnels et portée par un vocabulaire centré sur les normes d'engagement et de flexibilité. Dans l'esprit des acheteurs, ce « glissement » de langage (Suddaby et Greenwood, 2005), d'une description des achats centrée sur les normes relationnelles vers une description centrée sur les processus inter-firme permet de se différencier des puissants opérationnels par un travail qui comble les manquements et les insatisfactions liés à la gestion relationnelle. Les acheteurs utilisent également un vocabulaire associé à « la pondération », « l'arbitrage » et la « gestion équilibrée » de la relation fournisseur. Il s'agit pour les acheteurs de contredire les attributs de « *cost killer* » ou de simples « administratifs » véhiculés pour discréditer leur travail. Les acheteurs se présentent comme des protagonistes responsables de la relation d'achat, préoccupés autant par la performance opérationnelle et la pérennité des liens avec les fournisseurs que par la performance économique.

Dans le contexte du partenariat à logique opérationnelle, la rhétorique professionnelle des acheteurs ne leur permet pas d'améliorer leur situation juridictionnelle. Le mode de gestion établi par les opérationnels ne souffre pas de contradiction forte et d'oppositions des autres groupes professionnels (Covaleski et al., 2003 ; Suddaby et Greenwood, 2005), notamment des contrôleurs de gestion. Ces derniers ne contestent pas les représentations dominantes de la performance et bénéficient, en retour, d'un certain crédit pour accompagner les responsables opérationnels par des dispositifs de pilotage des performances commerciale et économique. Ainsi, la rhétorique de rationalisation bénéficie surtout aux contrôleurs de gestion. Ceux-ci apparaissent plus crédibles et compétents pour manier les dispositifs de contrôle et accompagner les managers opérationnels dans l'amélioration de leurs performances. En particulier, lorsque les opérationnels doivent rendre des comptes sur la performance financière de leur périmètre d'activité, ils acceptent plus aisément les conseils des contrôleurs de gestion que ceux des acheteurs. Ces derniers ne parviennent donc pas à légitimer leur action en faveur de la

rationalisation du processus achat et à se ménager des marges de manœuvre pour négocier une partie de la juridiction avec les opérationnels.

CONCLUSION

Notre travail éclaire les dimensions instrumentale et relationnelle des efforts juridictionnels des acheteurs, selon que la performance financière est définie comme légitime ou pas. En décrivant l'entrelacement des arrangements et des liens de légitimation mutuelle entre les protagonistes de la relation d'achats, nous examinons la construction des compromis de gouvernance des processus achats qui autorisent les acheteurs à agir, non pas dans un antagonisme systématique qui consiste à étendre leur juridiction au détriment des autres groupes professionnels, mais par une combinaison d'accords et de discordes entre ces groupes. Pour réaliser cette finalité, les acheteurs utilisent les dispositifs de contrôle intra et inter-organisationnels comme support matériel au processus de légitimation de leurs expertises et de leurs solutions auprès de leurs autrui significatifs. Ce faisant, les acheteurs œuvrent à éviter que les divisions sociale et morale du travail sous-jacentes au compromis de gouvernance ne se figent dans une situation qui empêche la redéfinition des rôles, des liens et des champs d'intervention des acheteurs.

1. Quelques contributions managériales

Parallèlement aux contributions théoriques visant à améliorer la connaissance des logiques d'action des acheteurs, ce travail empirique autorise quelques contributions de nature plus managériale visant à améliorer les pratiques des entreprises et des acteurs. Nous adressons ces contributions premièrement, aux acheteurs en tant que groupe professionnel, deuxièmement, aux des structures de gouvernance des relations partenariales et, enfin, aux directions chargées d'organiser et de piloter les fonctions achats.

- Au niveau des acheteurs.

Les littératures professionnelle a fait émerger une figure idéalisée de l'acheteur, moins centré sur la réduction des coûts. Les acheteurs y sont présentés comme une interface qui organise et régule les liens entre l'entreprise et ses partenaires et contribue à la création de valeur de l'entreprise. Les acheteurs sont également décrits comme des « intrapreneurs » du processus achats qui mobilisent des compétences techniques et comportementales pour agir en partenaires internes des opérationnels, proches et influents. Notre analyse relativise grandement la réalité de cette figure idéalisée. Les acheteurs sont tiraillés entre, d'un côté, la recherche des gains d'achats qui représente une composante essentielle de leur travail et de leur identité professionnelle, en dehors

de laquelle les acheteurs peinent à se construire un rôle spécifique et identifiable et, d'un autre côté, la figure de l'acheteur partenaire à laquelle ils sont exhortés de ressembler. Cette figure est décrite à la fois comme un objectif participant à la réalisation de soi, et un idéal frustrant et dévalorisant lorsque les acheteurs ont le sentiment d'en être trop éloignés dans les relations qu'ils entretiennent avec les opérationnels, la direction et les fournisseurs.

Pourtant, notre étude empirique montre que les acheteurs ne sont pas dénués de leviers pour améliorer leur position dans l'organisation et emprunter le chemin de la figure idéale. En particulier, il nous semble que la recherche d'une convergence entre les performances économique et opérationnelle est un moyen par lequel les acheteurs peuvent se professionnaliser. Il s'agit donc pour les acheteurs de mettre en œuvre des techniques d'analyses et de calculs qui permettent de comprendre comment les décisions opérationnelles influencent les coûts d'achats, mais également comment ils peuvent réduire les coûts d'achats sans compromettre la performance opérationnelle. Ceci est l'occasion de construire une pédagogie à destination des opérationnels, des directions et des fournisseurs pour convaincre de la valeur ajoutée du travail des acheteurs.

Mais encore faut-il que les acheteurs puissent maîtriser les savoirs techniques associés à la compétence d'analyse, en particuliers les savoirs comptables, financiers et de calculs de coûts. En effet, les acheteurs ne sont pas toujours préparés à mobiliser des outils complexes d'analyse et de modélisation comptable et s'en tiennent à des techniques basiques pour comparer les prix et évaluer des coûts. Cette défaillance peut s'expliquer par la place marginale qui est le plus souvent réservée aux enseignements des techniques comptables et financières dans la formation des acheteurs. En effet, un panorama des programmes des formations spécialisées dans les achats permet de rendre compte que la majorité des formations de niveaux Master ou Mastère Spécialisé, intègre la formation aux outils comptables et financiers comme des « fondamentaux » généralistes, destinés à l'ensemble des managers, et non pas comme un outillage spécifique aux acheteurs. Par exemple, le « contrôle de gestion achats » n'est enseigné en tant que discipline spécifique que dans certaines formations. Il y a donc lieu de réfléchir à la formation des acheteurs pour penser leur contribution à la performance de l'entreprise et modifier la représentation qu'ont les autres groupes professionnels de leur travail. En particulier, la formation aux achats peut soutenir l'introduction d'une culture de l'analyse et de l'aide à la prise de décision tournée vers l'interne, plutôt qu'une culture de la négociation.

- Au niveau des structures de gouvernance des partenariats.

Les travaux en contrôle ont décrit comment les structures, les dispositifs et les mécanismes de contrôle permettent de maîtriser les échanges entre clients et fournisseurs et d'assurer le bon déroulement de la relation entre les partenaires. Notre travail nous amène à dépasser la perspective fonctionnelle du contrôle inter-organisationnel en affirmant que les dispositifs et les mécanismes de contrôle sont également exploités au service des enjeux politiques, identitaires et symboliques des acteurs de la relation de partenariat. Nous avons, par exemples, décrit comment des dispositifs de contrôle financiers peuvent être détournés par les acheteurs pour modérer leur image de « *cost killer* » et introduire plus d'échange social dans la relation ou comment les acheteurs créaient de nouveaux dispositifs bureaucratiques pour déconstruire les liens interpersonnels entre les opérationnels et le fournisseur.

A travers ce travail, nous invitons les acteurs impliqués dans la gestion de partenariats client-fournisseur à s'interroger sur les outils de contrôle qu'ils construisent, qu'ils utilisent ou qu'ils subissent dans la gestion des liens avec les partenaires. Ces outils atteignent-ils les finalités d'orientation des comportements pour lesquelles ils ont été conçus ou sont-ils détournés à d'autres fins, créant ainsi une illusion de contrôle qui ne se matérialise pas dans les faits ? De la même façon, il y a lieu de questionner si la complexité des systèmes de contrôle inter-organisationnel et la création de nouveaux dispositifs permettent une meilleure maîtrise des échanges entre les partenaires ou cela est mis au service des intérêts particuliers des différents groupes professionnels ?

Par ailleurs, notre travail questionne l'efficacité des structures de contrôle qui organisent les tâches, les rôles, les responsabilités et les liens entre les acteurs des activités inter-firmes. Celles-ci sont supposées faciliter les formes d'actions jointes et diminuer les conflits entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les fournisseurs (Donada et *al.*, 2012). Force est de constater que les divergences entre les groupes professionnels limitent l'efficacité de ces structures. Notre travail permet d'identifier les sources de ces divergences et les obstacles à la coopération, en particulier entre les acheteurs et les opérationnels. Nous décrivons une « démarche d'analyse » pratique des freins à l'efficacité des structures de gouvernance des partenariats, fondée sur les liens entre les groupes professionnels. L'acuité et la persistance des divergences entre ces

groupes permettent de d'analyser la qualité de leur coopération et de qualifier l'efficacité des structures mises en place.

Le tableau 7.4 résume les freins relationnels à la coopération entre les acteurs de la structure de gouvernance inter-organisationnelle.

Dimension d'analyse	
Les représentations de la performance achat et de ses leviers	<p>Les différences de représentation de la performance achat se traduisent dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la représentation des activités créatrices de valeur par les achats - la représentation des leviers d'action à mobiliser. <p>L'engagement de chacun dans la réalisation et la diffusion de sa représentation particulière complique la construction d'un compromis de gouvernance et la coopération entre les acteurs.</p>
Les expertises des groupes professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - L'expertise des acheteurs est associée aux processus et tournée vers l'amont de l'entreprise (les fournisseurs). - L'expertise des opérationnels est associée aux produits et tournée vers l'aval de l'entreprise (les clients). <p>Ces univers d'expertises et les systèmes de signification auxquels ils se réfèrent peuvent sembler inconciliables et renforcer les divergences de représentation des leviers et des activités créatrices de valeur.</p>
Les utilisations des systèmes de contrôle	<p>La divergence entre les groupes résulte moins du choix des modalités de contrôle, que de l'usage qui en fait.</p> <p>Par exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs s'opposent plus sur l'application plus ou moins stricte des procédures contractuelles entre les partenaires, que sur l'existence même de ces procédures. - Les acteurs s'opposent sur les finalités et l'usage qui est fait des dispositifs de contrôle par les résultats.
Les agendas politiques des groupes professionnels	<p>L'action des différents groupes professionnels est également au service des intérêts et des agendas propres à chacun :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les responsables des fournisseurs s'emploient à devenir indispensables afin de pérenniser leur position de fournisseur partenaire et de sécuriser leurs volumes d'affaires et leurs marges - Les opérationnels construisent un réseau d'acteurs au service de la performance opérationnelle - Les acheteurs cherchent à étendre leur champ d'intervention et leur influence sur les décisions d'achats des opérationnels.

Tableau c.1: Les freins relationnels à la coopération

- Au niveau des directions.

Notre travail questionne le management des fonctions achats et les moyens par lesquels les directions organisent l'action collective entre les acheteurs et les autres fonctions. Les « logiques de silos » qui distinguent les fonctions et les objectifs spécifiques qui leurs sont assignés renforcent la séparation entre les fonctions et exacerbent les revendications juridictionnelles et identitaires de chacune. Nous avons décrit comment cette scission entre les fonctions pouvait conduire, soit à un fractionnement du processus achat (cas MyAuto) où chaque groupe professionnel s'approprie une partie des activités, générant des tensions dans les « zones charnières » de l'activité ; soit à une appropriation total du processus par une fonction (cas MyBeauty), créant chez les acheteurs un sentiment de frustration et d'échec à se définir par un territoire juridictionnel.

Il s'agit pour les directions de construire des structures organisationnelles qui favorisent l'intégration des fonctions impliquées et facilitent la coopération entre les acheteurs et les opérationnels. Dans les phases amont des projets, ces structures favorisent l'implication des acheteurs dans l'innovation. Dans les phases aval, elles permettent aux acheteurs de mieux comprendre les contraintes techniques, organisationnelles et commerciales des opérationnels. Par ailleurs, les systèmes de double rattachement des acheteurs, à la fonction achats et aux entités opérationnelles, favorisent l'émergence d'une expertise produit/entité chez les acheteurs et d'une culture de partenariat interne entre les acheteurs et les opérationnels. Au-delà de la conduite des activités, il s'agit d'offrir des occasions d'échanges entre les groupes d'acteurs, de manière à encourager la compréhension mutuelle et la convergence des représentations.

