



**HAL**  
open science

**De l'acheteur "cost killer" à l'acheteur "business partner. L'utilisation du contrôle pour se créer une identité socialement valorisée**

Hicham Sebti, Ludivine Redslob, Benoît Gerard

► **To cite this version:**

Hicham Sebti, Ludivine Redslob, Benoît Gerard. De l'acheteur "cost killer" à l'acheteur "business partner. L'utilisation du contrôle pour se créer une identité socialement valorisée. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. hal-00481088

**HAL Id: hal-00481088**

**<https://hal.science/hal-00481088>**

Submitted on 5 May 2010

**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.

# *De l'acheteur "cost killer" à l'acheteur "business partner"*

## *L'utilisation du contrôle pour se créer une identité socialement valorisée*

Hicham SEBTI<sup>1</sup>

Ludivine REDSLOB

Benoit GERARD

Université Paris Dauphine – DRM

[sebtihicham@yahoo.fr](mailto:sebtihicham@yahoo.fr)

06 21 09 23 09

### **Résumé :**

La pratique des partenariats a modifié non seulement les modes de coordination des relations externes des entreprises, mais aussi les relations internes entre acteurs. Dans la gestion des partenariats clients-fournisseurs, les acheteurs ont dû repositionner leur rôle et leur identité sociale au sein de cette relation, passant de « *cost killers* » à « *business partner* » des acteurs organisationnels. En nous appuyant sur une étude qualitative auprès d'acheteurs, nous montrons comment ces derniers s'appuient sur le processus et les outils de contrôle de la relation fournisseur, pour passer, d'une identité sociale dévalorisée dans un contexte de partenariat, à une nouvelle identité sociale. Nous apportons ici une contribution à la compréhension du rôle du contrôle au sein des organisations ainsi qu'à l'utilisation de ce contrôle par les fonctionnels.

**Mots clés :** Relations clients-fournisseurs, identité sociale, processus de contrôle, fonctionnels

### **Abstract:**

*Strategic relationships with supplier are one of the organizational practices that have increased in popularity over the past decade. This practice carried some consequences on organizations external relationships as well as on internal relations between organizational actors. In the specific case of buyers, strategic partnership with suppliers raised the need for those actors to change their social identity. Going from "cost killers" to "business partners". The aim of this article is to understand how actors move from an "old fashioned" social identity to a new one. Our qualitative study reveals how buyers rely on suppliers control process to make their "business partners" identity comes true. In that way, this article contributes to a better understanding of management control part in relation with support function actors.*

**Keywords :** *strategic suppliers relationships; social identity, management control process, support functions actors*

---

<sup>1</sup> Auteur de correspondance

## Introduction

La prise en compte des relations qu'entretiennent les organisations avec leurs parties prenantes externes constitue l'une des évolutions majeures du management. Parmi ces parties prenantes, les organisations développant des relations d'affaires, sous la forme de sous-traitance, de joint-ventures, d'alliances ou de partenariats clients fournisseurs ont donné naissance à un nouveau champ des sciences de gestion, celui des relations inter-organisationnelles. Le développement des relations inter-organisationnelles s'est « accompagné d'une multiplication des travaux de recherche sur ce sujet dans les différentes disciplines de sciences de gestion : marketing, stratégie, organisation et, plus récemment, comptabilité et contrôle de gestion » (Nogatchewsky 2004). Ce n'est en effet que durant la dernière décennie que la recherche en comptabilité et contrôle a « découvert » les relations inter organisationnelles comme objet de recherche, notamment après les appels de Otley (1994) et Hopwood (1996) à une meilleure compréhension de la comptabilité et du contrôle inter organisationnels. Le contrôle des relations clients fournisseurs représentent une part importante de ce champ.

Les travaux en contrôle inter-organisationnel se sont attachés à comprendre les modalités d'influence mises en œuvre entre les organisations ainsi que les outils qui les accompagnent. Peu de travaux ont en revanche cherché à analyser les enjeux internes aux organisations en lien avec ces relations d'affaires. Si Nogatchewsky (2004) explore l'impact du contrôle des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs, l'évolution des relations qu'entretiennent les acheteurs, en tant qu'interface entre le client et le fournisseur (Ring et Van de Ven, 1994), avec les membres de leurs propres organisations n'a reçu qu'une faible attention. C'est à cette problématique que nous nous intéressons dans cet article.

Dans la version 2008 de son enquête sur la fonction Achats, l'« Observatoire des Achats » signale que « depuis quelques années, une nette évolution des services Achats s'est opérée, les passant d'un rôle de cost killer à celui de value adder ». Dans ce nouveau rôle, les acheteurs adoptent un positionnement de partenaires internes des acteurs de l'organisation dans l'amélioration de la performance de ces derniers, à travers les achats et la gestion des fournisseurs. Le groupe des acheteurs est alors engagé dans un processus de revalorisation de sa catégorie sociale. Passant d'une image stigmatisante de négociateur des prix auprès des fournisseurs, à celle valorisante de « business partner » dans la gestion des fournisseurs. Comment les acheteurs passent ils alors d'une catégorie sociale stigmatisée à une catégorie sociale valorisée ? Nous verrons que pour cela ils s'appuient sur le processus de contrôle de la relation client fournisseur.

Après une brève présentation de la théorie sur laquelle nous nous appuyons, nous présenterons la stratégie de reconstruction de l'identité sociale adoptée par les acheteurs avant d'en discuter les enseignements.

# 1 La catégorisation et l'identité sociale

Dans l'esprit de l'individu, son environnement se trouve fractionné en catégories sociales distinctes. Si une telle catégorisation est incontournable pour évoluer dans le monde social, elle repose sur une simplification de la réalité. Cette simplification se traduit notamment par le fait que l'individu estime que chaque personne appartenant à une catégorie sociale possède une série d'attributs stéréotypiques (Tajfel, 1972). Pour prendre un exemple parlant pour le gestionnaire, le contrôleur de gestion n'est-il pas caractérisé par d'autres groupes sociaux comme « un cost killer », un « empêcheur de tourner en rond » ou « un pinailleur » (Simon, 2000). En même temps que ces attributs permettent de reconnaître l'appartenance d'un individu à une catégorie, ils permettent également de l'exclure clairement d'autres catégories comparables et concurrentes. Le processus de catégorisation accentue donc les similitudes au sein d'une même catégorie, aussi bien qu'il accentue les divergences entre catégories différentes. Après tout, ainsi que le rappelait Tajfel, c'est bien l'objectif d'un tel système : « *Un système de catégories, pour être clair et précis, doit comprendre des catégories ayant une grande unité interne et étant simultanément bien distinctes les unes des autres* » (1972, p.286). La catégorisation sociale clarifie les discontinuités intergroupes.

Dans l'absolu, on pourrait penser que l'individu élabore son système de catégorisation groupale avec détachement, de sorte que les similitudes et les différences qui en découlent ne l'engagent pas personnellement. Il n'en est rien. Un aspect rend délicat tout détachement dans le processus de catégorisation : le recours à son système de valeurs. Lorsqu'il catégorise, l'individu mobilise ses croyances subjectives et les valeurs auxquelles il croit. En d'autres termes, au lieu d'être considérés comme « neutres », les attributs stéréotypiques d'un groupe social seront valorisés, soit positivement, soit négativement. L'évaluation des groupes sera alors fonction du système de valeurs des individus. Les valeurs permettent d'attribuer une connotation évaluative (« bon » ou « mauvais », « aimé » ou « détesté », « joli » ou « laid », etc.) à un objet physique ou social. En l'occurrence, un individu sera en mesure d'appliquer une valeur connotative à un groupe social considéré (Tajfel, 1972). Mais toute valeur connotative est liée à son contraire comme sont liées les deux faces d'une pièce de monnaie. Il n'y a de « bon » que parce qu'il y a de « mauvais » ! C'est la raison pour laquelle les valeurs sont fréquemment définies comme une tendance à préférer un certain état de chose à un autre (Simon, 1945 ; Hofstede, 1994). En l'espèce, un individu pourra exprimer sa préférence en appliquant une « meilleure » valeur connotative à un groupe qu'aux autres. On dira par exemple que tel groupe est « meilleur », « plus apprécié » ou « plus utile » que les autres.