Parallèlement aux formes organisationnelles, les dispositifs de contrôle des acheteurs peuvent contribuer à l'amélioration de la coopération entre les fonctions. Premièrement, la gestion des objectifs budgétaires des acheteurs devrait reposer sur une logique plus émergente, impliquant les acheteurs et les opérationnels pour identifier les gains d'achats réalisables qui limitent les contradictions entre les objectifs de performance financière et opérationnelle. Par ailleurs, la focalisation des systèmes de pilotage des acheteurs sur les objectifs de gains d'achats est de nature à réduire la représentation du travail des acheteurs à la négociation des prix et la gestion des coûts. La diversification des indicateurs de mesure de la performance permettrait d'élargir la description de leur travail aux enjeux opérationnels. L'introduction de mesures de performances partagées entre les acheteurs et les opérationnels serait de nature à inciter les deux groupes

professionnels à collaborer à la réalisation des objectifs communs. Cela devrait également contribuer à créer des formes de représentations communes de la performance achats, à la frontière des univers d'expertise et des systèmes de significations des deux groupes professionnels.

2. Les limites de la recherche

Ce travail de recherche comporte certaines limites dont il convient de prendre conscience et pour lesquelles nous proposerons des pistes pour les dépasser. Ces limites résultent principalement des choix méthodologiques adoptés pour conduire l'étude.

Premièrement, le choix de l'étude qualitative par entretiens comme principale source d'accès au réel conduit à prendre conscience de la double subjectivité dont sont empreints nos résultats et nos conclusions. D'abord, la subjectivité des acteurs interviewés qui font sens de leurs situations et des relations qu'ils entretiennent avec d'autres membres de l'organisation. Cette subjectivité est d'autant plus importante que notre recherche porte sur le travail des acteurs, défini comme un ensemble de tâches, de relations aux autres et comme une forme d'accomplissement de soi. Les acteurs peuvent alors être tentés de faire usage de différentes stratégies de gestion de l'image qu'ils se font ou qu'ils souhaitent donner de leur activité professionnelle. Ensuite, la subjectivité du chercheur qui mobilise des cadres d'analyses particuliers pour comprendre et donner sens aux situations qui lui sont décrites.

Nous nous sommes efforcés de réduire les conséquences de cette subjectivité sur nos résultats en utilisant des sources de données plus formelles, sous forme écrite (rapports, procédures, chartes de comportement, etc.) et chiffrée (extrait de tableaux de bords ou de budgets). Mais on ne peut exclure la part de subjectivité de ces autres données dans la mesure où celles-ci sont produites dans des finalités particulières et peuvent traduire les intentions et les intérêts d'acteurs spécifiques au sein de l'organisation.

Deuxièmement, le choix des deux cas principaux (MyAuto et MyBeauty) pose la question de la validité externe de notre étude pour trois raisons :

- (1) Les contextes de logiques dominantes étudiées ne sont pas exhaustives des contextes d'études possibles. D'autres formes de rationalités dominantes ont été identifiées et étudiées, notamment dans des travaux sur la fonction contrôle de gestion (Lambert et Sponem, 2009).

Par exemple, un contexte d'étude où la logique dominante serait celle des ingénieurs pourrait donner lieu à des résultats différents des deux que nous avons exposés ;

- (2) On pourrait également interroger la représentativité des deux cas choisis. Des situations qui existent dans les logiques dominantes financière et opérationnelles auraient pu ne pas apparaître dans les cas MyAuto et MyBeauty ;
- (3) Enfin, le mode d'obtention des entretiens, essentiellement fondé sur les relations de proche en proche aurait également pu réduire la diversité des situations observées dans la mesure où les membres d'un même réseau relationnel peuvent partager une vision commune de la situation.

Nous avons donc conscience que ces choix favorisent la validité interne de notre recherche au détriment de la généralisation de celle-ci. Mais cela ne nous semble pas être problématique dans la mesure où l'objectif de notre travail était de décrire des situations singulières pour faire émerger des phénomènes originaux d'un point de vue empirique et théorique.

Troisièmement, la durée de notre étude est une limite importante au regard de notre sujet de recherche. En effet, l'étude étant circonscrite dans le temps (les entretiens se sont étalés sur 3 à 4 mois pour les cas MyAuto et MyBeauty), il ne nous est pas possible de conclure sur l'issue finale du travail juridictionnel des acheteurs et sur leur capacité à revaloriser leur position dans l'organisation. En réalité, pour ce type de problématiques, l'histoire n'est jamais terminée et les équilibres locaux sont temporaires.

3. Les perspectives de la recherche

Les limites présentées ouvrent la voie à de futurs travaux. Plusieurs perspectives de recherche sont envisageables pour approfondir et enrichir les problématiques étudiées dans le cadre de ce travail.

3.1. Les perspectives liées aux limites des choix méthodologiques

D'abord, pour dépasser la limite de la validité externe, il serait intéressant de répliquer l'analyse dans des entreprises opérant dans des contextes à logiques dominantes similaires à celles des entreprises de notre étude. Nous pourrions ainsi identifier les constances et les différences dans le travail juridictionnel des acheteurs. Les deux groupes d'entreprises de l'étude préliminaire

constitueraient un échantillon intéressant pour tenter de confirmer les analyses développées et affiner les propositions théoriques émises dans cette recherche.

Ensuite, il serait intéressant de prolonger l'étude sur le même terrain d'investigation empirique, en particulier dans les deux entreprises de l'étude principale : MyAuto et MyBeauty. Ce travail serait pertinent à double titre. Premièrement parce que nous avons observé les dynamiques professionnelles des acheteurs sur une période donnée et limitée dans le temps. Certains processus politiques ou identitaires étaient en cours de construction au moment de la collecte des données et nous n'avons pas toujours pu en observer l'aboutissement et les conséquences sur les comportements et les liens entre les acteurs. Deuxièmement parce que, comme le décrit Abbott (1988), les dynamiques professionnelles sont instables et les équilibres juridictionnels entre les groupes professionnels en lutte ne sont que temporaires. Des évolutions stratégiques, technologiques ou culturelles dans l'environnement des groupes professionnels peuvent modifier les arrangements et les équilibres construits et conduire à une réorganisation des liens entre les groupes professionnels, autour de la nouvelle donne.

3.2. Les perspectives liées aux contributions théoriques

Les contributions théoriques ouvrent le champ à plusieurs travaux concernant les acheteurs et plus généralement les fonctions supports, car ces groupes professionnels nous semblent être un terrain d'investigation intéressant pour analyser les dynamiques des groupes professionnels.

D'abord, la question de la construction identitaire des acheteurs et plus généralement des fonctionnels dans les bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 2003) reste relativement peu étudiée (Redslob, 2012 ; Lambert et Morales, 2014). La manière dont les acteurs catégorisent leur environnement social, définissent leur identité professionnelle et mobilisent des stratégies pour maintenir ou modifier leur identité (Tajfel et Turner, 1981) trouve dans les populations des acheteurs, et plus généralement des fonctionnels, un champ d'application intéressant. Ceci est particulièrement le cas dans les contextes où l'identité professionnelle des acteurs est perçue comme dévalorisée face à d'autres acteurs de l'organisation. Dans le cadre d'un premier travail (Sebti et al., 2015) nous avons décrit comment les acheteurs, confrontés à une dévalorisation de leur identité professionnelle, mobilisent des stratégies identitaires réelles et cognitives pour modifier les attributs stéréotypiques négatifs associés à leur groupe par les responsables marketing. Il serait intéressant de répliquer cette analyse dans les contextes d'entreprises à

logiques dominantes autres que marketing, comme la logique dominante financière ou de l'ingénieur.

En lien avec la question identitaire, d'autres problématiques de la sociologie des professions peuvent faire l'objet d'investigations approfondies au sein de la population des acheteurs. La question des carrières des acheteurs permettrait de comprendre la manière dont les membres de ce groupe professionnel gèrent leurs trajectoires biographiques, soit en progressant au sein de la profession d'acheteur, soit en migrant vers d'autres groupes professionnels. Quels sont les facteurs individuels ou collectifs qui influencent les trajectoires biographiques des acheteurs ? Comment la valorisation de l'identité professionnelle des acheteurs et leur position dans la stratification sociale de l'entreprise conditionnent-elles les choix de carrières des acheteurs ? Comment les projets de carrières des acheteurs influencent-ils leurs pratiques d'achats et leurs liens avec d'autres groupes professionnels impliqués dans les relations client-fournisseur. Ce sont autant de problématiques qui nous semblent dignes d'intérêt.

Par ailleurs, les contributions théoriques à la littérature sur les dynamiques professionnelles et les luttes entre groupes nous conduisent à étendre l'analyse à d'autres groupes professionnels, en particulier parmi les fonctionnels. La littérature en comptabilité et contrôle sur les luttes entre groupes professionnels s'est focalisée sur les liens entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels pour décrire comment les contrôleurs de gestion tentent d'améliorer leur position dans l'organisation face aux acteurs porteurs de la culture dominante de l'entreprise comme les ingénieurs (Dent, 1991 ; Morales, 2009), les commerciaux (Ezzamel et Burns 2005) ou les responsables marketing (Farjaudon et Morales, 2011). Notre étude s'est principalement intéressée aux liens entre les acheteurs et les opérationnels, prescripteurs des achats. Notre analyse montre que la lutte des acheteurs ne se construit pas toujours dans une relation dyadique entre les acheteurs et les opérationnels, mais que d'autres acteurs, comme les contrôleurs de gestion ou les experts qualité peuvent intervenir de façon plus ou moins active et directe, parce qu'ils sont eux même engagés dans une lutte pour améliorer la position et le prestige de leur groupe au sein de l'organisation. Des liens particuliers peuvent alors se nouer entre les acheteurs et ses groupes professionnels, soit sous forme de concurrence, soit sous forme d'alliances et d'arrangements juridictionnels (Abbott, 2003) pour valoriser leurs positions face aux opérationnels. Il nous semble alors intéressant de comprendre les dynamiques professionnelles et les concurrences entre professions, non pas uniquement dans une logique dyadique, mais en intégrant les différents

groupes professionnels impliqués dans une même activité. Par exemple, les contrôleurs de gestion de MyBeauty et MyAuto interviennent (plus ou moins directement) dans la gestion des performances achats. Or, ces contrôleurs de gestion sont également engagés dans une lutte professionnelle pour améliorer ou maintenir leur position au sein de l'organisation. Dans quelle mesure les contrôleurs de gestion peuvent-ils se saisir du processus achats – souvent défini comme une source majeure d'économies – pour accroître leur contrôle des sources de la performance financière et améliorer leur position ? De la même façon, nous avons décrit comment les acheteurs mobilisent les dispositifs associés aux domaines d'expertise des contrôleurs de gestion, comme les calculs de coûts, les budgets ou les indicateurs de performance, pour valoriser leur travail. Comment les contrôleurs de gestion réagissent-ils à l'utilisation de leurs outils par les acheteurs ? Le considèrent-ils comme un danger pour leur juridiction et quelles stratégies mettent-ils en œuvre pour la protéger ?

BIBLIOGRAPHIE

Abbott, A. (1988), *The System of the Professions. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago University Press, Chicago.

Abbott, A. (2003), Ecologies liées: à propos du système des professions. In *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions*, coordonné par P.-M. Menger, Maison des sciences de l'homme, Paris, 29-50.

Adler, P.S. (2001), Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organization Science*, 12(2):215-234.

Ahrens, T. et Chapman, C.S. (2000), Occupational Identity of Management Accountants in Britain and Germany, *European Accounting Review*, 9(4):477-498.

Ahrens, T. et Chapman, C.S. (2007), Management Accounting as Practice, *Accounting, Organizations and Society*, 32(1):5-31.

Ahrens, T., Becker, H. et Al. (2008), The future of interpretative accounting research – a polyphonic debate, *Critical Perspectives on Accounting*, 19:840-866.

Allard-Poesi, F. (2003), Coder les données, In Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, pages 245-290, Caen, EMS.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger S. (2003), Analyse de représentations et de discours », In Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, pages 449-475, Paris.

Alvesson, M. (2003), Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of Management Review*, 28(1):13-33

Anderson, E. et Jap, S.D. (2005), The dark side of close relationships, *MIT Sloan Management Review*, Spring:75-82

Anderson, E. et Weitz, B. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8(4):310-323.

Anderson, J.C., Narus, J.A. et Van Rossum, W. (2006), Customer value propositions in business markets, *Harvard Business Review*, 84(3):90.

- Anderson S.W., Glenn D. et Sedatole K.L. (2000), Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism, *Accounting, Organizations and Society*, 25(8):723-749.
- Anthony, R.N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, The Harvard Business School Press (trad. La fonction contrôle de gestion, Paris, Publi-Union, 1993).
- Arena, M. et Jeppesen, K.K. (2010), The jurisdiction of internal auditing and the quest for professionalization: the Danish case. *International Journal of Auditing*, 14(2) :111-129.
- Ayache , M. et Dumez H. (2011b), Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative, *Libellio d'Aegis*, 7(3):29-34.
- Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2) :37-62.
- Babeau, O. et Chanlat, J.F. (2008), La transgression : une dimension oubliée de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, (3):201-219.
- Barreyre, P.Y. (1992), La sous-traitance à l'heure des nouvelles pratiques d'impartition, *Encyclopédie du management*, Tome 2, Vuibert, Paris.
- Barthélémy, J. (2001b), The hidden costs of IT outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, spring:60-69.
- Baudry, B. (2005), *l'économie des relations interentreprises*, Coll. Repère, Ed La Découverte, Paris.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2003), Quelles approches avec quelles données ?, In Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, pages 82-103, 2ème éd., Dunod, Paris.
- Becker, H. S. (1979), *Les Mondes de l'Art*, trad. Flammarion 1988, Paris.
- Becker, H. S. (2006), *Le Travail sociologique : Méthode et Substance*, Academic Press de Fribourg, Fribourg.
- Berger, P. et Luckman, T. (1966), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, Doubleday (trad. 1992, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris).
- Bessire, D. (1995), Le contrôleur de gestion, acteur stratégique et vecteur de changement. *Revue Française de gestion*, 38-45.

- Blanchet A. et Gotman A. (2010), *L'enquête et ses méthodes*, Armand Colin, Paris.
- Blau, M.P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, New York.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bodi-Schubert, A. (2014), The Conceptual Model of Success in Buyer-Supplier Relationship, *The Industrial Marketing and Purchasing Journal*, 8(1):31-43.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Bouquin, H. (2008), Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion? *Finance Contrôle Stratégie*, 11:177-191.
- Bouquin, H. (2008), *Le contrôle de gestion*, 8e édition, PUF, Paris.
- Bouquin, H. et Kuszla C. (2013), *Le contrôle de gestion*, 10e édition, PUF, Paris.
- Bouquin, H. et Fiol, M. (2007) Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver, *In Actes du 28^{ème} congrès de l'AFC*, Poitiers.
- Bourguignon, A. (2005), Management accounting and value creation: the profit and loss of reification, *Critical Perspectives on Accounting*, 16:353-389.
- Boussard, V. (1998), Les indicateurs de gestion comme construction sociale: l'exemple de la CAF, *Recherches et Prévisions*, 54(1):51-61
- Boussard, V. (2010), L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8(1):37-52
- Boussard, V., Demazière, D. et Milburn, Ph. (2010), *L'injonction au professionnalisme : Analyses d'une dynamique plurielle*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Boyer, R. et Freyssenet, M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris.
- Bruel, O. (2007), *Management des achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*, Economica, Paris.

- Briers, M. et Chua, W.F. (2001), The role of Actor-Networks and Boundary Objects in Management Accounting Change: A Field Study of an Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3):237-269.
- Bucher, R. et Strauss, A. (1961), Professions in Process, *American Journal of Sociology*, 66(4):352-334.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. et Nahapiet, J. (1980), The roles of accounting in organizations and society, *Accounting, Organizations and Society* 5(1):5-27.
- Bureau, S. et Suquet J-B. (2007), Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10(4):17-35.
- Calvi, R. (2000), Le rôle des services achats dans le développement de produits nouveaux : une approche organisationnelle, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2):31-55.
- Calvi, R., Le Dain, M-A. Et Harbi S. (2000), Le pilotage des partenariats clients fournisseurs dans l'industrie, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 19(1):5-14.
- 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*, (6):119-138.
- Carr-Saunders, A.M. et Wilson P.A. (1933), *The Professions*, Oxford University Press, Cambridge.
- Champy F. (2009), *La Sociologie des professions*, PUF, Paris.
- Chapoulie, J.-M. (1973), Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels, *Revue Française de Sociologie*, 14:86-114.
- Chapoulie, J.-M. (2001), *La Tradition Sociologique de Chicago*, Editions de l'EHESS, Paris.
- Charreaux, G. et Desbrière, Ph. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2):pp 57-88.
- Chiapello, E. et Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, Paris.
- Cooper, R. et Slagmulder, R., (2004), Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society*, 29(1):1-26.

Covaleski, M.A., Dirsmith, M.W. et Rittenberg, L. (2003). Jurisdictional disputes over professional work: the institutionalization of the global knowledge expert, *Accounting, Organizations and Society*, 28(4):323-355.

Curchod, C., Morales, J., et Talbot, D. (2015). Des organisations sous pression. *Revue Française de Gestion*, (3):11-21.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Cyert, R.M. et March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Das, T.K. et Teng, B.-S. (1998), Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 23(3):491-512.

Dekker, H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, 29(1):27-49.

Demazière, D. et Gadéa, C. (2009), *Sociologie des groupes professionnels, Acquis récents et nouveaux défis*, La Découverte, Paris.

Dent, J. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*. 16(8):705-732.

Desreumaux, A. (1992), *Structures d'entreprises*, Vuibert gestion, Paris.

Desreumaux, A. (1996), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 107(janv-fév):86-108.

Desreumaux, A. (1998), *Théorie des organisations*, EMS, Caen.

Donada, C. (1997), Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat, *Revue Française de Gestion*, (114):94-105.

Donada, C. (1998), *L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs : une étude empirique des relations client-fournisseurs dans l'industrie automobile*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, HEC.

Donada, C. et Garette B. (2001), Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs, *Management International*, 5(2):19-31.

Donada, C. et Dostaler I. (2005), Fournisseur, sois flexible et tais-toi!, *Revue Française de Gestion*, 31(5):89-101.

Donada C. et Nogatchewsky G. (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur le succès des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20(4):71-96.

Donada, C. et Nogatchewsky, G. (2006), Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? *Management Accounting Research*, 17(3):259-287.

Donada, C., Nogatchewsky, G. et Nogatchewsky, S. (2012), Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 18(2):7-32.

Donada, C., Lenglet, F., Mothe, C., et Nillès, J. J. (2015). Un indice de mesure du collaboratif client-fournisseur, *Revue Française de Gestion*, 41(6):69-85.

Doz, Y. et Shuen, A. (1987), A Process Framework for Analysing Cooperation between Firms, INSEAD, (87/33).

Dubar, C. (1991), *La Socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.

Dumoulin, R. (1996), *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels – Une recherche exploratoire*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, IAE de Lille.

Dumoulin, R. (1997), Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(2):45-58.

Dupuy, Y. et Guibert, N. (1997), La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(1):39-52.

Dwyer, F., Schurr P. et Oh, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(1):11-27.

Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4):660-679.

Eisenhardt, K.M. (1989b), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4):532-550.

Eggert, A. et Ulaga, W. (2006), Value based differentiation in business relationship: gaining and sustaining key supplier status, *Journal of Marketing*, 70(1):119-136.

- Eggert, A., Ulaga, W. et Schultz F. (2006), Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis, *Industrial Marketing Management*, 35(1):20-27
- Emerson, T.M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27(1):31-41.
- Ernst & Young, (2005), *Le baromètre Outsourcing 2005: Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*.
- Epstein, G. (2005), *Financialization and the world economy*. Edward Elgar, Aldershot.
- Evetts, J. (2003), The Sociology Of Professional Group: New Questions and Different Explanations, *Knowledge, Work and Society*, 1:10-18.
- Ezzamel, M. (1994), Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgeting System in Its Organisational Context, *Organization Studies*, 15(2):215-240.
- Ezzamel, M., Willmott, H. et Worthington F. (2008), Manufacturing shareholder value: the role of accounting in organizational transformation, *Accounting, Organizations and Society*, 33(2):107-140.
- Ezzamel, M., Burns, J. (2005), Professional Competition, Economic Value Added and Management Control Strategies. *Organization Studies* 26(5): 755-777.
- Fabre, K., Nogatchewsky, G. et Pezet, A. (2010), Contribution à une histoire de l'externalisation: le cas Renault (1945-1975). *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13(2):145-188.
- Farjaudon, A.-L. et Morales, J. (2011), Mesurer et définir la valeur des marques : un enjeu dans la concurrence entre groupes professionnels, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 14(3): 63-90.
- Fayol, H. (1918), *Administration industrielle et générale*, trad. 1979, Dunod, Paris.
- Fligstein, N. (1987), The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, *American Sociological Review*, 52:44-58.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. et Waluszewski A. (2008): Analysing Business Interaction, *Proceedings of the 24th Annual IMP Conference*, Uppsala.
- Frazier, G.L., Gill, J.D. et Kale S.H. (1989), Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53(1):50-69.

Frazier, G.L. et Rody R.C. (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, 55(1):52-69.

Frazier, G.L. et Summers J.O. (1986), Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing Research*, 23:169-176.

Freidson, E. (1986), *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.

Gadde, L.-E. et Hakansson H. (1993), *Professional Purchasing*, Routledge, London.

Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58:1-19.

Gendron, Y. (2004), « Professionalization in Action: Accountants' Attempt at Building a Network of Support for the Web Trust Seal of Assurance », *Contemporary Accounting Research*, 21(3):563-602.

Gendron, Y., Cooper, D.J. et Townley B. (2007), The Construction of Auditing Expertise in Measuring Government Performance, *Accounting, Organizations and Society*, 32(1):101-129.

Gerard, B. et Redslob, L. (2010), Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente, *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(3): 79-100.

Grawitz, M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} Ed., Dalloz, Paris

Grisard, C. (2014), *La formation de l'accountability en situations conflictuelles*, Thèse pour l'obtention du titre de doctorat ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Gronroos, C. (1997), Value-driven relational marketing, from products to resources and competencies, *Journal of Marketing Management*, 13(5):407-419.

Guibert, N. (1999a), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1):1-19.

Guibert, N. (1999b), Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français, *Revue Française de Marketing*, (173):155-168.

Gulati, R. et Singh H. (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43:781-814.

- Hagedoorn, J. (2002), Inter-firm R&D partnership: an overview of major trends and patterns since 1960, *Research Policy*, 31(4):477-492.
- Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an interaction approach*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Hakansson, H. et Lind, J. (2004), Accounting and network coordination, *Accounting, Organizations and Society*, 29(1):51-72.
- Heide, J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58(1):71-85.
- Hoarau, C. et Teller, R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris.
- Hollard, M. et Llerena, D. (2004), Marchés et comportements des acteurs dans une filière industrielle: efficacité et équité, *Revue d'Economie Industrielle*, 107(1):89-104.
- Hopwood, A.G. (1974), *Accounting and Human Behavior*, Haymarket Publishing, London.
- Hopwood, A.G. (1996), Looking across rather up and down: on the need to explore the lateral processing of information, *Accounting, Organizations and Society*, 21(6):589-590.
- Horn, R. (1983), *Trialectics: toward a practical logic of unity*, MA, Lexington.
- Hughes, E.C. (1959), The Study of Occupations, In Merton R.K. et alii, *Sociology Today*, pages 452-458, Basic Books, Lexington.
- Hughes, E.C. (1994), *On work, Race and the Sociological Imagination*, Chicago University Press, Chicago.
- Hughes, E.C. (1951b), Work and Self, In J.-M. Chapoulie (1997), *Le regard sociologique*, pages 75-85, Editions de l'EHESS,
- Hughes, E.C. (1996), *Men and their work*, Éditions de l'EHESS, Paris.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., Nagar V., et Rajan M.V. (1999), Supplier selection, monitoring practices, and firm performance, *Journal of Accounting and Public Policy*, 18(3):253-281.
- Ivens, B.S. et Pardo, C. (2007), Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions, *Industrial Marketing Management*, 36(4):470-482.

Ivens, B.S., Pardo, C. et Tunisini A. (2009), Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issues, issues and implications, *Industrial Marketing Management*, 38(8):851-856.

Jap, S.D. (2001), Pie sharing in complex collaboration contexts, *Journal of Marketing Research*, 38(1):86-99.

Jap, S.D. et Anderson E. (2003), Safeguarding inter-organizational performance and continuity under ex-post opportunism, *Management Science*, 49(12):1684-1701.

Jap, S.D. (1999), Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36:461-475.

Jerman, L., et Nogatchewsky, S. (2015), Segmentation achats dans la gestion des relations client-fournisseur. *Revue Française de Gestion*, (3):135-152.

Kale, P. et Singh H. (2009), Management strategic alliances: what do we do, and where do we get from here?, *Academy of Management Perspectives*, 23(3):45-62.

Kamminga, P.E. et Van der Meer-Kooistra J. (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting, Organization and Society*, 32(1):131-154.

Kaufman, B.E. (2004), *The global evolution of industrial relations: events, ideas and the IIRA*, International Labour Office, Geneva.

Koenig, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de l'AGRH*, 9 :4-17

Lallement, M. (1995), *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Paris.

Lambert, C. (2005), *La fonction contrôle de gestion : Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Lambert, C. et Pezet, E. (2007). Discipliner les autres et agir sur soi : la double vie du contrôleur de gestion, *Finance Contrôle Stratégie* 10(1):183-208.

Lambert, C. et Morales, J. (2009), Les pratiques occultes des contrôleurs de gestion : une étude ethnographique du « sale boulot », *Finance Contrôle Stratégie* 12(2):5-34.

Lambert, C. et Sponem, S. (2009), La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 16(6):717-748.