Ce système cognitif d'évaluation catégorielle, ainsi décrit, prend une toute autre dimension lorsqu'il est mis en perspective avec les appartenances groupales des individus. En effet, l'individu appartient simultanément à une multitude de groupes ou catégories sociales auxquels il attribue des évaluations plus ou moins positives. Il est évident que l'appartenance à certains groupes sera pour un individu plus importante et plus valorisante que celle à

d'autres. La valorisation de l'« identité sociale » (Tajfel et Turner, 1979 ; 1986) de l'individu en découle. Ainsi que l'exprime Tajfel, « l'« identité sociale » d'un individu est lié à la connaissance de son appartenance à certains groupes sociaux et à la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance » (1972, p.292). Exprimé autrement, les appartenances catégorielles sont susceptibles de s'intégrer de manière plus ou moins importante dans la définition du concept de soi (Hogg, 1995).

Or, l'être humain a besoin d'avoir une identité sociale valorisée et cherche donc la mise en valeur de soi au travers de ses appartenances catégorielles (Tajfel et Turner, 1979, 1986). Cette quête d'identité sociale valorisée possède des conséquences sur la relation que l'individu va entretenir avec ses groupes d'appartenance (Tajfel, 1972). La situation la moins « problématique » est celle où l'individu est satisfait de son appartenance catégorielle. Ainsi, lorsque l'individu aura le sentiment que celle-ci renforce les aspects positifs de son identité sociale, il essaiera naturellement de maintenir et de consolider cette appartenance. Mais l'individu peut également se trouver dans des situations d'appartenance qui ne le satisfassent pas. Insatisfait, il sera alors soucieux de modifier cette situation.

Tajfel et Turner (1979, 1986) ont identifié plusieurs stratégies de changement social lorsqu'un groupe d'appartenance ne parvient pas à valoriser l'identité sociale d'un (ou des) individu(s). Selon ces psychologues sociaux, le recours à telle ou telle stratégie dépend du système de croyances des individus à propos de la possibilité de « mobilité sociale » et/ou de « changement social ». Le système de croyances basé sur la « mobilité sociale » repose sur l'idée selon laquelle les frontières entre les catégories sociales sont flexibles et perméables et qu'un individu insatisfait peut quitter son groupe afin d'adhérer à une catégorie d'appartenance plus valorisée. Le système de croyances basé sur le « changement social » repose quant à lui sur l'idée selon laquelle les individus insatisfaits pensent qu'une alternative à la situation statutaire actuelle existe et qu'ils peuvent au travers de l'action légitimer un nouveau statut social plus favorable à l'endogroupe. Il en découle trois stratégies.

Il est possible que les individus insatisfaits ne croient ni à la mobilité sociale (possibilité de changer de groupe), ni au changement social (possibilité de revalorisation sociale de son groupe). Dans ce cas de figure, les individus ont la possibilité de se départir de cette insatisfaction d'appartenance en manipulant socio-cognitivement les éléments de comparaison sociale. C'est ce que Tajfel et Turner (1979, 1986) appellent la « créativité sociale ». Les individus vont par exemple rechercher des éléments de comparaison sur lesquels l'endogroupe est plus favorablement valorisé que l'exogroupe ; modifier socio-cognitivement la valeur connotative associée à certains attributs du groupe pour que la comparaison à l'exogroupe soit désormais perçue comme favorable ; sélectionner les groupes sociaux auxquels comparer l'endogroupe afin d'éviter les exogroupes ayant un statut élevé. Dans la mesure où cette stratégie ne cherche pas à rendre légitime un nouveau statut aux yeux de l'exogroupe, elle n'implique pas de changement réel de statut du groupe d'appartenance.

Un deuxième cas de figure est celui où l'individu croit en la mobilité sociale. Ici, l'individu aura la possibilité de quitter le groupe qui « nuit » à son identité sociale et – si possible – d'en intégrer un autre qui possédera des caractéristiques stéréotypiques plus valorisantes. C'est la « *mobilité individuelle* » (Tajfel et Turner, 1979, 1986). Si cette stratégie implique une désidentification de l'individu au groupe d'appartenance, elle n'induit aucun changement en ce qui concerne le statut du groupe. C'est une stratégie individuelle.

Il nous reste donc à évoquer le cas où les individus croient au changement social. En l'espèce, les individus ne vont pas – comme les « créateurs sociaux » – dissimuler leur insatisfaction derrière des manipulations socio-cognitives du processus de catégorisation sociale. Ils vont plutôt chercher à s'engager dans un processus de « *compétition sociale* » (Tajfel et Turner, 1979, 1986) avec l'exogroupe afin de modifier le statut social de leur groupe dans un sens plus favorable. Les membres du groupe vont alors chercher à ce que les caractéristiques stéréotypiques de leur groupe se transforment afin qu'elles deviennent plus valorisantes pour la définition de leur concept de soi. Dans cette recherche de valorisation des attributs groupaux, les individus peuvent désirer que leur catégorie devienne plus semblable à d'autres catégories comparables. Ainsi, lorsque le groupe d'appartenance d'un individu ne parvient pas à remplir sa fonction (contribuer à une identité sociale acceptable) sur un aspect particulier, l'individu va comparer cet aspect à la manière dont il est traité au sein des groupes concurrents et, s'il trouve « mieux », il va chercher à le modifier dans le sens désiré (Tajfel, 1972). En somme, les individus ayant recours à la « *compétition sociale* » vont tenter de rendre légitime aux yeux de l'exogroupe le statut social qu'ils désirent afin que l'identité sociale associée à cette appartenance catégorielle puisse constituer pour les membres de ce groupe un élément identificatoire du concept de soi.

Notre analyse se focalisera sur la « *compétition sociale* ». Ainsi, nous serons en présence d'acteurs appartenant à une catégorie sociale en manque de reconnaissance et nous verrons qu'ils chercheront à légitimer un nouveau statut social en modifiant les stéréotypes groupaux qui leur sont traditionnellement associés. Tout l'enjeu sera alors de mieux comprendre la manière dont ils vont procéder et de mettre en exergue le « support » qu'ils vont utiliser afin de se revaloriser socialement.

## 2 Méthodologie

Nous nous appuyons ici sur les éléments recueillis à l'occasion de la phase exploratoire d'une étude menée sur la gestion des partenariats clients-fournisseurs. Cette phase exploratoire était consacrée à la compréhension des liens entre les acteurs de la relation partenariale client-fournisseur. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux relations entre les acheteurs et les clients internes. Pour cela, nous avons interrogé au cours d'entretiens semi-directifs (enregistrés et retranscrits) quinze professionnels des achats (acheteurs, responsables achats et consultants achats) sur leur gestion des fournisseurs partenaires et leurs liens avec les autres acteurs de la relation partenariale. Le choix des acheteurs comme point d'ancrage dans la gestion des partenariats fournisseurs nous était dictée par le rôle d'acteur clé (Nogatchewsky, 2004) que jouent les acheteurs, souvent considérés comme l'interface (Ring et Van de Ven, 1994) entre le client et le fournisseur. Les acheteurs et responsables Achats interrogés sont membres d'organisations de taille importante, présentes dans des industries diverses comme les industries pharmaceutique, automobile, nucléaire, les services environnementaux, le luxe, le bâtiment... Ces entreprises ont pour point commun de mettre en avant leur engagement dans la construction de relations de partenariats avec leurs fournisseurs.

## 3 Du manque de reconnaissance à la recherche d'un nouveau statut

Dans la pratique de leur métier, les acheteurs semblent souffrir d'un manque de reconnaissance concernant leurs apports jugés marginaux et accessibles à tous. Nous verrons que leur catégorie sociale est associée à des attributs stéréotypiques négatifs.

### 3.1 Manque de reconnaissance des clients internes

La question de la non reconnaissance semble être une constante dans les rapports des acheteurs aux collaborateurs des autres fonctions de l'organisation – pour lesquels ils achètent. Ceci se traduit par une vision « appauvrissante » des Achats dont les apports semblent constamment sous-considérés.

Gérard et Marine voient dans cette vision « appauvrissante » les restes de « l'historique » des pratiques des acheteurs.

*« Systématiquement quand tu commences à travailler avec une personne, quand tu es acheteur, la première réticence est liée à un facteur humain. C'est un facteur, ... un acheteur il vient fouiller, donc reprocher ce qui a été fait. Et puis on souffre aussi de ce qu'ont fait nos prédécesseurs, en termes 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...le type arrive dans la*

*grande distribution, il réduit les coûts et puis finalement on lui prend pas sa marchandise. Et les acheteurs c'était ca avant. Donc on souffre un peu de cet historique. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment)*

Le stéréotype hérité d'un métier focalisé uniquement sur la réduction des coûts Achats et la négociation agressive auprès des fournisseurs persiste. Ces attributs dévalorisants pour la catégorie sont tout autant répandus dans la culture populaire qu'auprès des acteurs organisationnels qu'il faut à chaque fois convaincre. C'est ce que les acheteurs n'ont pas su faire d'après Gérard :

*Les acheteurs qui ont eu l'opportunité d'agir pour mener les stratégies de leurs entreprises ont oublié une chose : c'est qu'on n'opère jamais seul. Ils ont oublié une deuxième chose, c'est qu'ils ne possèdent pas leurs portefeuilles et enfin 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, ancien directeur Achats dans les services environnementaux)*

Pour Gérard, les acheteurs n'ont pas su afficher leurs apports en dehors des économies d'Achats. Ils restent alors cantonnés à un stéréotype de réducteur de coûts.

Cette image nous mène à la seconde explication du manque de reconnaissance qu'avancent les acheteurs. Si la première concerne les pratiques des acheteurs, cette seconde explication est liée à l'image renvoyée par les clients internes aux acheteurs, celle d'une impression de facilité de l'acte d'achat.

*Tout le monde fait des achats, mais tout le monde n'est pas qualifié pour le faire mais ca fait plaisir à tout le monde. C'est toujours la cerise sur le gâteau. Parce que vous entendrez dire par tout le monde qu'il est extrêmement facile d'acheter, beaucoup moins facile de produire, beaucoup moins facile de vendre. (Gérard, ancien directeur Achats dans les services environnementaux)*

*Et puis il faut changer les mentalités aussi. 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, industrie pharmaceutique)*

L'acte d'achat est associé à une impression de facilité puisque pratiqué par chacun, au quotidien, quand on « négocie 10% chez son garagiste ». Il ne nécessiterait donc pas de compétence particulière, et chacun serait en mesure d'acheter, sans avoir recours à l'acheteur. Ce dernier perd ainsi la légitimité que lui confère sa compétence particulière, celle d'être spécialiste du processus Achats (tout comme le contrôleur de gestion est spécialiste du processus de contrôle, sans en être l'unique dépositaire (Bouquin, 2008)). Une impression de facilité aussi parce que, comme l'indique Gérard, l'acte d'achat, et donc de dépense, est perçu

comme étant plus facile à accomplir que d'autres activités organisationnelles comme la production ou la vente. Finalement, si on est capable d'accomplir des tâches difficiles (produire ou vendre), on est tout aussi capable d'accomplir des tâches faciles (acheter). Cette impression de facilité conduit à une dévalorisation du rôle des acheteurs et affecte leur légitimité.

Enfin, la non reconnaissance des achats se cristallise dans le sentiment des acheteurs que leurs apports peinent à être valorisés par les clients internes.

*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 si ils sont dans leurs budgets ou pas, donc par déduction ils peuvent savoir c'est combien. Mais ils ne vont jamais sur SAP pour savoir ce qu'ils dépensent avec le fournisseur. Donc je pense qu'ils n'attendent rien de moi. C'est-à-dire que moi j'ai eu souvent des clients internes qui me disent « mais ca vous prend souvent comme ca 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 Europe, grand groupe d'Entertainment).*

Face à cette situation, les acheteurs cherchent à revaloriser leur statut au sein de l'organisation notamment en gagnant de la légitimité auprès des clients internes. Cette évolution consiste d'abord à se détacher du statut de « *cost killer* » caractérisé par les attributs de « *négociateur* », « *réducteur de coûts* », « *fouineur* », « *qui reproche les choses* », « *et dont on n'attend plus rien* ». Elle consiste ensuite à se créer un nouveau statut de « *business partner* » accompagnant les clients internes dans la gestion de la relation fournisseur.

### **3.2 Devenir business partner pour rester dans le jeu**

La dynamique d'évolution que prône Gérard, passe par une redéfinition des liens des acheteurs avec les différents intervenants du processus achat aussi bien en interne, avec les clients internes, qu'en externe avec les fournisseurs. Cette redéfinition devrait conduire les acheteurs à occuper un statut de co-pilote des clients internes dans la gestion de la relation fournisseur.

*Il faut avoir l'honnêteté de repositionner la fonction dans l'entreprise. De redéfinir ses liens avec... de redéfinir ses processus et ses interfaces avec les autres. Il faut qu'on évolue. Quand on parle des économies d'achat c'est aujourd'hui des économies d'acheteurs. Et là il faut absolument sortir de ce travers. Parce que ce travers là il nous enferme. Je pense qu'au contraire on doit s'ouvrir. On doit repenser nos processus de rapport à nous même et surtout de relation à l'autre que sont la production, que sont la finance, que sont la communication aussi. On fait souvent la métaphore du co-pilote*

*pour le contrôle de gestion. Soyez sûr qu'avec les acheteurs, il y en a qui aimeraient être co-pilotes. (Gérard, ancien directeur Achats dans les services environnementaux)*

Pour atteindre ce statut de co-pilote ou de business partner, l'acheteur doit élargir le champ de compétences qu'il maîtrise, ou du moins qui lui sont reconnues.

*On est en train de changer de modèle aussi, on va supprimer des postes de visiteurs médicaux et on est en train de chercher d'autres alternatives pour toucher les médecins. Et leurs expliquer l'intérêt de tel ou tel produit, les résultats d'études cliniques prouvant l'efficacité de tel produit par rapport à tel autre. Donc tous ça fait que les achats sont la aussi pour réduire les coûts, accompagner le changement, rechercher l'innovation. (Pierre, Responsable achat indirects France, industrie pharmaceutique)*

Selon Pierre, le statut de « business partner » dépasse le seul attribut de réducteur de coûts pour intégrer les attributs d'« accompagnateur du changement » ou « d'apporteur d'innovation ». Dans cette logique, Antoine identifie d'autres attributs susceptibles de revaloriser la catégorie « acheteurs ».

*Nous on se positionne en tant qu'apporteurs de solutions, apporteurs de valeur ajoutée, sur un métier que le client interne ne connaît pas forcément et sur une objectivité que le fournisseur n'a pas l'habitude de rencontrer. Donc on est vraiment apporteurs de solutions aussi bien d'un point de vue métier, outil que d'un point de vue process et d'un point de vue vision marché, parce qu'on essaie d'avoir de la visibilité sur les marchés qu'on gère (Antoine, responsable Achat France, groupe de luxe et de distribution).*

Derrière ce qualificatif d'« apporteur de valeur ajoutée », Antoine associe ainsi le statut de « business partner » à des attributs d'« achat meilleur et moins cher », d'« apporteur de solutions » et d'« apporteur d'objectivité dans la relation ».