- Lambert, C. et Morales, J. (2013), Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices, *Accounting, Organizations and Society*, 38(3):228-244.
- Lambert, C. et Sponem, S. (2012), Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective, *European Accounting Review*, 21(3):565–589.
- Lampel, J. et Shamsie, J. (2000), Probing the unobtrusive link : Dominant logic and the design of joint-ventures at General Electric, *Strategic Management Journal* 21:593-602.
- Langfield-Smith, K. (1997), Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2):207-232.
- Langfield-Smith, K. et Smith, D. (2003), Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, 14:281-307.
- Lapierre, J. (1997), What does value mean in business-to-business professional services, *International Journal of Service Industry Management*, 8(5):377-397.
- Lapierre, J. (2000), Customer perceived value in industrial contexts, *Journal of business and Industrial Marketing*, 15(2/3):122-140.
- Leenders, M., Johnson, P., Flynn, A., Fearon, H. et Nollet J. (2006), *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin, Québec.
- Legalais, L. (2014), *La construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion, les trajectoires professionnelles et leurs influences sur la financiarisation des organisations : le cas Saint-Gobain*, Thèse pour l'obtention du titre de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Legalais, L. et Morales, M. (2014), Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation, *Revue Française de Gestion*, (3):165-184.
- Lind, J. (2001), Control in a world class manufacturing: A longitudinal case study, *Management Accounting Research*, 12(1):41-74.
- Lind, J. et Hakansson, H. (2004), Accounting and network coordination, *Accounting Organizations and Society*, 29(1):51-72.
- Lind, J. et Strömsten, T. (2006), When do firms use different types of customer accounting, *Journal of Business Research*, 59(12):1257-1266.

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. et Wouters, J. (2006), A relationship-management assessment tool: questioning, identifying and prioritizing critical aspects of customer relationships, *Industrial Marketing Management*, 35(1):57-71.

Lindgreen, A. et Wynstra, F. (2005), Value in business markets: what do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7):732-748.

Lonsdale, C. et Cox A. (2000), The historical development of outsourcing: the latest fad?, *Industrial Management & Data System*, 100(9):444-450.

Lorenzoni, G. et Lipparini, A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20(4):317-338.

Lorino, P. (1989), *L'économiste et le manager*, La Découverte, Paris.

Macintosh, N.B. et Scapens, R.W. (1991). Management Accounting and Control Systems : A Structuration Theory Analysis. *Journal of Management Accounting Research* 3:131-158.

Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven.

Madhok, A. et Tallman S.B. (1998), Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships, *Organization Science*, 9(3):326-339.

Mandard, M. (2015), *Les réseaux inter-organisationnels*, La Découverte, Paris.

Mauss, M. (1925), *Essai sur le don*, PUF, Paris.

Mead, G.H., (1934), *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago.

Merchant, K.A. (1982), The Control Function of Management, *MIT Sloan Management Review*, 23(4):43-55.

Groot, T.L. et Merchant K.A. (2000), Control of international joint ventures, *Accounting, Organizations and Society*, 25(6):579-607.

Merchant, K.A. et Simons R. (1986), Research and Control in Complex Organizations: an Overview, *Journal of Accounting Research*, 5:183-201.

Merton, R.K. (1940), Bureaucratic Structure and Personality, *Social Forces*, 18:560-568.

Midler, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation des entreprises*, InterEditions, Paris.

Miles, M. et Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed d'Organisation, Paris

Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Ed. d'Organisation, Paris.

Mohr, J.J. et Spekman R. (1994), Characteristics of Partnerships Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2):135-152.

Möller, K. (2006), Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach, *Industrial Marketing Management*, 35(8):913-924.

Moorman, C., Zaltman, G. et Deshpande R. (1992), Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamic of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29(3):314-328.

Monczka, R., Trent, R. et Handfield, R. (2005), *Purchasing and supply chain management*, International Thomson Publishing, Tampa (FL).

Morales, J. (2009), *Le Contrôle comme dynamique de gouvernement et de socialisation : Une étude ethnographique des contrôleurs de gestion*, Thèse pour l'obtention du titre de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

Morales, J. (2013), Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 19(2):41-70.

Morales, J. et Pezet, A. (2010), Les contrôleurs de gestion, "médiateurs" de la financiarisation : étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 16(1):101-132.

Morales, J. et Sponem, S. (2009), Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Économies et Sociétés*, 12 (1):2001-2043.

Morgan, R. et Hunt, S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58:20-38.

Mouritsen, J. (1996), Five Aspects of Accounting Departments' Work, *Management Accounting Research*, 7(3):283-303.

Mouritsen, J., Hansen A. et Hansen C. (2001), Inter organizational controls and organizational competencies: Episode around target cost management, functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, 12(2):221-244.

Mouritsen, J. et Thrane S. (2005), Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations, *Accounting, Organizations and Society*, 31(3):241-275.

Mouritsen, J. et Larsen, T.H. (2005), The 2nd wave of knowledge management: the management control of knowledge resources through intellectual capital information, *Management Accounting Research*, 16(3):371-394.

Mucchielli, A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, PUF, Paris.

Neuville, J-Ph. (1998), Figures de la confiance et de la rationalité dans les partenariats industriels, *Revue Française de Gestion*, (119):15-24

Neuville, J.-Ph. (1996), *Le contrat de confiance : étude des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens*, Thèse pour l'obtention du titre de doctorat ès sociologie, Institut des Etudes Politiques de Paris.

Nogatchewsky, G. (2003), L'exercice du contrôle dans la relation client fournisseur, *Revue Française de Gestion*, 29(6):173-183.

Nogatchewsky, G. (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations clients – fournisseurs*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Nogatchewsky, S. et Nogatchewsky, G. (2009). Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance, *In L'état des entreprises*, pages 18-27, La découverte, Paris.

Nogatchewsky, S. (2013), *Le contrôle stratégique des relations inter-organisationnelles dans le secteur de l'aéronautique civile: une étude sur les leviers clés, les outils et mécanismes de contrôle*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, 15(2):241-265.

Otley, D.T. (1994), Management control in contemporary organizations : toward a wider framework, *Management Accounting Research*, 5(3):289-299.

Ouchi, W.G. (1977), The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 22(1):95-113.

Ouchi, W.G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25(1):129-141.

Parson, T. (1965), Professions, *In International Encyclopedia of Social Sciences*, 12:536-547.

Loubère, J. M. et Perrotin, R. (2005), *Stratégies d'achat. Sous-traitance, partenariat, délocalisation*, Éditions d'Organisation, Paris.

Perray-Redslob, L. et Gérard, B. (2015), Compétition entre contrôles technocratiques et socio-idéologiques: le cas de l'insertion du contrôle de gestion dans les armées françaises Competition between technocratic and socio-ideological controls: the case of the introduction of management control, *Management International*, 20(1).

Pernot, E. et Roodhooft, F. (2014), The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics*, 158:156-170.

Perret, V. et Seville, M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, *In Thiétard R., Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers, New York.

Piercy, N.F. (2009), Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management, *Industrial Marketing Management*, 38:857-864.

Ploetner, O. et Ehret, M. (2006), From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller, *Industrial Marketing Management*, 35(1):4-9.

Poissonnier, H., Philippart, M. et Kourim N. (2012), *Les achats collaboratifs – Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, De Boeck, Paris.

Poissonnier, H. (2014), Un acheteur est bien plus qu'un cost-killer, *Harvard Business Review France*, Mars.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

Portier, P., Pardo, C. et Salle, R. (2010), Achats et marketing, Une asymétrie d'interface, *Revue Française de Gestion*, 36(6):97-117

Pardo, C., Missirilian, O., Portier, P. et Salle R. (2011). Barriers to the "key supplierization" of the firm, *Industrial Marketing Management*, 40(6):853-861.

Prahalad, C.K. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting Customer Compétence, *Harvard Business Review*, 78(1):79-87.

Quélin, B. (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?, *Revue Française de Gestion*, 29(2):13-26.

Ramanujan, S. et Jane, S. (2006), Legal perspective on outsourcing and off shoring, *The Journal of American Academy of Business*, 8(2):51-58.

Ravald, A. et Gronroos, C. (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30(2):19-30.

Redslob, L. (2012), *Construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion dans un milieu où la performance financière est en quête de légitimité : le cas des armées françaises*, Thèse pour l'obtention du titre de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

Renaud, A. (2014), Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion ?, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 20(2):67-94.

Reverdy, T. (2009) Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires : comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels, *Revue Française de Sociologie*, 50(4):775-815.

Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1992), Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7):483-498.

Ring, P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19(1):90-118.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2003), Le design de la recherche, In Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, pages 139-168, Dunod, Paris.

Sako, M. (1992), *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.

Scapens, R.W. et Roberts, J. (1993), Accounting and Control : A Case Study of Resistance to Accounting Change, *Management Accounting Research* 4(1):1-32.

Sebti, H., Gérard, B. et Perray-Redslob, L. (2015), Utilisation identitaire des dispositifs de contrôle par les membres d'un groupe professionnel: le cas des acheteurs, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 21(2):13-32.

Shafer, W.E. et Gendron, Y. (2005), Analysis of a failed jurisdictional claim: the rhetoric and politics surrounding the AICPA global credential project. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(4):453-491.

Shapiro, R.D. (1986), Gérez vos relations avec vos fournisseurs, *Harvard L'Expansion*, 43:31-47.

Sheth J., Sharma A. et Iyer G. (2009), Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial, *Industrial Marketing Management*, 38(8):865-871.

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Speklé, R.F. (2001), Explaining management control structure variety: a transaction cost perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 26(4):419-441.

Spekman, R. (1988), Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer- Supplier Relationships, *Business Horizons*, 31(4):75-81.

Spekman, R. et Carraway, R. (2006), Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework, *Industrial Marketing Management*, 35(1):10-19.

Steyer, V. (2013), *Les processus de sensemaking en situation d'alerte, entre construction sociale du risque et relations d'accountability: le cas des entreprises françaises face à la pandémie grippale de 2009*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris 10.

Strauss, A. (1992), *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionniste*, L'Harmattan, Paris.

Suddaby, R. et Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy, *Administrative Science Quarterly*, 50(1):35-67.

Suquet, J-B. (2008), *Les dynamiques professionnelles de la relation de service : le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Ecole Polytechnique.

Tajfel, H. et Turner, J.C. (1979), An integrative theory of intergroup conflict, *In In Psychology of Intergroup Relations*, pages 33-47, Brooks-cole, Monterey CA.

Tajfel, H. et Turner, J.C. (1986), The social identity theory of intergroup behavior, *In Psychology of Intergroup Relations*, pages 7-24, Brooks-cole, Monterey CA.

Teller, R. (1999), *Le contrôle de gestion*, EMS, Caen.

Thorelli, H. (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7(1):37-51.

Tomkins, C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26(2):161-191.

Turnbull, P.W. et Valla, J.-P. (1986), *Strategies for Industrial Marketing: The Management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, Croom Helm, London.

Tzokas, N. et Saren, M. (1999). Value transformation in relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*, 7(1):52-62.

Tzokas, N. et Saren, M. (1997), Building relationship platforms in consumer markets: a value chain approach, *Journal of Strategic Marketing*, 5(2):105-120.

Uлага, W. (2003), Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, *Industrial Marketing Management*, 32(8):677-693.

Van de Ven, A.H. (1976), On the Nature, Formation and Maintenance of Relationships among Organizations, *Academy of Management Review*, 1(4):24-36.

Van der Meer-Kooistra, J. et Vosselman G.J. (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, 25(1):51-77.

Van Weele, A. (2010), *Purchasing and supply chain management : analysis, planning and practice*, Thomson Publishing, Tampa (FL).

Veziat, N. (2014), Quand l'entreprise mène la professionnalisation: étude des conseillers financiers de la poste française, *Travail, Emploi, Formation*, 11(1):50-71.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Wagner, S.M. et Hoegl, M. (2006), Involving suppliers in product development: Insights from R&D directors and project managers, *Industrial Marketing Management*, 35(8):936-943.

Weber, M. (1921), *Economie et société*, trad. 1997, Plon, Paris.

Widener, S.K. et Selto, F.H. (1999), Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities?. *Journal of Management Accounting Research* 11:29–45.

Wilensky, H. (1964), The Professionalization of Everyone, *American Journal of Sociology*, 2:137-158

Williamson, O.E. (1979), Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 22(2):233–261.

Wilson, DT. et Jantrania, S. (1994), Understanding the Value of a Relationship, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1):55-66.

Wuyts, S. et Geyskens, I. (2005), The formation of buyer supplier relationship: detailed contract drafting and close partner selection, *Journal of Marketing*, 69(4):103-117.

Yin, R.K. (2004), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Newbury Park.