C'est l'ensemble de ces éléments que les acheteurs veulent associer à leur catégorie. Reste que ce repositionnement ne va pas de soi, et que l'écart entre l'image des acheteurs (négociateurs et réducteurs de coûts) et ce qu'ils veulent devenir (co-pilotes du processus achats) doit être comblé. La réduction de ce gap ne peut se faire, pour Marine, sans un effort des acheteurs en direction de leurs interlocuteurs directs et du « management »

*Je pense que c'est à nous de faire le travail. C'est nous en tant qu'acheteurs. Eux à leur niveau ils n'ont pas besoin de nous, enfin, ils pensent qu'ils n'ont pas besoin de nous parce que les objectifs sont de CA et pas d'économie. Chacun son business. Mais c'est vraiment à nous... jamais je te dirais que les clients internes doivent changer ça ou ça, c'est vraiment à nous de les former, de les sensibiliser, de les éduquer, de les apprivoiser. C'est à nous de nous adapter. C'est à nous de leur expliquer quelle est notre fonction. Qu'est ce qu'on apporte à l'entreprise (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment).*

*Donc je pense que ce qui pourrait faire changer les clients internes c'est que le management comprenne bien ce qu'on fait, qu'on n'est pas là juste pour faire des négociations. Qu'on n'est pas là juste pour presser le fournisseur. Qu'ils comprennent notre métier, notre valeur ajoutée. Et qu'ils soient intéressés par le fait de faire des économies. Pour l'instant ce qui les intéresse c'est de faire du chiffre. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment).*

On voit ici le rôle direct des acheteurs dans la revalorisation de leur catégorie. Pour Marine, il revient aux acheteurs de sensibiliser leurs interlocuteurs sur leur capacité à véhiculer un apport au-delà de la réduction des coûts afin de devenir de véritables « business partners ».

Dans cette reconstruction, les acheteurs s'appuient sur leur capacité à intervenir dans le processus de contrôle de la relation client-fournisseur afin de légitimer le statut désiré de « business partner » auprès des clients internes.

## **4 Processus de contrôle et valeur ajoutée des acheteurs**

En tant que business partner, les acheteurs se positionnent en acteurs centraux de la relation client-fournisseur. A leurs yeux, leurs apports se manifestent à chacune des phases du processus de contrôle de la relation client-fournisseur. Ce processus se décline en trois phases. En amont, dans la phase de finalisation (1), l'acheteur participe à l'identification des besoins des clients internes et à la sélection du fournisseur. Au quotidien, dans la phase de pilotage (2), il participe au management de la relation. Enfin, dans la phase de post-évaluation (3), l'acheteur participe à l'évaluation de la performance du fournisseur.

### **4.1 Finalisation**

Dès cette phase de finalisation, qui précède l'action quotidienne avec le fournisseur, les acheteurs se positionnent dans un rôle d'assistance aux clients internes. L'enjeu pour les acheteurs est d'imposer une présence au sein de la relation, dans les phases amont à celle-ci.

*D'autant plus 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. On a plusieurs moyens de négo on leur dit il faut que nous on soit impliqué dès la définition du besoin parce que c'est dès ce moment là qu'on peut anticiper, qu'on peut réduire les coûts (Pierre, Responsable achat indirects France, industrie pharmaceutique).*

*Donc on ne se substitue surtout pas au local. Comme on est apporteur de valeur ajoutée en plus, donc c'est une valeur ajoutée supplémentaire. Donc en gros l'idée c'est de dire, plutôt que toi le prescripteur, par exemple le directeur logistique de [une des filiales du*

groupe], *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.* (Antoine, responsable Achat France, groupe de luxe et de distribution)

Cette assistance se concrétise sous plusieurs formes. Elle se traduit dans un premier temps par une assistance à la mise en œuvre du processus achat et cela dès la phase d'identification des besoins des clients internes. Les acheteurs jouent alors un rôle de traducteur des attentes et des spécifications techniques pour les rendre lisibles et compréhensibles par les fournisseurs. Ils donnent « une patte commerciale » à ces attentes, comme nous l'explique Thierry :

*Pour chaque projet on constitue une équipe projet qui nous permet d'aller chercher auprès du marché fournisseur en fonction des réquisitions reçues auprès de l'ingénierie (...), on le transmet en les validant en y mettant notre patte commerciale achat, on le transmet au fournisseur qui répond selon tel ou tel format prédéterminé par nous, nous formatons techniquement et commercialement les offres et nous sélectionnons les offres et nous les accompagnons auprès des projets et de l'ingénierie.* (Thierry, directeur Achats dans le nucléaire)

Les attentes ainsi traduites par les acheteurs constitueront la base des objectifs assignés aux fournisseurs.

Dans la continuité de ce processus, les acheteurs jouent ensuite un rôle majeur dans la recherche des fournisseurs. Leur « valeur ajoutée » réside, à ce niveau, dans leur connaissance du marché fournisseurs et dans leur capacité à identifier les fournisseurs les plus aptes à répondre aux attentes, et aux contraintes imposées. Elle réside aussi dans l'apport d'une méthodologie dans la sélection du fournisseur qui prend notamment en compte les capacités du fournisseur et les risques potentiels qui lui sont associés :

*Le client interne, c'est lui qui détient le budget, le décideur c'est le payeur. Il a toujours le dernier choix. Après si un client interne veut créer un fournisseur, on regarde aussi s'il a une certaine stabilité financière par exemple. Et si ce n'est pas le cas on dira nous on ne valide pas cette création de fournisseur. Après ils peuvent escalader, mais nous d'un point de vu stabilité, pérennité et capacité d'assurer dans le temps le service qu'on lui demande, nous considérera qu'il y a un réel risque.* (Pierre, Responsable achat indirects France, industrie pharmaceutique)

La phase de finalisation est pour les acheteurs l'occasion d'apporter une première contribution dans la rationalisation du processus achats et de la relation fournisseur. Une rationalisation par la clarification des objectifs et par la mise en œuvre d'une méthodologie. Une recherche de rationalisation sur laquelle les acheteurs construisent leur rôle de business partner et qui se poursuit dans le pilotage de la relation client-fournisseur.

## 4.2 Pilotage

L'apport de solutions des acheteurs se poursuit dans le déroulement de la relation client – fournisseur. Cet apport se traduit dans un soutien en termes de pilotage et d'évaluation de la performance des fournisseurs comme dans l'initiation de projets avec les clients internes et le fournisseur. Les acheteurs assurent ainsi leur présence dans la relation en rendant visibles et en occupant des espaces de compétences laissés vacants ou ignorés par les clients internes. Ils cherchent notamment à objectiver la relation et à apporter leur expérience dans la gestion du risque fournisseurs.

### 4.2.1 Etre présent en affirmant un rôle d'interface utile

Dans la gestion quotidienne de la relation fournisseur, la fréquence de l'intervention des acheteurs est surtout liée à la nature plus ou moins stratégique de la relation en question. Pour les relations les moins stratégiques, qui ne nécessiteraient que peu de pilotage, les acheteurs ont tendance à minimiser leurs interventions pour ne s'impliquer qu'en cas de problème ou de conflit entre les clients internes et les fournisseurs.

*Alors en général quand tout se passe bien on n'a pas besoin d'être là, mais quand ça commence à dérailler on doit être là. En général c'est que on ne réussit pas à mobiliser le fournisseur, ou vraiment il y a une situation qui est trop ingérable pour lui qu'il ne sait plus répondre positivement à nos attentes (Benoit, manager achat chez un constructeur automobile).*

*Sur le développement ils ont aussi besoin de nous souvent pour appuyer parce que le fournisseur il passe plus la charge ou il n'a pas envie de faire un truc (Benoit, manager achat chez un constructeur automobile)*

Si l'enjeu stratégique de ces premières relations est faible – ce qui explique d'ailleurs la volonté des acheteurs de s'en détacher car elles semblent moins valorisantes – elles restent l'occasion pour les acheteurs d'affirmer un rôle de « tampon » entre l'interne et le fournisseur. Les acheteurs occuperaient dès lors un rôle d'interface relationnelle en étant à même de gérer les conflits et d'éviter les situations de rupture.

Sur les types d'achats dont les besoins de pilotage s'avèrent plus importants, l'intervention des acheteurs se fait de façon plus régulière. Ils viennent en appui des clients internes dans la gestion de la relation et les accompagnent face aux fournisseurs :

*Non, on est vraiment dans l'action avec eux, on revoit le cahier. Sur certains projets on travaille en groupes projets avec eux. On initie même certains projets. Là on a eu un projet de réflexion de comment je peux optimiser toute la chaîne de production des livrables marketing, du brief à l'agence de communication jusqu'à l'impression et la livraison des documents au visiteur médical. Donc là on a travaillé en groupe projet*

*avec le marketing, il y a un acheteur qui était co-leader sur ce projet. (Pierre, Responsable achat indirects France, industrie pharmaceutique)*

*Faire des gains économiques, bien utiliser notre temps, productif à 100%, créatif. C'est comme je te disais qu'on a déjà tout couvert, il faut savoir être créatif pour trouver des gains économiques sur des projets jamais challengés. Par exemple tu prends le produit qu'on vend, tu essaies de réfléchir comment sur le processus de production, la façon dont on le fabrique, tu peux toi intervenir pour proposer des éléments de réduction des coûts. Par exemple, je m'occupe également de la branche DVD, donc pour « Dessins Animés Entertainment », sur les DVD tu as la charte graphique en couleur, ben en la mettant en deux couleurs, parce que la quadri chromi c'est ce qu'il y a de plus cher, peut-être qu'en réduisant les couleurs on peut faire des gains économiques. On en fait déjà, on s'est déjà occupé de l'impression des disques, mais pas de ça. C'est ça être créatif c'est de trouver des idées sur ce que t'as déjà géré où tu peux apporter de la valeur ajoutée. Et c'est après le client interne qui valide. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment)*

L'intervention dans des relations de nature stratégique apparaît plus valorisante pour les acheteurs. Ils ne se contentent pas d'y jouer un rôle d'interface, mais désirent montrer leur capacité à intervenir pleinement en tant que business partner. Ils se trouvent alors à l'initiative de projets utiles pour les clients internes. Totalemment impliqués dans la relation fournisseur, ils se mettent au service des clients internes et se placent dans une logique d'amélioration de la performance achats et de la performance des clients internes.

#### *4.2.2 Etre présent en « objectivant » la relation*

L'accompagnement du processus achat s'avère donc être le point d'ancrage des acheteurs au sein de la relation client – fournisseur. Si cet ancrage se matérialise par un rôle d'interface « tampon » en cas de conflit et d'initiation de projets visant l'amélioration de la performance, il se manifeste aussi par la volonté de rationaliser la relation. Cette rationalisation s'appuie sur un apport d'outils et de méthodes permettant de factueliser la relation et d'y apporter plus d'objectivité.

L'apport des outils achats, tel qu'il est présenté par les acheteurs, rejoint cette volonté de distinguer les achats non stratégiques, des achats stratégiques. Les acheteurs tendent à abandonner les premiers, peu valorisants pour leur image, en abandonnant la responsabilité aux clients internes. Pour ce faire, ils leur procurent les outils nécessaires à la standardisation de l'activité.

*Donc on essaie de travailler en groupes projets, d'apporter des outils. Comme nous, on a pas le temps de tout faire, 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, on met en place pour tous ce qui est impression, on a des tarifs pour des documents standards. Ce qui leur*

*permet eux d'acheter, et ils savent que quand ils demandent un document standard ça doit être facturé à tel prix et pas à un autre. Comme ça, ça permet aussi de leur donner un peu d'autonomie. (Pierre, Responsable achat indirects France, industrie pharmaceutique)*

Les Achats stratégiques se distinguent quant à eux par la volonté des acheteurs d'intervenir plus directement dans la relation fournisseur en apportant des outils et une méthode de travail permettant aux clients internes de mieux comprendre le processus achats et les enjeux de la relation. L'objectif est alors, comme le dit Antoine, de sortir « la tête de l'eau » pour traduire de façon factuelle la relation avec le fournisseur.

*Oui, on essaie de ... vous savez quand les gens sont très métiers, c'est-à-dire quand ils sont très quotidien, bien souvent ils ont du mal à sortir la tête de l'eau. Et donc nous on leur apporte des solutions, pour justement les aider à formaliser. [...]. Donc l'idée c'est que quand quelqu'un est au quotidien avec le fournisseur, ben on l'aide nous à sortir, à prendre un peu de hauteur, et à se dire voilà : quel est ton besoin, formalise le, explique nous comment tu veux travailler. Parce que la relation, l'échange avec un acheteur permet de se poser et de se dire « ah tiens je peux factueliser un peu tout ça » (Antoine, responsable Achat France, groupe de luxe et de distribution).*

L'acheteur devient alors totalement impliqué dans la relation. Il s'extrait de cette position d'interface, certes utile en cas de problème ou de conflit, pour devenir acteur à part entière de la relation. Un acteur dont la participation repose essentiellement sur cette capacité à rendre factuelle une relation qui, par nature, est interpersonnelle et intègre une part de subjectivité. La « factuelisation » de la relation devient une sorte de compétence distinctive des acheteurs, qu'ils essaient d'imposer comme une compétence incontournable dans la relation client – fournisseur.

En effet, dans la gestion de la relation avec le fournisseur, l'un des risques mis en avant par les acheteurs est que la subjectivité des acteurs de la relation «prenne le pas sur la réalité », notamment quand il s'agit de juger du travail du fournisseur. Cette subjectivité fausserait le jugement de la performance et mettrait en péril la qualité de la relation. Il faut donc, pour Antoine, être en mesure de dissocier ce qui relève de la réalisation de la prestation attendue par le fournisseur (telle qu'elle lui a été exprimée notamment dans le cahier des charges et dans le contrat), de ce qui relève de la qualité de la relation humaine entre le fournisseur et les clients internes :

*L'idée c'est d'arriver à cadrer suffisamment, et à avoir suffisamment d'éléments factuels pour éviter de tomber dans le subjectif. Donc c'est un tout. Moi je pense qu'il faut essayer de « factueliser » un maximum la relation, parce qu'il faut essayer de construire du rationnel derrière tout ça. Vous savez en plus quand vous travaillez en réseau, parce que nous on a derrière tout un réseau de prescripteurs, souvent vous êtes face à des gens qui n'ont pas toujours ce côté un peu rationnel. Vous êtes face à des*

*gens qui travaillent beaucoup avec l'affect, qui travaille historiquement avec un fournisseur depuis 20 ans, vous arrivez vous lui dites on va changer de fournisseur. Alors ça va bien se passer, et puis souvent vous vous apercevez que « ouais mais alors la semaine dernière il est venu, il n'avait pas de cravate, il est arrivé en retard, vraiment ce fournisseur c'est inadmissible, il se fout du monde ». Non mais je caricature, mais souvent on est face à des situations comme ça. Donc l'idée l'acheteur quand il est en coordination, factualise au maximum la relation commerciale et cadre au maximum la relation commerciale. Pour que justement... se prémunir de certains a priori, d'une relation humaine qui est pas forcément très bonne entre un commercial et un prescripteur, pour remettre la balle au centre, et dire « ok, peut être que la relation elle n'est pas terrible mais sachez que la prestation est au rendez vous, ce qu'on lui a demandé dans le cahier des charges, c'est au rendez vous ». (Antoine, responsable Achat France, groupe de luxe et de distribution)*

*Ca retire une part de subjectivité. Si plusieurs clients internes sur certains critères, et on essaie d'avoir les critères les plus factuels possibles, notent la même chose, cela retire la part de subjectivité et quelque part il y a un vrai fondement derrière. 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. Oui ? so what ? Pourquoi ? Qu'est ce qui ne va pas ? Comment s'améliorer ? Et puis il peut y avoir des loupés avec un client. Vaut mieux qu'ils y ait plusieurs clients sur plusieurs critères factuels (Pierre, Responsable achat indirects France, industrie pharmaceutique)*

L'apport d'éléments factuels dans la relation commerciale permet alors pour Antoine de réduire le « bruit » lié à la perception subjective des acteurs dans le jugement de la performance du fournisseur. Cette capacité à introduire des éléments factuels est d'autant plus importante en situation de conflit entre les clients internes et le fournisseur :

*Bon, nous on voit régulièrement les fournisseurs, selon les enjeux, mais on les voit régulièrement. De la même manière, on voit régulièrement les prescripteurs. Quand il y a des difficultés, puisque en général c'est que dans ce genre de cas qu'on parle des fournisseurs. Nous on essaie de demander aux prescripteurs de factualiser au maximum la situation. De nous donner des exemples, d'étayer le discours de choses factuelles. Et de la même 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 en plus en interne on a plusieurs contextes, donc ça nous permet aussi de relativiser tout ça. Et souvent on s'aperçoit que c'est des problématiques très locales. (Antoine, responsable Achat France, groupe de luxe et de distribution)*