TABLE DES FIGURES

Figure i.1 : Design de la recherche	21
Figure 1.1 : Représentation d'une dynamique juridictionnelle	41
Figure 1.2 : Perspective historique des relations verticales	59
Figure 1.4 : Le modèle d'interaction entre les acteurs, les ressources et les activités	79
Figure 5.1: Evolution du coût de revient du projet	213
Figure 5.2 : Organisation de la fonction Achats de MyAuto	221
Figure 5.3 : Evolution coûts matières et négociation de la marge fournisseur	253
Figure 6.1: Evolution de l'organisation des achats	274
Figure 6.2: organisation de la fonction Achats de MyBeauty	279
Figure 6.3: extrait d'une note d'information de la direction des achats	297
Figure 7.1 : Les liens entre les groupes professionnels impliqués dans la gestion du partenariat client-fournisseur à logique financière dominante	368
Figure 7.2 : Les liens entre les groupes professionnels impliqués dans la gestion du partenariat client-fournisseur à logique financière dominante	373

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Evolution des caractéristiques des relations verticales, de la sous-traitance au partenariat.....	61
Tableau 1.2 : enjeux de performance dans les relations transactionnelles et les partenariats	64
Tableau 1.3 : Comptabilité inter-organisationnelle pour le contrôle, la construction de la confiance et le développement de la relation	67
Tableau 1.4 : Travaux sur les typologies des modes de contrôle client-fournisseur	68
Tableau 1.5 : La création de valeur dans les différentes disciplines des sciences de gestion	71
Tableau 1.6 : Les travaux sur les leviers de la valeur client-fournisseur	82
Tableau 2.2: Entretiens avec des acheteurs.....	92
Tableau 2.3: Entretiens de la phase exploratoire avec d'autres responsables.....	93
Tableau 2.4: Dictionnaire des thèmes et des codes de l'étude exploratoire.....	96
Tableau 2.5: Liste des entretiens du cas MyAuto	100
Tableau 2.6: Liste des entretiens du cas MyBeauty	100
Tableau 2.7: Dictionnaire des thèmes.....	104
Tableau 3.1: La perspective financière de la création de valeur inter-organisationnelle.....	109
Tableau 3.2: Une approche stratégique de la création de valeur inter-organisationnelle	113
Tableau 3.3: La perspective relationnelle de la création de valeur inter-organisationnelle	118
Tableau 3.4: Hiérarchisation des catégories d'attentes des clients.....	124
Tableau 3.5 : Les attentes des fournisseurs partenaires.....	129
Tableau 3.6 : Formes et leviers de la performance dans les partenariats	131
Tableau : 3.7 : Les modalités de gestion des partenariats	139
Tableau 4.1: les caractéristiques des entreprises du modèle orienté finance.....	144
Tableau 4.2 : Les caractéristiques des entreprises du modèle orienté vers la performance opérationnelle	170
Tableau 4.3 : caractéristiques des partenariats dans les deux logiques dominantes	194
Tableau 4.4 : enjeux professionnels des acheteurs dans les deux logiques dominantes	195
Tableau 5.1: Liste des entretiens du cas MyAuto	199
Tableau 5.2 : Les enjeux des phases « projet » et « série »	222
Tableau 5.3 : Les indicateurs financiers de performances Achats	223
Tableau 5.4: L'utilisation de l'ERP	227
Tableau 5.5 : Méthodes d'analyse des prix.....	237
Tableau 5.6 : Les leviers financiers utilisés par les acheteurs	239
Tableau 6.1 : Entretiens du cas MyBeauty	263
Tableau 6.2 : Les modes de consultation chez MyBeauty	305
Tableau 7.1: Les caractéristiques des logiques dominantes	345
Tableau 7.2: La redéfinition du projet juridictionnel des acheteurs.....	359
Tableau 7.3: rhétorique professionnelle et auditoires des acheteurs	377
Tableau c.1: Les freins relationnels à la coopération	384

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 – LE TRAVAIL DES ACHETEURS, UNE LUTTE POUR LA DEFINITION DU PARTENARIAT ET DE LA PERFORMANCE.....	27
SECTION 1 LES ACHETEURS : UNE GROUPE PROFESSIONNEL AU TERRITOIRE MAL DÉFINI	28
1. DE LA SOCIOLOGIE DES PROFESSIONS À LA SOCIOLOGIE DES GROUPES PROFESSIONNELS.....	28
1.1. La sociologie fonctionnaliste des professions.....	28
1.2. La sociologie interactionniste des professions.....	29
1.3. La définition de l’activité de travail.....	29
1.3.1. L’activité de travail comme biographie.....	30
1.3.2. L’activité de travail comme interaction	30
1.3.3. L’outillage conceptuel de la sociologie interactionniste pour analyser les professions	31
1.3.3.1. Licence et mandat d’une profession	31
1.3.3.2. La carrière.....	31
1.3.3.3. La division sociale et morale du travail	31
1.3.3.4. L’ordre négocié.....	32
1.3.3.5. Les mondes sociaux.....	32
1.4. L’émergence du groupe professionnel comme objet d’analyse	33
1.4.1. De l’étude des professions à l’étude des groupes professionnels	33
1.4.2. Les dynamiques professionnelles.....	34
2. LA RECHERCHE DE JURIDICTIONS AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE PROFESSIONNELLE.....	35
2.1. La juridiction comme capacité à solutionner les problèmes de l’activité.....	35
2.2. Une dynamique interne : élaborer et routiniser des solutions.....	37
2.3. Une dynamique externe : gérer les autrui significatifs	38
2.3.1. Les arrangements juridictionnels.....	38
2.3.2. La légitimation par les auditoires.....	39
3. L’UTILISATION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE DANS LES LUTTES ENTRE GROUPES PROFESSIONNELS	41
3.1. La reconnaissance des savoirs comme enjeu des luttes professionnelles.....	42
3.2. Le regard de la littérature en comptabilité principalement porté sur la lutte des contrôleurs .	43
3.3. Vers l’extension de l’utilisation des dispositifs de contrôle aux non financiers	46
4. LES ACHETEURS COMME GROUPE PROFESSIONNEL	48
4.1. Une fonction au service des activités de la chaîne de valeur	48
4.2. Des relations ambivalentes avec les autres groupes professionnels.....	50
4.2.1. Les Achats et la Finance : l’alignement par les gains d’achats	50

4.2.2. Les Achats et les Opérations : entre opposition et besoin de collaboration	51
4.2.3. Les Achats et le Marketing : une proximité conceptuelle mais une opposition sur les pratiques et les finalités	54
SECTION 2 LE PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR COMME LIEU D'INTERACTION ENTRE DIFFÉRENTS GROUPES D'ACTEURS 56	
1. VERS UNE COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE PARTENARIAT CLIENT-FOURNISSEUR	56
1.1. De l'émergence du partenariat client-fournisseur.....	56
1.1.1. La stratégie de mise en concurrence : un modèle « adversaire »	56
1.1.2. La stratégie du partenariat : un modèle « collaboratif »	57
1.1.3. Une dynamique historique du partenariat	57
1.2. Comment caractériser le partenariat client-fournisseur ?.....	60
1.2.1. Une Approche transactionnelle du partenariat	60
1.2.2. Une approche relationnelle du partenariat	62
2. LE CONTRÔLE DES PARTENARIATS CLIENTS-FOURNISSEURS : ORIENTER LES COMPORTEMENTS VERS LES OBJECTIFS DU CLIENT.....	64
2.1. Les fondements théoriques des modes de contrôle inter-organisationnel.....	64
2.1.1. L'approche transactionnelle : le contrat pour réduire l'opportunisme	65
2.1.2. L'approche relationnelle : les normes relationnelles pour faciliter l'interaction.....	66
2.1.3. L'approche par le pouvoir et la dépendance : le contrôle comme exercice du pouvoir	67
2.2. Les modes de contrôle client-fournisseur : une recherche de l'équilibre entre le marché, la bureaucratie et le clan.....	68
2.2.1. Les configurations de contrôle des relations client-fournisseur	68
2.2.2. Vers un renouvellement des enjeux du contrôle inter-organisationnel.....	69
SECTION 3 LA CRÉATION DE VALEUR, QUELLE DESCRIPTION DE LA PERFORMANCE ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS ?	
70	
1. LA CRÉATION DE VALEUR : PLURALITÉ DES SENS SUBJECTIFS ET DES DESTINATAIRES	70
1.1. Pluralité des regards et des mesures	70
1.2. La création de valeur comme une réponse aux injonctions des parties prenantes	72
1.2.1. La création de valeur actionnariale	72
1.2.2. La création de valeur pour le client.....	73
1.2.3. La création de valeur partenariale	73
1.3. Une convergence postulée mais incertaine des différentes valeurs	74
2. LA VALEUR CLIENT-FOURNISSEUR : DÉFINITION ET LEVIERS.....	76
2.1. La création de valeur collaborative entre client et fournisseur	76
2.1.1. Une valeur collaborative	76
2.1.2. Le management de la relation au cœur de la création de valeur	78
2.2. Une approche dynamique et interactionniste de la valeur client-fournisseur	78
2.2.1. Un modèle de transformation des ressources par les acteurs	78
2.2.2. La pérennité de la valeur inter-firme	80
2.2.3. Les inducteurs de la valeur inter-firme	80
2.2.4. Le cycle de vie de la relation	82

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	85
1. L'ÉTUDE QUALITATIVE COMME CHOIX MÉTHODOLOGIQUES STRUCTURANT.....	86
1.1. Une démarche qualitative par entretiens pour accéder au réel.....	86
1.1.1. Un sujet libre de parole ?	87
1.1.2. Un sujet libre de toute influence ?.....	88
1.2. Validité de la recherche : dépasser le discours des acteurs.....	89
SECTION 1 DÉMARCHE DE RECHERCHE DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	91
1. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES DE LA PREMIÈRE PHASE D'ÉTUDE (ÉTUDE EXPLORATOIRE).....	91
1.1. Echantillon des entreprises et des acteurs interviewés.....	91
1.2. L'accès au terrain : l'utilisation des réseaux sociaux électroniques.....	93
1.3. La conduite des entretiens.....	94
1.3.1. Un guide d'entretien	94
1.4. Analyse des données : un dictionnaire thématique.....	95
SECTION 2 DÉMARCHE DE RECHERCHE DE L'ÉTUDE DE CAS.....	97
1. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE DE CAS.....	97
1.1. Le choix de l'étude de cas	97
1.1.1. Pourquoi l'étude de cas ?.....	97
1.1.2. Un ou plusieurs cas ?.....	97
1.2. Deux cas d'étude.....	98
1.2.1. Echantillonnage.....	98
1.2.2. Les acteurs interviewés.....	99
1.3. Le choix de l'entretien narratif comme méthode de recueil des données.....	101
1.3.1. La conduite des entretiens.....	101
1.3.2. Analyse des entretiens et dictionnaire des thèmes.....	102
 CHAPITRE 3 – DEFINIR LE TRAVAIL DE GESTION DU PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR	105
 SECTION 1 DES REPRÉSENTATIONS SIGNIFIANTES PLURIELLES DE LA PERFORMANCE ACHATS.	107
1. UNE DÉFINITION PLURIELLE DE LA VALEUR INTER-ORGANISATIONNELLES ET DE SES LEVIERS	107
1.1. La perspective financière : le prix comme variable d'ajustement	107
1.1.1. Le baisse continue des prix	110
1.1.2. La massification des besoins et l'arbitrage prix/volume.....	110
1.1.3. Les optimisations de processus inter-organisationnels et la répartition des économies.....	110
1.2. La perspective stratégique : la contribution des achats à l'offre de l'entreprise	111
1.2.1. La traduction de l'offre chez les fournisseurs	114
1.2.2. La refonte de l'offre avec les fournisseurs	114
1.3. La perspective relationnelle : la pérennisation des liens comme source de performance	114
1.3.1. L'engagement.....	119
1.3.2. La connaissance mutuelle des acteurs.....	119
2. DES STRUCTURES D'ATTENTES DIFFÉRENCIÉES ENTRE LE CLIENT ET LE FOURNISSEUR	120
2.1. Le client centré sur des facteurs « objectivables » de performance	121

2.1.1.	La priorité accordée aux enjeux opérationnels et financiers : le triptyque QCD	125
2.1.2.	La contribution à la stratégie du client comme plus-value du partenariat.....	125
2.1.3.	La marginalisation des attentes relationnelles	126
2.2.	« Les attentes du fournisseur sont essentiellement relationnelles »	127
2.2.1.	La primauté supposée des attentes relationnelles pour le fournisseur	130
2.2.2.	Les attentes stratégiques comme une volonté d’approfondir la relation	130
2.2.3.	Les attentes financières et opérationnelles	130
SECTION 2 LA GESTION DU PARTENARIAT CLIENT FOURNISSEUR : ENTRE LOGIQUES RELATIONNELLE ET INSTRUMENTALE		132
1.	LE PARTENARIAT, UNE DÉMARCHE SÉLECTIVE : DIFFÉRENCIER LES PARTENAIRES DES AUTRES FOURNISSEURS	132
1.1.	Une démarche instrumentale qui « officialise » le partenariat	132
1.2.	Une « sélection naturelle » qui prolonge les liens établis	134
2.	LE PILOTAGE DU PARTENARIAT.....	134
2.1.	Un pilotage fondé sur des normes relationnelles	135
2.1.1.	La transparence : savoir pour se rassurer	136
2.1.2.	L’engagement dans l’action	137
2.2.	Un pilotage fondé sur des dispositifs	137
2.2.1.	La conformité aux normes relationnelles n’est pas vécue comme obligation.....	137
2.2.2.	L’importance des dispositifs de gestion	138
 CHAPITRE 4 – VERS DEUX MODELES DE GESTION DES ACHATS DANS LES PARTENARIATS CLIENTS-FOURNISSEURS		141
 SECTION 1 LE MODÈLE DE PARTENARIAT ORIENTÉ VERS LA PERFORMANCE FINANCIÈRE		143
1.	LES ACHETEURS ACTEURS CENTRAUX DES AMBITIONS FINANCIÈRES DE LA DIRECTION.....	145
1.1.	Alignement du travail des acheteurs sur les objectifs de performance financière	145
1.2.	L’alignement des fournisseurs sur les objectifs financiers du client.....	146
1.3.	Une orientation financière qui conditionne le travail des acheteurs	147
1.4.	Des acheteurs qui se décrivent en animateurs de la relation et interface entre les partenaires... ..	148
2.	LE DÉFI DE LA COLLABORATION ENTRE LES ACHETEURS ET LES OPÉRATIONNELS.....	149
2.1.	Collaboration au choix des fournisseurs	150
2.2.	Collaboration au pilotage de la relation.....	150
2.2.1.	Organiser et gérer l’information et les connaissances.....	150
2.2.2.	Gérer les conflits	151
2.2.3.	Organiser l’apport d’innovations du fournisseur	152
2.3.	Une explication de l’orientation financière aux opérationnels.....	153
3.	DES OUTILS DE CONTRÔLE DÉFINIS PAR L’ORIENTATION FINANCIÈRE DU PARTENARIAT	155
3.1.	L’introduction des technologies dans la relation	156
3.1.1.	Une technologie qui renforce l’orientation financière	156
3.1.2.	Une technologie qui modifie la division du travail.....	156
3.2.	Des dispositifs visibles qui distillent la menace de mise en concurrence	157