« La factualisation » serait ainsi la seule garantie d'un jugement « objectif » donc « équitable » du travail du fournisseur. Or, à en croire Antoine, les clients internes ne seraient

pas en mesure de garantir cette « facturation » sans le concours des acheteurs, tant ils sont « la tête sous l'eau » et qu'ils « travaillent avec l'affect ». Le besoin de s'appuyer sur les éléments factuels est d'ailleurs accentué par la tendance à la globalisation des achats. Dans la mesure où le fournisseur est en relation commerciale avec plusieurs prescripteurs dans une même entreprise (le tout étant centralisé par les Achats), des perceptions subjectives potentiellement divergentes, ne peuvent conduire à un jugement correct de la performance du fournisseur. Là encore, pour Antoine l'apport d'éléments factuels permet de relativiser les jugements et comprendre ce qui relève de problématiques locales (avec un seul prescripteur). Il permet aussi de soulever les bonnes questions relatives au fonctionnement de la relation et à sa performance :

*Il est également hyper important de connaître les cost drivers. C'est-à-dire qu'est ce qui fait fluctuer le prix unitaire de ce que tu achètes. De quoi est composée précisément la prestation. Qu'est ce qui est du récurrent ? Qu'est ce qui est de l'ordre du sur mesure ? Comment sont calculés les coûts par le fournisseur pour ce qui est du sur mesure ou du récurrent ? Et cette information là c'est du reporting. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment)*

*Ben disons que ça élève le débat, oui c'est clair, ça élève le débat. Donc après est ce que ça fait évoluer la performance du fournisseur ? On peut le supposer. Mais de toute façon ça élève le débat. Plutôt que de dire « ahlala ce n'est pas sérieux votre prestation ! » là vous dites « attendez, telle date pendant un mois, le capteur téléphonique il était en rade. Qu'est ce qu'on fait ? » ou « ça fait 15 jours que le plateau téléphonique il est en rade » « ça fait 15 jours que vous avez dans votre SLA un système de réponse, vous êtes censé répondre en 30 secondes, là vous répondez en 45 c'est-à-dire qu'il y a un problème. Qu'est ce qui se passe ? » Et puis le fournisseur vous dit « ah mais oui, j'ai changé de système, je suis passé sur voie sur IP mais vais repasser en analogique » ou je ne sais pas quoi, mais ça permet d'en revenir à du factuel dans la mesure du possible. (Antoine, responsable Achat France, groupe de luxe et de distribution)*

Finalement, la « vérité objective » amenée par les chiffres et les faits serait la garantie d'une relation fournisseur performante et donc positive pour les clients internes. En se positionnant ou en se présentant comme les garants de cette « vérité », les acheteurs lient la réussite de la relation fournisseur à leur propre intervention en tant que « business partners ».

En intervenant de façon régulière dans le pilotage de la relation, à travers les conflits, les projets ponctuels, les outils ou encore la gestion des risques, les acheteurs – business partner – s'assurent une présence permanente au côté des clients internes et s'offrent par la même le moyen de montrer et démontrer leurs apports à la relation.

### 4.3 Post-évaluation

Enfin, la post-évaluation des fournisseurs constitue un dernier moment du contrôle de la relation où les acheteurs peuvent avoir un apport, le montrer et se positionner en business partner. Ils le font à travers deux enjeux, celui de l'évaluation de la performance et celui de la remise en question des fournisseurs.

Sur le premier enjeu, les acheteurs et leurs outils mettent en lumière la performance fournisseur pour mieux comprendre sa participation à la performance des clients internes et de l'organisation. L'évaluation financière de la performance de la relation apparaît là encore comme une compétence particulière des acheteurs.

*Si tu veux les informations les plus importantes quand tu fais une analyse ce sont les informations financières. Les dépenses. C'est-à-dire en une année qu'est ce que ... et ce dont tu as besoin lorsque tu es acheteur, c'est sur une période de 12 mois qu'est ce que tu as acheté, combien de fois, à quel prix unitaire, quel montant total. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment)*

*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. D'où l'avantage de segmenter item par item comme dans le contrat. Ils détaillaient les prestations mais ils augmentaient tous les prix unitaires. Sur chaque item, sur chaque segment de prestation, les prix ont été augmentés. Et quand j'ai fait mes calculs la première fois j'arrivais à des augmentations de 28 % de 17% c'est quand même énorme. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment)*

Par ailleurs, les acheteurs aident à remettre en question les fournisseurs.

*Et ce qui m'intéresse moi dans le reporting c'est de connaître tous les facteurs de facturation. Tous les facteurs de coûts je dois les connaître. Parce que mieux je connais ces facteurs de coûts, mieux je connais le produit. Et mieux je connais le produit, mieux je peux le mettre en compétition. Je trouve les fournisseurs qui savent faire exactement ça, pas à peu près. C'est la même prestation que je cherche. Et surtout ça me permet de les faire deviser exactement tout ce que j'achète. Ça me permet d'avoir deux propositions comparables. C'est pour ça que je te dis que l'information, le reporting, c'est le pouvoir. (Marine, Acheteuse Europe, grand groupe d'Entertainment)*

Les acheteurs bénéficient donc d'informations sur les fournisseurs que ne possèdent pas les autres clients internes. De ce fait, ils sont en mesure de remettre en cause un fournisseur qui n'apporterait que peu de valeur à l'entreprise par rapport à ses concurrents. C'est ainsi qu'ils justifient leur apport de valeur dans la phase de post-évaluation. Là encore, l'« objectivation » par les données financières déplace le contrôle de la relation client-fournisseur du domaine du subjectif, du relationnel et de la confiance – qui naît entre les

clients internes et le fournisseur – vers le domaine de l’objectivité et de la gestion du processus achat dont l’acheteur est un spécialiste.

En cherchant à revaloriser leur statut au sein de l’organisation, les acheteurs tendent donc à se créer un nouveau statut de « business partner » aptes à accompagner les clients internes dans la gestion de la relation fournisseur. Pour cela, ils cherchent à octroyer à leur catégorie de nouveaux attributs d’ « *accompagnateur du changement* », « *de capteur d’innovation* », de « *traducteur des attentes des clients internes* », d’ « *évaluateur objectif de la performance du fournisseur* ». En managérialisant la relation, nos acheteurs se positionnent ainsi en véritables supports des clients internes.

## 5 Discussion

Notre analyse de l’utilisation du système de contrôle des fournisseurs par les acheteurs traduit un double apport à la compréhension de la dynamique relationnelle en œuvre dans le cadre de relations inter organisationnelles d’une part et au rôle du contrôle d’autre part.

Si comme le signalait Heide (1994) les relations clients-fournisseurs sont souvent décrites comme des relations entre deux entreprises appréhendées comme des boîtes noires, la compréhension de la dynamique de ces relations ne peut se passer de l’analyse de la complexité des liens qu’entretiennent les acteurs du client et du fournisseur entre eux et au sein de chacune des organisations. Nous nous sommes ici en particulier intéressés à la relation entre les acheteurs et les clients internes en liens avec des fournisseurs partenaires. Ces derniers étant engagés dans un « processus microsocial d’influence réciproque et mutuelle » (Mourey, 2008, p 19), qui ne se limite pas à l’influence entre client et fournisseur ou à un niveau particulier de la hiérarchie (Ploetner et Ehret, 2006, p7) mais traverse les organisations partenaires ; la recherche de la mise en œuvre d’un contrôle sur les fournisseurs ne sera pas neutre et ses implications sur les relations entre acteurs nombreuses.