3.3. Les réunions de pilotage	159
4. LA CRITIQUE DE LA DÉMARCHE FINANCIÈRE ET LA RECHERCHE D'AUTONOMIE DES ACHETEURS	161
4.1. Un management financier contraignant	161
4.2. Une gestion locale alternative.....	164
4.2.1. Des rencontres en « off »	164
4.2.2. Des données non financières pour modérer l'orientation financière	166
SECTION 2 LE MODÈLE DE PARTENARIAT ORIENTÉ VERS LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	169
1. UN CONTEXTE DE RELATION QUI VALORISE LE RÔLE DES OPÉRATIONNELS	171
1.1. Des stratégies focalisées sur la croissance	171
1.2. La contribution du partenariat est attendue en priorité sur les métiers du client	172
1.3. L'équilibre des rapports de force entre les partenaires : « Le client n'est pas roi »	173
2. UN MANAGEMENT DE LA RELATION FOURNISSEUR PAR LES OPÉRATIONNELS.....	174
2.1. Une promesse de développement pour les fournisseurs	174
2.2. Une promesse d'un management protecteur pour le fournisseur	175
2.3. Des stéréotypes stigmatisants pour mieux écarter les acheteurs	177
3. UN TRAVAIL DES ACHETEURS RESTE À DÉFINIR	179
3.1. Redéfinir le rôle des acheteurs dans la relation d'achat.....	179
3.1.1. Rendre visible et se rendre visibles dans la gestion des fournisseurs	180
3.1.1.1. Rendre visibles les responsabilités des acteurs	180
3.1.1.2. Rendre visible l'attribution des projets.....	181
3.1.1.3. Rendre visible la gestion quotidienne de la relation.....	182
3.1.2. Modifier ce que sont les acheteurs.....	183
3.1.2.1. Modifier l'approche de la performance des acheteurs	184
3.1.2.2. Crédibiliser l'action des acheteurs par des profils métiers	186
3.2. Des dispositifs de gestion.....	187
3.2.1. Des dispositifs pour organiser le travail des opérationnels	187
3.2.2. Les « indicateurs métiers » pour suivre la performance opérationnelle	188
3.2.3. Le budget achats pour connaître les dépenses.....	190
CHAPITRE 5 - LE CAS MYAUTO	198
SECTION 1 CONTEXTE ET ORGANISATION : UN PARTENARIAT POUR GÉRER LA MARGE	200
1. MYAUTO : LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU CŒUR DES ENJEUX DE PILOTAGE	200
1.1. Un positionnement prix pour être compétitif.....	202
1.2. Un positionnement qui contraint MyAuto a une gestion « rigoureuse » des coûts.....	204
1.3. Une contrainte de gestion des coûts reportée sur les achats et les fournisseurs	204
2. LE PARTENARIAT COMME LIEU DE CONFRONTATION DES GROUPES ET DE LEURS REPRÉSENTATIONS	206
2.1. Les finalités du partenariat cristallisent les oppositions entre les groupes d'acteurs	206
2.1.1. Pour les opérationnels : Une relation d'engagement mutuel, au service des projets.....	207
2.1.2. Pour les acheteurs : Une relation tournée vers la réalisation d'objectifs économiques	208
2.2. Les acheteurs cernés par deux groupes, experts et légitimes : les ingénieurs et les contrôleurs de gestion	209

2.2.1.	Acheteurs et Ingénieurs : entre antagonisme et convergence des intérêts	209
2.2.1.1.	Les ingénieurs maîtres de la technique.....	209
2.2.1.2.	La tension sur la prise de décision achats	211
2.2.1.3.	Les conséquences opérationnelles de l’antagonisme.....	212
2.2.1.4.	Des alliances locales et ponctuelles entre les acheteurs et les ingénieurs.....	213
2.2.2.	Les contrôleurs de gestion : Compétence économique et rôle disciplinaire	215
2.2.2.1.	La position ambiguë des contrôleurs de gestion	216
2.2.2.2.	Les contrôleurs par les résultats des acheteurs	217
2.2.2.3.	Un contrôle par les comportements des acheteurs.....	218
SECTION 2 LES ACHETEURS CHEVILLE OUVRIÈRE DES ÉCONOMIES DE COÛTS		220
1.	UN SYSTÈME DE CONTRÔLE QUI FOCALISE L’ATTENTION DES ACHETEURS SUR LES ÉCONOMIES À COURT TERME .	220
1.1.	Une organisation matricielle des achats « au service de l’efficacité »	220
1.2.	Des objectifs de performance élevés et focalisés sur les économies	222
1.2.1.	Le prix comme levier principal de pilotage	222
1.2.2.	Des économies à court terme	223
1.2.3.	Une responsabilisation sur l’utilisation des ressources	224
1.3.	Un dispositif de contrôle focalisé sur « la traque » des économies.....	224
1.3.1.	Des indicateurs focalisés sur l’analyse des écarts de prix	224
1.3.1.1.	Les analyses d’écarts	224
1.3.1.2.	Les cotations de fournisseurs.....	225
1.3.2.	Un ERP qui centralise l’information financière et définit le langage de la relation	226
1.3.3.	Des Indicateurs non financiers relégués au second plan	227
2.	DES ACHETEURS CONTRAINTS DE TRANSGRESSER LES NORMES RELATIONNELLES DU PARTENARIAT.....	228
2.1.	Des comportements opportunistes favorisés par la direction.....	228
2.1.1.	Des attitudes à l’opposé de l’esprit du partenariat	228
2.1.2.	Une déconstruction des liens de confiance entretenue par la direction.....	229
2.2.	Utilisation de la menace pour obtenir des gains d’achats	231
2.2.1.	La menace de mise en concurrence	231
2.2.2.	La menace de « déréférencement »	232
2.3.	Organiser le transfert des risques vers le fournisseur	232
2.3.1.	Transfert de risque commercial	232
2.3.2.	Transfert des risques opérationnels.....	233
SECTION 3 LA TENTATIVE DE DÉPASSEMENT PAR LE MANAGEMENT DE LA RELATION ACHATS.....		234
1.	UN DÉCALAGE MANIFESTE ENTRE LES ACHETEURS ET LA DIRECTION	234
1.1.	L’impasse de la recherche systématique d’économies.....	234
1.2.	Le sentiment des acheteurs de faire le sale boulot pour la direction.....	235
2.	LES ACHETEURS REVENDIQUENT DES COMPÉTENCES ET UN RÔLE DE MANAGERS.....	236
2.1.	Les compétences calculatoires et analytiques des acheteurs	236
2.1.1.	Analyse des coûts	236
2.1.2.	Analyse stratégique et organisationnelle.....	237
2.1.3.	Maîtrise des leviers et des outils financiers	238
2.2.	Les compétences relationnelles des acheteurs.....	240

2.2.1. Une meilleure connaissance du fournisseur pour agir	240
2.2.2. Le rôle tampon des acheteurs dans la relation	242
2.3. Les achats décrits comme un processus managérial	243
3. LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DES ACHETEURS : DE LA NÉGOCIATION DES PRIX AU MANAGEMENT DES ÉCONOMIES D'ACHATS	244
3.1. Le pilotage en phase projet.....	245
3.1.1. Un travail d'estimation.....	245
3.1.2. Un travail de recherche de compromis entre les perspectives techniques et économique .	246
3.1.3. La négociation en phase projet	248
3.2. La construction des plans d'action client-fournisseur en phase d'exploitation.....	249
3.2.1. La promesse de volumes et de projets comme stratégie d'influence	250
3.2.2. Le plan d'action : De la difficile formalisation des engagements mutuels.....	251
3.3. L'action corrective sur les coûts de matière	252
3.4. Le contrôle des risques financiers de la relation.....	255
3.4.1. Contrôler l'information comptable transmise par le fournisseur	255
3.4.2. Contrôler les flux financiers entre les entreprises	256

CHAPITRE 6 - LE CAS MYBEAUTY262

SECTION 1 CONTEXTE ET ORGANISATION : UNE RELATION DOMINÉE PAR LES ENJEUX MARKETING ET DES ACHETEURS EN QUÊTE DE REVALORISATION.....264

1. UN PARTENARIAT TOURNÉ VERS LA PERFORMANCE MARKETING	264
1.1. « Construire, valoriser et exploiter des marques fortes » : le marketing au cœur du modèle d'affaires de MyBeauty	264
1.1.1. Innover et être les premiers sur le marché	264
1.1.2. Valoriser les marques	265
1.1.3. Le chef de produit « acteur clé » du modèle d'affaires de MyBeauty	265
1.1.4. Une répartition floue des responsabilités en défaveur des acheteurs.....	267
1.2. HoldemPart : un fournisseur stratégique.....	268
1.2.1. Un fournisseur stratégique par la nature de ses produits	268
1.2.2. Etre proche des chefs de produits pour mieux connaître les produits et définir l'offre.	269
2. DES ACHETEURS EN QUÊTE DE REVALORISATION	271
2.1. Une mission formelle centrée en priorité sur la performance opérationnelle.....	271
2.2. Une réorganisation de la fonction Achats pour assumer les missions assignées	273
2.3. Une fonction plus visible et une identité propre ?	276
2.3.1. L'autonomisation par rapport au marketing.....	276
2.3.2. L'émergence d'une cohésion de groupe	277
2.4. Reproduire l'organisation des marketeurs, pour s'en reprocher :	278
2.4.1. Une organisation des achats en «ancements » et « catalogues »	278
2.4.2. Une répartition tacite des rôles : des acheteurs «ancements » proches des chefs de produits 280	
2.4.3. Les acheteurs catalogues : la gestion quotidienne des fournisseurs.....	282

SECTION 2 LA TENTATIVE DE RÉAPPROPRIATION DES ACTIVITÉS VALORISANTES PAR LES ACHETEURS.....	284
1. L'INNOVATION CLIENT-FOURNISSEUR : D'UNE APPROCHE RELATIONNELLE À UNE DÉFINITION ORGANISATIONNELLE..	
.....	284
1.1. L'innovation au cœur des enjeux stratégiques et relationnels du partenariat.....	284
1.2. La complémentarité naturelle entre la technique et le marketing.....	286
1.3. Des discussions techniques qui relèguent les coûts	288
1.4. Formaliser le processus d'innovation pour le sortir du binôme chef de produit/fournisseur .	289
1.4.1. Formaliser le processus d'innovation.....	289
1.4.2. Evaluer les innovations.....	291
2. UNE RELATION FONDÉE SUR LA CONFIANCE ENTRE LES ACTEURS DU PARTENARIAT.....	292
2.1. Une relation de confiance construite entre le fournisseur et les chefs de produits	293
2.1.1. L'historique des interactions renforce les liens entre le fournisseur et les chefs de produits	
.....	293
2.1.2. Des normes relationnelles partagées entre le fournisseur et les chefs de produits	294
2.2. La réaction des acheteurs : faire évoluer les rapports de confiance exclusifs entre les chefs de produits et les responsables du fournisseur	296
2.2.1. Des acheteurs qui tissent des liens avec les fournisseurs.....	296
2.2.1.1. Des acheteurs qui intègrent les codes relationnels	296
2.2.1.2. Des fournisseurs qui préservent les liens avec les chefs de produits et les acheteurs.....	298
2.2.1.3. Les acheteurs promoteurs des fournisseurs	300
2.2.2. Un pilotage formel de la relation	301
3. L'ATTRIBUTION DES PROJETS : UNE ACTIVITÉ AU CŒUR DU MODÈLE	304
3.1. Trois formes de consultations selon les initiateurs des projets.....	304
3.2. Un processus associé à l'identité professionnelle des acheteurs	306
3.3. Des arguments pour promouvoir le recours aux consultations.....	307
SECTION 3 LA LÉGITIMATION DU PILOTAGE PAR LES CHIFFRES, L'ULTIME STRATÉGIE DES ACHETEURS	309
1. LE COÛT COMME ENJEU DE GESTION DE LA RELATION FOURNISSEUR	309
1.1. Restaurer la notion de coût pour revaloriser les acheteurs	309
1.2. Établir le coût comme un sujet de discussion dans de la relation	312
1.2.1. Pour dialoguer avec les fournisseurs	312
1.2.2. Pour dialoguer avec les chefs de produits	313
1.3. L'impossible pilotage de la marge du client.....	314
1.3.1. Des outils d'analyses peu performants pour calculer les marges.....	314
1.3.2. Contraintes liées à la réalisation du business model de MyBeauty.....	316
2. LES DISPOSITIFS FONDÉS SUR LE BUDGET : EXPLOITER LE CHIFFRE POUR ANALYSER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE LA RELATION	318
2.1. Le budget comme rituel relationnel entre les acheteurs et les chefs de produits	319
2.1.1. Finalisation du budget : traduire financièrement les besoins des opérationnels.....	319
2.1.2. Pilotage du budget : suivre les décisions tactiques des opérationnels et corriger le budget	320
2.2. Exploitation du budget pour rapprocher les dimensions économiques et opérationnelles. ...	321
2.2.1. Faire le lien entre le financier et l'opérationnel dans le pilotage de la relation.....	321
2.2.2. Une performance financière qui reste subordonnée à la performance opérationnelle	323

2.2.3. Le soutien des contrôleurs de gestion	324
3. PILOTAGE PAR LES INDICATEURS MÉTIERS	325
3.1. Une source de pouvoir inexploitable pour les acheteurs	325
3.2. Des indicateurs utilisés pour l'apprentissage et non pour un contrôle disciplinaire.....	327
4. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : NOUVEAU TERRITOIRE POUR ACCROITRE LA JURIDICTION DES ACHETEURS	329
4.1. L'achat responsable : un objet « marketing », convoité par les acheteurs.	329
4.2. L'achat responsable : Un laboratoire d'idées et de pratiques managériales pour les acheteurs...	331
4.2.1. La bureaucratisation des procédures comme gage d'équité et de comportement éthique.	331
4.2.2. Un contrôle par les résultats de l'engagement sociétal.....	332
4.2.3. Une tentative de disciplinarisation du contrôle de l'achat responsable	334
4.2.4. Un projet qui se heurte à la réalité des opérations et au pouvoir des chefs de produit	337
CHAPITRE 7 - DISCUSSION.....	342
1. LOGIQUES DOMINANTES, LÉGITIMITÉ DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET TRAVAIL DE GESTION DES ACHATS ...	344
1.1. La logique dominante financière : une performance financière légitime mais des acheteurs enfermés dans le rôle de réducteur de coûts	345
1.1.1. Une stratégie de profit légitimant la représentation financière de la performance	346
1.1.2. Un contrôle centré sur le suivi des gains.....	346
1.1.3. Une légitimité de la performance financière qui favorise l'extension du champ de la comptabilité au profit des acheteurs	347
1.2. La logique dominante opérationnelle	348
1.2.1. Une stratégie de profit fondée sur la différenciation et l'innovation qui marginalise les enjeux de performance financière.....	349
1.2.2. Un contrôle social par les liens interpersonnels entre les opérationnels et les fournisseurs	350
1.2.3. Un manque de légitimité de la performance financière qui désamorce les efforts des acheteurs.....	351
2. UNE STRATÉGIE DE PROFESSIONNALISATION FONDÉE SUR LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE	352
2.1. Une composante instrumentale : un projet centré sur l'utilisation des dispositifs de contrôle	354
2.1.1. Les partenariats à rationalité financières dominante : un travail des acheteurs entre identification et mise à distance de la finance	354
2.1.1.1. Identifier les « bonnes » opportunités de gains.....	355
2.1.1.2. Pérenniser les relations fournisseurs « dans le marché » et contourner des injonctions financières	356
2.1.2. Les partenariats à rationalité opérationnelle dominante : un travail des acheteurs au service de la performance opérationnelle	357
2.1.2.1. Rationaliser la relation avec les fournisseurs.....	357
2.1.2.2. Donner du sens économique à l'action.....	358
2.2. Une composante symbolique : une division mouvante du travail.....	359
2.2.1. La convergence des univers cognitifs : la gestion de la division sociale du travail	359

2.2.2. La revalorisation de l'activité : la gestion de la division morale du travail	362
2.2.3. Au milieu du gué face à l'exigence de professionnalisme.....	363
3. LE PARTAGE DES JURIDICTIONS : LA CONSTRUCTION DE COMPROMIS DE GOUVERNANCE DES PARTENARIATS	365
3.1. Les partenariats à « rationalité financière dominante » : Une juridiction « éclatée »	367
3.1.1. Une juridiction divisée et un partage mouvant des domaines d'intervention entre les acheteurs et les opérationnels.....	368
3.1.2. Une juridiction contrôlée des contrôleurs sur la performance financière qui permet de discipliner les acheteurs.....	370
3.1.3. Une recherche d'alliance avec des auditoires périphériques	370
3.2. Les partenariats à « rationalité marketing dominante » : une juridiction subordonnée au profit des opérationnels.....	372
3.2.1. Une juridiction subordonnée des responsables marketing, faute de mieux pour les acheteurs	373
3.2.2. La prééminence intellectuelle des contrôleurs de gestion : Une expertise économique-opérationnelle reconnue que les acheteurs s'efforcent d'imiter	374
3.2.3. Le pari de la formalisation à destination de la direction et des fournisseurs	375
3.3. Une efficacité située de la rhétorique professionnelle des acheteurs	376
CONCLUSION.....	381
1. QUELQUES CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES.....	381
2. LES LIMITES DE LA RECHERCHE	386
3. LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	387
3.1. Les perspectives liées aux limites des choix méthodologiques	387
3.2. Les perspectives liées aux contributions théoriques	388
BIBLIOGRAPHIE	391
TABLE DES FIGURES	410
TABLE DES TABLEAUX.....	411
TABLE DES MATIERES	412
ANNEXES	422

ANNEXES

A - LETTRE DE DEMANDE D'ENTRETIEN	423
B - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ACHETEURS DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE	424
C - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES EXPERTS DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	426
D - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ACHETEURS DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	427
E - GUIDE DES THÈMES ABORDÉS DURANT LES ENTRETIENS DES ÉTUDES DE CAS.....	428
F - FICHE DE POSTE PURCHASING MANAGER – MYBEAUTY	429
G - FICHE DE POSTE PURCHASING MANAGER – MYAUTO	430
H - EXTRAIT DE CHARTE ÉTHIQUE DES ACHATS CHEZ MYBEAUTY.....	431
I - LES STÉRÉOTYPES SUR LES ACHETEURS EN BANDE DÉSSINÉE.....	432

A - Lettre de demande d'entretien

Madame, monsieur,

Dans le cadre du projet de recherche que je mène au sein du CREFIGE (département Comptabilité et Contrôle de gestion de l'Université Paris Dauphine - rattaché au CNRS - www.crefige.dauphine.fr) sur les relations clients fournisseurs, je souhaite recueillir le témoignage d'acteurs confrontés au quotidien à la gestion de la relation fournisseurs et ces enjeux.

L'enjeu de ce projet de recherche est de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les attentes des deux parties ?
 - Comment gérer les relations clients / fournisseurs ?
 - Quelles structures et quels outils mettre en place ?
 - Comment développer une relation de coopération durable et profitable aux deux parties ?
- Quels en sont les freins ?

Pour mener à bien ce projet, je souhaite interroger lors d'entretiens, des personnes confrontées à la gestion de relations clients/fournisseurs, qu'elles soient impliquées dans le processus achat, dans le contrôle de gestion, la production, la R&D...

Ces entretiens seront d'une durée d'une heure et feront l'objet d'une retranscription complète, qui sera proposée à la personne interviewée, si elle le souhaite. L'utilisation des entretiens et des données recueillies, se fera dans le respect de l'anonymat des personnes interviewées et des entreprises. Enfin, une synthèse des principaux résultats de la recherche pourra être mise à la disposition des personnes interviewées.

Si la participation à cette recherche vous intéresse, vous pouvez me contacter directement aux coordonnées suivantes :

Hicham SEBTI

Université Paris-Dauphine CREFIGE (Centre Européen de Recherche en Finance et Gestion)

Place de Mal. de Lattre de Tassigny

75775 Paris Cedex 16

Mail : sebtihicham@yahoo.fr , sebti@crefige.dauphine.fr

En vous remerciant de l'aide que vous voudrez bien m'accorder, je reste à votre disposition pour toute information complémentaire et vous prie d'agréer mes très respectueuses salutations.

Introduction: contexte général

Pouvez vous me décrire brièvement votre parcours professionnel?

Pouvez vous me parler de votre mission actuelle?

Pouvez vous me parler de la stratégie globale de l'entreprise?

Comment la direction des achats participe-t-elle à cette stratégie?

Comment s'organise la direction achat?

Existe-t-il actuellement un programme au sein de la direction achat / pouvez vous m'en parler?

Création de valeur: source et cibles, identification des acteurs en présence.

Les fournisseurs

Qui sont les fournisseurs avec lesquels vous travaillez / quels biens fournissent-ils?

Pouvez vous classer ces fournisseurs en différents types?

Pouvez vous qualifier la relation que vous entretenez avec chacun de ces types / quel en est l'objectif? Quel type de la relation? Quel horizon? Quels objectifs?

Comment vos relation avec vos fournisseurs ont évolué dans le temps? Depuis que vous êtes là? Avec le lancement du programmeXXX? Dans le future?

Qui sont vos interlocuteurs chez le fournisseur?

Avez-vous l'occasion de les rencontrer régulièrement?

A quelles occasions / pour quels sujets?

Comment ca se passe?

Les Parties Prenantes internes

Quelles sont les personnes avec lesquelles vous travaillez en interne?

Comment chacun d'entre eux est-il impliqué dans la relation avec le fournisseur?

Le rôle d'acheteur s'en trouve-t-il modifié?

Comment ces différents intervenants travail-ils avec les fournisseurs?

Création de valeur: le processus

Quelles sont vos attentes envers vos fournisseurs?

Ces attentes évoluent-elles dans le temps de façon générale, avec chacun des fournisseurs en particulier dans le temps de la relation?

Comment connaissent-ils ces attentes?

Comment aidez-vous vos fournisseurs à répondre à vos attentes? Quel est le rôle de la direction achat? Quel est le rôle des autres PPI? Comment répondent-ils à ces attentes?

En êtes-vous satisfait?

Qu'attendent vos fournisseurs d'une entreprise comme la votre?

Qu'avez-vous le sentiment de leur apporter?

Ce sentiment est-il partagé par les fournisseurs eux-mêmes?

Mesure et pilotage de la création de valeur et de la relation

Qui se charge de l'évaluation de la performance des fournisseurs?

Comment sont jugés les fournisseurs?

Comment leur performance est-elle évaluée?

Quels sont les indicateurs utilisés?

Quelle est la périodicité de ce suivi?

Avez-vous mis en place des outils de SRM? Pouvez-vous les décrire?

La performance des fournisseurs a-t-elle évolué et dans quel sens?

De manière générale comment peut-on améliorer la performance des fournisseurs?

Comment la performance des acheteurs est-elle jugée en interne? Quels outils? Quels indicateurs?

Comment pensez-vous améliorer votre performance dans l'avenir?

Pouvez-vous me donner les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par cette étude?

Introduction: contexte général

Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel?

Les achat au sein de l'organisation

Quel doit être selon vous le rôle d'une direction achat au sein d'une entreprise?

Comment s'organise les direction achat?

Plusieurs entreprises mettent en place des programmes de réduction du nombre de fournisseurs. Avez-vous participé à ce type de programmes? Pouvez-vous m'en parler? Comment juger vous l'intérêt de ce type de programmes?

Création de valeur: source et cibles, identification des acteurs en présence.

Les fournisseurs

Quelle est selon vous une bonne gestion de la relation fournisseur?

Comment les relations des entreprises avec leurs fournisseurs ont-elles évolués durant les dernières années?

Les Parties Prenantes internes

Quelles sont les personnes impliquées dans un processus achat?

Comment chacune est-elle impliquée dans la relation avec le fournisseur?

Le rôle d'acheteur s'en trouve t-il modifié?

Comment ces différents intervenants travaillent-ils ensemble?

Mesure et pilotage de la création de valeur et de la relation

Comment bien juger la performance des fournisseurs?

Avez-vous mis en place ce type de dispositifs? Pouvez-vous m'en parler?

Pouvez-vous me donner les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par cette étude?

Introduction: contexte général

Pouvez vous me décrire brièvement votre parcours professionnel?

Pouvez vous me parler de la stratégie globale de l'entreprise?

Quel est votre rôle dans la gestion des relations entre les clients et les fournisseurs?

Création de valeur: source et cibles, identification des acteurs en présence.

Les relations clients fournisseurs

Pouvez-vous qualifier la relation que vous entretenez avec vos client / vos fournisseurs?
Comment ces relations ont-elles évolué?

Qui sont vos interlocuteurs chez le client / le fournisseur? Avez-vous l'occasion de les rencontrer régulièrement? Sur quels sujets? Comment ça se passe?

Les liens interpersonnels et les relations avec les acheteurs

Quelles sont les personnes avec lesquelles vous travaillez le plus sur la gestion des achats?

Comment s'organise la coordination avec ces personnes?

Quels sont vos liens avec les acheteurs? Comment jugez-vous leur travail?