Nogatchewsky (2004) avait montré l’impact du système de contrôle des acheteurs par leurs directions sur leur contrôle des fournisseurs. Les contraintes mises en place en internes trouvaient alors leur expression en externe dans le mode de contrôle des fournisseurs. Nous montrons dans cette contribution qu’une contrainte exprimée en lien avec l’externe – celle de vouloir établir des relations de partenariats avec les fournisseurs – trouve une expression en interne dans la reconstruction des liens entre acheteurs et clients internes. Une reconstruction qui se matérialise ici par l’évolution de l’identité sociale des acheteurs, d’une identité sociale de « réducteurs de coûts Achats » vers celle de « partenaires internes ». Cet article contribue donc à répondre à l’appel d’Hopwood (1996) qui signalait que « la planification, la budgétisation et les processus de contrôle passent d’une organisation à d’autres, créant ainsi une conscience plus explicite de l’interdépendance de l’action et du rôle que l’action jointe peut jouer dans le succès organisationnel. A ce jour, la recherche en comptabilité [et contrôle

de gestion] a largement ignoré ces changements et leurs implications en termes de prise de décision financière et de contrôle » (p 589). Ici la forme particulière de coopération et les relations construites dans le cadre d'un partenariat externe avec les fournisseurs, impliquent une réorganisation des liens entre les acteurs internes aux clients. En d'autres termes, le partenariat externe amène au partenariat interne. Cette évolution révèle alors la complexité de la dynamique relationnelle engagée. Une dynamique relationnelle qui dans le cas présent se cristallise autour d'un enjeu identitaire pour les acheteurs. Et c'est en quelque sorte l'arrivée du partenariat, donnant de l'importance à l'achat et pas forcément aux acheteurs, qui déclenche la migration de ces derniers d'une identité sociale à l'autre.

L'identité se constitue dans une relation soi-autrui où le regard de l'autre tient une place fondamentale. A chaque heure de chaque jour, l'individu s'interroge : « *quelle image les autres ont-ils de moi ?* ». A cette question, est corrélée une volonté de laisser transparaître une image valorisée par autrui. « *Chaque personne tend, dans la rencontre et la communication avec autrui, à donner et à faire reconnaître une certaine image d'elle-même ; elle souhaite se voir attribuer une certaine valeur* » (Marc, 2005, p147).

Or, l'identité sociale d'un individu résulte de son appartenance à une catégorie spécifique autour de laquelle gravitent certaines attentes normatives concernant les attributs personnels de ses membres et leurs comportements. En effet, tout individu attribue des images aux groupes sociaux auxquels il appartient et avec lesquels il interagit. C'est ce que les psychologues sociaux appellent des stéréotypes. Le contrôleur de gestion par exemple peut être vu par certains groupes sociaux comme « un cost killer », un « *empêcheur de tourner en rond* », « un *pinailleur* » (Simon, 2000).

Ici, nous avons vu que nos acheteurs souffraient d'un manque de reconnaissance sociale. Leurs apports sont sous considérés et la vision que leurs clients internes portent sur leur fonction est appauvrissante. Un stéréotype se dessine sur la base des divers entretiens : l'acheteur est un « *fouineur* », qui n'est là que pour « *reprocher ce qui a été fait* ». Il est un cost killer qui ne sait que négocier de manière agressive. Mais surtout, l'acte d'achat est un acte simple qui ne nécessite pas de compétence particulière. De ce point de vue, les acheteurs n'apportent que peu de valeur à l'entreprise. Ils n'ont que peu d'utilité sociale. Toute personne serait en mesure de les remplacer. Ce stéréotype négatif remet dès lors en cause le rôle des acheteurs et leur légitimité. La valeur connotative de leur groupe est « négative ».

Or, comme nous l'avons vu précédemment, lorsque la valeur connotative associée au groupe d'appartenance principal d'un individu est négative, elle menace son identité sociale et place l'individu dans une situation d'insécurité. Sa position devient inconfortable. Plusieurs stratégies identitaires se présentent alors à lui : quitter le groupe dont la valeur connotative

négative rejaillit trop péjorativement sur son identité sociale, s'auto-persuade de la valeur connotative positive du groupe, ou encore faire évoluer les caractéristiques de son groupe.

Ici, nos acheteurs ont fait le choix d'adopter la troisième stratégie. Ils cherchent à faire évoluer les caractéristiques liées à leur groupe, d'une valeur connotative négative à une valeur connotative positive. Idéalement nos acheteurs aimeraient passer de l'image de réducteur de coût à l'image de copilote des clients internes et vivent comme une menace pour leur identité sociale le stéréotype négatif qui pèse actuellement sur leur groupe. A leurs yeux, l'acheteur apporte de l'innovation, il accompagne le changement, il apporte des solutions, il apporte de l'objectivité et il permet d'acheter mieux et moins cher. Dès lors, ils revendiquent une « face » (Goffman, 1974) c'est-à-dire qu'ils tentent de produire une identité sociale positive dans leurs interactions avec leurs clients internes en y adoptant des attitudes ou des conduites socialement approuvées.

Ce sont « *ces conduites et ces attitudes socialement approuvées* » qui nous ont particulièrement intéressées ici. Nous nous sommes en effet demandés comment les acheteurs essayaient de faire évoluer les attributs de leur catégorie sociale vers une image valorisée et nous avons mis en valeur différentes actions. Notamment, il s'est avéré que c'est par le processus de contrôle de la relation client-fournisseur que les acheteurs tentaient d'asseoir leur légitimité et d'adjoindre leur groupe d'appartenance d'une valeur connotative positive. Dans chacune des phases du processus de contrôle, les acheteurs interviennent et tentent de prouver leur utilité.

En amont d'abord, dans la phase de finalisation, ils tentent d'aider les clients internes, munis de budgets réduits, « *à faire plus avec moins* ». Mais aussi, les acheteurs tentent d'apporter de la valeur aux clients internes en traduisant leurs attentes auprès des fournisseurs. Si ces derniers ne sont pas toujours en mesure de comprendre le vocabulaire technique du client interne, l'acheteur est là pour traduire ses besoins en termes plus « conventionnels » de manière à faciliter la relation. Enfin, ils interviennent dans la sélection du fournisseur, prétendant être les mieux à même de les choisir correctement compte tenu de leur connaissance de l'offre. Ainsi, dès la phase de finalisation, les acheteurs tentent de rationaliser la relation pour prouver leur utilité. D'abord, ils rendent la procédure d'achat efficiente. Mais aussi, en traduisant les attentes des clients internes, ils clarifient les objectifs assignés aux fournisseurs et permettent ainsi d'éviter au maximum tout contentieux. Enfin, ils imposent une méthodologie dans le choix des fournisseurs qui permet d'éviter toute subjectivité.

Dans la phase de pilotage, ensuite, ils se positionnent comme des solutionneurs de conflits, comme des individus « *créatifs* », initiateurs de nouveaux projets permettant de rendre l'entreprise plus performante. De plus, les acheteurs permettent aux clients internes de prendre de la hauteur par rapport à la situation. Ils factuatisent cette relation qu'ils jugent parfois « trop émotionnelle ». De ce fait, l'entreprise est à même de choisir le meilleur

fournisseur et non celui qui est historiquement liée à l'entreprise et auquel elle est affectivement attachée. Mais aussi, dans cette phase de pilotage, les acheteurs tentent de laisser de côté la partie « non stratégique » des achats pour revaloriser leur catégorie. En effet, les achats dits « non stratégiques » les mènent à exercer des tâches trop routinières, qui ne les mettent pas assez sur le devant de la scène. Or, « *le souci de valorisation amène chacun à mettre en avant les aspects de son identité qui lui semblent les plus propres à susciter l'approbation, l'estime ou l'admiration ; au contraire sera dissimulé tout ce qui peut apparaître comme défaut, manque, faiblesse ou stigmata* » (Marc, 2005, p 178)

Enfin, dans la phase de post-évaluation, l'acheteur évalue la performance financière du fournisseur et le remet en cause si les résultats ne correspondent pas aux attentes de l'entreprise. L'acheteur met ici en valeur son rôle de maximisateur de la valeur financière.

Nous voyons donc dans cette contribution que certains attributs du contrôle font partie « *des attitudes et comportements socialement et culturellement approuvés* » (Marc, 2005) qui permettent aux acheteurs de se créer une identité sociale valorisante. Pour eux, rationaliser la relation, la rendre efficiente, l'objectiver, la factueliser, « apporter de la valeur », initier de nouveaux projets plus performants, etc., contribue à créer une valeur connotative positive pour leur catégorie d'appartenance. Plutôt que de laisser place aux sentiments et à l'affect, les acheteurs se sentent valorisés parce qu'ils sont à même d'insérer de l'objectivité et de la raison dans la relation client-fournisseur. Mais en fait c'est parce qu'ils n'ont guère de place dans la relation affective qu'ils se doivent d'insérer de l'objectivité. C'est donc en tentant de prendre une place centrale dans le contrôle de la relation client-fournisseur que les acheteurs essaient de légitimer leur existence.