Mesure et pilotage de la création de valeur et de la relation

Comment jugez-vous la performance de ces relations?

Comment s'organise l'évaluation et le pilotage de cette performance? Qui s'en charge?

Quelles seraient selon vous les moyens d'améliorer la performance? Que pensez-vous qu'il faut modifier dans les pratiques?

Pouvez vous me donner les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par cette étude?

Présentation de la recherche:

“Dans mon travail je cherche à comprendre comment sont gérés les partenariats entre clients-fournisseurs et ce que font les gens qui sont impliqués au quotidien dans ces partenariats”

Les thèmes à aborder :

- Le lien entre la stratégie de l'entreprise / son positionnement et la gestion du partenariat.
 - o Les objectifs (des partenaires / des acteurs)
 - o Les contraintes
 - o Les conséquences
- Les interactions entre les acteurs de la relation (acheteurs / opérationnels / fournisseurs)
 - o Sur quelles activités / comment / pourquoi collaborent-ils ?
 - o Sur quelles activités / comment / pourquoi se disputent-ils ?
- Les dispositifs de gestion
 - o Pourquoi sont-ils construits ? qui contrôle qui (en interne et entre les organisations) ?
 - o Comment sont-ils utilisés ?



PURCHASING MANAGER

Domaine: Opérations
Type d'emploi: Temps plein
Ville:
Pays:

[Postuler pour cette offre ▶](#)

is looking for Purchasing Manager for region.

Within dynamic environment our Purchasing Manager has following job description and responsibilities:

- Analyses business needs and challenges demand; anticipate major evolution of needs and propose the most valuable option involving internal and external network/resource
- Defines purchasing strategy
- Optimizes costs and activate all levers of the value chain through the Cost Models
- Anticipates business activity and acts proactively
- Operates according to internal control principles and legal rules
- Manage small team
- Negotiate with suppliers taking in consideration high ethical standards and internal rules

Our future Purchasing Manager is a candidate with 3 – 6 years of experience in purchasing for similar industry, with experience in purchasing of phones, cars, different services and promo materials.

He or she has experience of managing smaller team, ability of integrating global strategy to the budget and applying tactics to reach the budgeted level. He or she has economic educational background (master degree) with developed strong analytical skills, advanced in using Excel and excellent in English (writing and conversation).

If you are looking for opportunity to join successful team in international company, where you can proof your potential even more, please apply with your CV on English with indicated biggest achievements in purchasing and your motivation inside your CV. Deadline for application is 5th August 2015.

All applications will be treated with the strictest confidentiality!

G - Fiche de poste Purchasing Manager – MyAuto

Description de l'emploi

Responsables Achats (h/f) - 1600109R

Vos missions

Entreprise

Choisir [REDACTED], c'est rejoindre une entreprise internationale fière de ses racines françaises et une communauté de plus de 117 000 personnes. Depuis 1898, la passion est le moteur du groupe [REDACTED], pour continuer à innover et à développer des solutions de mobilité pour tous. Travailler chez [REDACTED] c'est se montrer curieux et audacieux, aimer travailler en équipe dans un environnement de travail créatif, dynamique et multiculturel pour relever les défis de la mobilité de demain et de l'automobile du futur. Enfin, c'est acquérir une expertise reconnue au sein d'une industrie exigeante tout en exerçant des métiers passionnants.

Contexte métier

L'organisation Achats de [REDACTED] est responsable de la stratégie achats et de la sélection des fournisseurs des entreprises [REDACTED] partout dans le monde. Fort de ses 3000 collaborateurs dans le monde et d'une équipe centrale en France et au Japon, pilotée par un management croisé Renault et Nissan, RNPO renforce ses équipes dans une dynamique de croissance du Groupe à l'International et recrute des :

Poste

Au sein de [REDACTED] vous contribuez sur votre périmètre (châssis, intérieur, peintures, carrosserie, mécanique...,...) à la création de valeur pour l'entreprise par l'amélioration de la performance en qualité, coûts et délais.

Rattaché(e) à un Supplier Account Manager (SAM), vos principales missions sont les suivantes :

- Encadrer les acheteurs dans leur travail au quotidien et les accompagner pour atteindre les objectifs
- Superviser le choix des fournisseurs, documenter le sourcing plan, animer les revues de performance
- Evaluer le rendement des fournisseurs en qualité-coûts- délais (QCD)
- Optimiser et garantir la rentabilité de votre périmètre
- Mettre en place l'ensemble des actions nécessaires pour l'atteinte des objectifs

Qualifications

Profil

- De formation supérieure Bac +5, idéalement complétée par un diplôme dans les achats (DESMA Grenoble, MAI Bordeaux), vous justifiez d'une expérience de 6 ans minimum acquise dans les achats industriels dans un environnement complexe et exigeant.
- Vous avez impérativement managé hiérarchiquement sur une durée significative des acheteurs dans un périmètre France et/ou International. Vous maîtrisez le fonctionnement des processus industriels et avez l'habitude de porter des négociations à haut niveau.
- Votre leadership, votre capacité à intervenir dans un environnement dynamique et soutenu vous permettent d'accompagner au mieux vos équipes dans le respect des objectifs de l'Entreprise.
- La maîtrise de l'anglais est indispensable (750 au TOEIC)

Niveau d'expérience

Confirmé (3 à 6 ans)

Type de poste

Cadre

Catégorie métier

Achats

Localisation(s)

France-Ile de France [REDACTED]

CHOIX ET TRAITEMENT ÉQUITABLE DES FOURNISSEURS

Les relations de [] avec ses fournisseurs dépassent le simple achat de biens et de services. Elles sont essentielles au succès à long terme de notre entreprise. Nous sommes jugés sur la qualité des relations que nous entretenons avec nos fournisseurs. En particulier, nous faisons l'objet de contrôles attentifs sur nos critères de choix et l'engagement de nos fournisseurs à mener leurs affaires de manière responsable.

Chacun d'entre nous qui est en contact avec un fournisseur doit :

- Encourager la sélection des fournisseurs sur la base d'appels d'offres ouverts et concurrentiels ; s'assurer que toutes les offres fassent l'objet de comparaisons et qu'elles soient prises en compte de façon équitable et sans favoritisme
- Faire preuve de transparence quant aux procédures d'appel d'offres et, pour les fournisseurs non sélectionnés, leur communiquer avec délicatesse un compte-rendu honnête
- S'assurer que les Conditions Générales d'Achat et de Paiement de notre Société, qui comprennent nos attentes en terme d'éthique, sont bien comprises et respectées par l'ensemble de nos fournisseurs quel que soit le pays où ils se trouvent
- Aider nos fournisseurs à répondre aux attentes de [] – tout en ayant le courage de mettre un terme à une relation avec un fournisseur qui, de façon répétée, ne satisferait pas à nos attentes
- Payer nos fournisseurs aux échéances et conditions prévues (dans la mesure où ceux-ci ont satisfait à leurs obligations)
- S'assurer que nos fournisseurs ne sont pas dans une situation de dépendance économique excessive de []

- S'abstenir d'exiger des fournisseurs des concessions déraisonnables pour leur permettre d'obtenir ou de poursuivre tel ou tel contrat avec [] En particulier, éviter les accords de vente réciproques (on parle d'accord de vente réciproque lorsque l'on stipule ou laisse entendre que telle ou telle opération d'achat de biens ou de services est conditionnée par l'achat, par le fournisseur, de nos propres biens ou services)
- Protéger les informations confidentielles de nos fournisseurs comme s'il s'agissait des nôtres, et en particulier veiller à respecter leurs droits d'auteur et de propriété intellectuelle

Nous sommes fiers de notre réputation d'entreprise qui négocie avec ses fournisseurs ouvertement et en toute coopération. Nos relations sont basées sur les principes d'impartialité, d'équité, de loyauté et nous respectons l'indépendance et l'identité propre de nos fournisseurs. [] n'abusera pas de sa position sur le marché pour obtenir un traitement privilégié.

Q : Je cherche un nouveau distributeur de fournitures de bureau. Le premier que j'ai contacté propose des produits de qualité mais chers. Les produits du second ne sont pas d'aussi bonne qualité mais ils sont meilleur marché (essentiellement parce qu'il nous propose une remise importante afin de compter [] parmi ses clients). Puis-je communiquer au premier les prix proposés par le second afin d'essayer de lui faire baisser ses prix ?

R : Vous pouvez lui dire qu'un autre fournisseur vous propose des prix plus intéressants, mais sans révéler l'identité de l'autre fournisseur. Sinon, vous lui communiqueriez des informations confidentielles concernant les prix que pratique son concurrent, ce qui serait contraire à l'éthique.

I - Les stéréotypes sur les acheteurs en bande dessinée



RESUME DE LA THESE

Alors que la littérature fait état du manque de reconnaissance de la fonction achat, de sa difficulté à établir des relations collaboratives et de son incapacité à se légitimer autrement que par la réduction des coûts, les associations professionnelles exhortent les acheteurs à se professionnaliser en renouvelant leurs rôles, leurs pratiques et leurs liens avec les membres de l'organisation. En mobilisant la sociologie interactionniste des professions et le cadre d'analyse d'Abbott (1988, 2003) sur les juridictions professionnelles, cette recherche vise à améliorer la compréhension de la dynamique professionnelle des acheteurs et la manière dont ils se saisissent des dispositifs de contrôle intra et inter-organisationnels pour améliorer leur position dans la gouvernance des partenariats client-fournisseur. A travers une étude qualitative préliminaire et deux études de cas approfondies nous distinguons deux logiques dominantes de gestion des partenariats dans lesquelles la performance financière est soit légitime, soit en quête de légitimité. Dans chacun des contextes, nous décrivons les projets professionnels qui façonnent les solutions juridictionnelles et reflètent les univers cognitifs des acheteurs ; puis nous analysons la rhétorique et les compromis juridictionnels établis entre les acheteurs et les autres groupes professionnels.

Mots clés : dynamique professionnelle, acheteurs, dispositifs de contrôle, juridiction

ABSTRACT

Literature points out a lack of recognition of the purchasing function, its difficulties to establish collaborative relationships with operational managers, and its inability to legitimize itself otherwise than by reducing costs. At the same time, professional associations urge buyers to professionalize by renewing their roles, their practices and their links with members of the organization. Building on this observation, we refer to the interactionist sociology of the professions' research and Abbott's framework on professional jurisdictions (1988, 2003) to enhance the understanding of buyers' professional dynamics and how they take advantage of intra and inter-organizational control systems to improve their position in the governance of buyer-supplier partnerships. Through a preliminary qualitative study and two case studies, we first identify two dominant logics of partnership management in which financial performance is either legitimate or seeking legitimacy. Then, in each context, we describe the professional projects that shape the jurisdictional solutions and reflect the cognitive universes of buyers. Finally, we analyze the rhetoric used by buyers and highlight the jurisdictional arrangements they established with other professional groups.

Key words: professional dynamics, purchasing function, control systems, jurisdiction

Résumé

Alors que la littérature fait état du manque de reconnaissance de la fonction achat, de sa difficulté à établir des relations collaboratives et de son incapacité à se légitimer autrement que par la réduction des coûts, les associations professionnelles exhortent les acheteurs à se professionnaliser en renouvelant leurs rôles, leurs pratiques et leurs liens avec les membres de l'organisation. En mobilisant la sociologie interactionniste des professions et le cadre d'analyse d'Abbott (1988, 2003) sur les juridictions professionnelles, cette recherche vise à améliorer la compréhension de la dynamique professionnelle des acheteurs et la manière dont ils se saisissent des dispositifs de contrôle intra et inter-organisationnels pour améliorer leur position dans la gouvernance des partenariats client-fournisseur. A travers une étude qualitative préliminaire et deux études de cas approfondies nous distinguons deux logiques dominantes de gestion des partenariats dans lesquelles la performance financière est soit légitime, soit en quête de légitimité. Dans chacun des contextes, nous décrivons les projets professionnels qui façonnent les solutions juridictionnelles et reflètent les univers cognitifs des acheteurs ; puis nous analysons la rhétorique et les compromis juridictionnels établis entre les acheteurs et les autres groupes professionnels.

Mots Clés

dynamique professionnelle, acheteurs, dispositifs de contrôle, juridiction

Abstract

Literature points out a lack of recognition of the purchasing function, its difficulties to establish collaborative relationships with operational managers, and its inability to legitimize itself otherwise than by reducing costs. At the same time, professional associations urge buyers to professionalize by renewing their roles, their practices and their links with members of the organization. Building on this observation, we refer to the interactionist sociology of the professions' research and Abbott's framework on professional jurisdictions (1988, 2003) to enhance the understanding of buyers' professional dynamics and how they take advantage of intra and inter-organizational control systems to improve their position in the governance of buyer-supplier partnerships. Through a preliminary qualitative study and two case studies, we first identify two dominant logics of partnership management in which financial performance is either legitimate or seeking legitimacy. Then, in each context, we describe the professional projects that shape the jurisdictional solutions and reflect the cognitive universes of buyers. Finally, we analyze the rhetoric used by buyers and highlight the jurisdictional arrangements they established with other professional groups.

Keywords

professional dynamics, purchasing function, control systems, jurisdiction