Ainsi, cette contribution met en valeur un rôle, que l'on pourrait qualifier « annexe », du contrôle. Si de nombreux auteurs ont mis en valeur son rôle dans l'orientation des comportements, il semblerait qu'il puisse aussi avoir un rôle dans la création d'identités sociales positives. Burchell et al. (1980) disaient que la comptabilité – dans son acception large - avait des rôles implicites qui découlaient directement des pratiques mais aussi des enjeux liés à cette dernière. Dans cette contribution ce sont les enjeux de « maîtrise », « d'influence », de « rationalité » associés au contrôle qui jouent un rôle central. Ils permettent aux acheteurs de se créer une identité sociale valorisante. En effet, les acheteurs se targuent d'être en mesure d'apporter une certaine maîtrise dans la relation client-fournisseur. Ils prétendent pouvoir influencer aussi bien le client interne que le fournisseur afin de rendre la relation plus performante, plus objective, plus rationnelle. C'est donc en ayant une main mise sur le processus de contrôle de la relation client-fournisseur qu'ils se mettent « sur le devant de la scène ». Cette contribution montre ainsi que le contrôle joue un rôle majeur dans la réalité organisationnelle et sociale (Burchell et al., 1980). Si les acheteurs paraissent au premier abord « coincés » dans une image qui ne leur convient guère, ils tentent de s'en défaire en « prenant le contrôle » de la relation client-fournisseur. Le contrôle est donc

instrumenté à d'autres fins que ses fins premières. Nous voyons ici que le contrôle c'est certes la mesure, mais ce n'est pas que la mesure. Au-delà de justifier des décisions, il peut aider à justifier des positions. Ainsi, si certaines modalités de contrôle, comme le contrôle clanique, s'attachent à contrôler les esprits, former les identités de ceux avec qui l'on travaille, cette contribution montre que des contrôles plus « technocratiques » (Alvesson et Kärreman, 2004) peuvent aussi être utilisés à des fins identitaires. Ils permettent en effet à certains groupes sociaux de se recréer une image valorisante.

Mais aussi, selon les situations et les individus, la quête de reconnaissance et la défense de l'identité vont entraîner tantôt des stratégies d'assimilation et tantôt de différenciation (Marc, 2005). Ici, dans le but de réduire le gap entre l'image de leur catégorie et l'image souhaitée, les acheteurs empruntent ces deux stratégies. La première consiste à se différencier de l'image passée de l'acheteur « réducteur de coût ». Les interviewés font en effet souvent référence aux comportements de leur prédécesseurs, qui sont à l'origine selon eux de l'image négative de l'acheteur aujourd'hui. A force d'avoir toujours voulu diminuer les coûts, ils ont positionné la fonction sur un créneau peu valorisant. Ils tentent dès lors de prouver qu'au cours de la relation client-fournisseur, ils sont certes enclins à réduire les coûts, mais qu'ils sont aussi à même d'apporter plus qu'une simple vision de « cost killer ». C'est ici qu'intervient leur seconde stratégie qui consiste en un processus d'assimilation aux attributs du contrôleur de gestion « business partner ». Les acheteurs instrumentalisent les aspects qu'ils considèrent valorisants dans le métier de contrôleur : la rationalité, l'objectivité, l'efficacité, la performance, etc. Dans de nombreux propos nous voyons des similitudes entre les discours des acheteurs et ceux des contrôleurs de gestion voulant se positionner comme des business partner, étudiés notamment par Lambert (2005). Les acheteurs se disent « accompagnateurs du changement », « créatifs ». Ils disent qu'ils permettent « d'acheter mieux et moins cher », tout comme le contrôleur dit souvent qu'il permet « de faire mieux avec moins ». Ils ne sont pas simplement présents pour dire ce qui ne va pas, ils sont aussi là pour aider à trouver des solutions et à gérer les crises.

Pourtant, l'assimilation à la catégorie des « contrôleurs de gestion » pourrait paraître aux premiers abords « contre intuitive ». En effet les relations entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion ne sont pas toujours au beau fixe. Les contrôleurs de gestion ne jouissent pas toujours d'une image positive dans l'entreprise. « *Les contrôleurs de gestion ont tendance à regarder les opérationnels comme des gens sans imagination, qui refusent de suivre de bons conseils.* » (Hofstede, 1977, p 165). Les opérationnels ont tendance quant à eux à considérer les contrôleurs comme des « pinailleurs », des « empêcheurs de tourner en rond », des « procéduriers » (Simon, 2000). Notons cependant qu'ici, les acheteurs tentent de s'assimiler aux attributs positifs de cette catégorie et tendent à laisser de côté tous les attributs négatifs. Gérard nous dit « *On fait souvent la métaphore du co-pilote pour le contrôle de gestion. Soyez sûr qu'avec les acheteurs, il y en a qui aimerait être co-pilotes* ». Les acheteurs ne veulent donc pas être assimilés au contrôleur de gestion « cost killer » mais plutôt au

contrôleur de gestion « *business partner* » et à ses attributs d'aide, de rationalité, d'objectivité, etc. Finalement les acheteurs suivent la même « trajectoire » que les contrôleurs de gestion. Ils tentent de se défaire de leur image passée de réducteur de coûts pour se créer une image socialement positive de « *business partner* ». Cette contribution pourrait ainsi témoigner d'une tendance plus large dans l'entreprise qui consisterait pour les fonctions supports à tenter de se positionner comme des *business partners*. Comme le disait Hofstede (1977), « le fonctionnel irrite l'opérationnel, et l'opérationnel frustre le fonctionnel... » (p165). Ainsi, souffrant d'un manque de reconnaissance dû à leur absence de participation directe à l'activité centrale, c'est-à-dire au processus de production, les fonctions supports chercheraient à prouver leur utilité en s'affirmant comme des aides aux managers opérationnels. Dans chaque culture, les catégories véhiculent avec elles des prototypes valorisés, des figures de références, des exemples approuvés, offerts comme modèles identificatoires à l'individu (Marc, 2005). Ici, le fameux « *business partner* », le « *consultant interne* » fait figure de référence pour les fonctionnels. Il paraît auréolé de prestige et correspond à ce que les acheteurs voudraient être.

## 6 Bibliographie

- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 423-444.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF.
- 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.
- Goffman, E. (1974). *Interaction ritual* ; trad. fr., *Les rites d'interaction*. Paris, Minuit.
- Heide, J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, 58, January, 71-85.
- Hofstede, G. (1977). *Contrôle budgétaire – Les règles du jeu*, Suresnes, Editions Hommes et Techniques.
- Hogg, M.A. (1995). Le concept de cohésion reformulé : une approche en termes de catégorisation et d'identité sociale. In *Relations humaines, groupes et influence sociale* (Eds, Mugny, G., Oberlé, D., Beauvois, J-L.). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 161-174.
- Hopwood, A.G. (1996). Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 559-560
- 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.
- L'observatoire des Achats, (2008), *Les Achats : le service en plus* », 4ème édition.
- Marc, E. (2004). *Psychologie de l'identité : Soi et le groupe*. Dunod.
- Mourey, D. (2008). Le Contrôle Circulaire: Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, IAE Paris I – Panthéon Sorbonne.
- 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.
- Otley, D.T. (1994). Management control in contemporary organizations : toward a wider framework , *Management Accounting Research*, 5, 289-299.
- 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.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Development process of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Simon, H.A. (1945). *Administrative Behavior* ; trad. fr., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.
- Simon (2000), Donner une image positive de la filière finance comptabilité gestion, *Echanges*, Août-Septembre, 30-33

Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In *Introduction à la psychologie sociale* (Eds, Moscovici, S.). Paris : Larousse, 272-302.

Tajfel, H et Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (Eds, Austin W. et Worchel S.), Pacific Grove, CA/Brooks/Cole, 33-48.

Tajfel, H et Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of intergroup relations* (Eds, Worchel S. et Austin W.), Chicago: Nelson-Hall, 2nd éd., 7-24.