



HAL
open science

DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENT-FOURNISSEUR : DES FREINS AU “ PARTENARIAT INTERNE ” ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS ?

Hicham Sebti

► **To cite this version:**

Hicham Sebti. DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENT-FOURNISSEUR : DES FREINS AU “ PARTENARIAT INTERNE ” ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS ?. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l’informel et de l’imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188865

HAL Id: hal-01188865

<https://hal.science/hal-01188865v1>

Submitted on 31 Aug 2015

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.

DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENT-FOURNISSEUR : DES FREINS AU « PARTENARIAT INTERNE » ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS ?

Hicham Sebti, Professeur Assistant, ISG Paris, hicham.sebti@isg.fr

Résumé : Le présent article s'intéresse à la manière dont s'organisent les liens entre les acheteurs et les clients internes autour de la définition, des leviers et des dispositifs de pilotage de la performance client-fournisseur. Nous interrogeons la diversité des représentations de la performance, des activités pour la réaliser et des usages des dispositifs de gestion qui servent de fondement aux interprétations de ce qui est performant et orientent les comportements. Nous soutenons que la définition de la performance client-fournisseur est l'objet d'une lutte entre différents groupes professionnels. Nous mobilisons les concepts de « juridiction » et « d'arrangements » du cadre d'analyse d'Abbott (1988, 2003), pour décrire respectivement les mécanismes par lesquels chacun des groupes tente d'imposer sa représentation de la performance achat et la nature des relations nouées entre les groupes professionnels.

Mots clés : Performance achats, acheteurs, opérationnels, groupes professionnels, juridiction

Abstract : Performance in buyers and suppliers strategic relationships involves an enhanced collaboration between a variety of organizational groups, specifically between purchasers and operational managers. Each group provides its own definition of organizational and relationship performance. The article focuses on organizational group's interactions on defining strategies, activities and resources for value creation. It specifically investigates the use of management tools by groups to promote their own interpretation of performance in buyers-suppliers relationships.

Key words: Performance in buyers and suppliers relationships, purchaser, operational managers, professional groups, jurisdiction

1. Introduction

Otley (1994) puis Hopwood (1996) ont appelé à une meilleure compréhension des processus de comptabilité et du contrôle inter-firmes, qui traversent les frontières des organisations. Les travaux en contrôle des relations inter-organisationnelles ont décrit les outils et dispositifs de contrôle et catégorisé les modalités économiques (prix), contractuelles et sociales d'influence (Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Langfield-Smith et Smith 2003 ; Nogatchewsky 2004 ; Dekker 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006). Mais ils ont porté une attention moindre aux implications du contrôle inter-organisationnel sur le travail des acteurs de la relation client-fournisseur et les processus d'influence réciproque qu'ils entretiennent (Mourey, 2008), en interne et en externe.

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). Mais les travaux empiriques (Monczka et al., 2005 ; Leenders et al., 2006 ; Bruel, 2007 ; Ivens et al., 2009 ; Van Weele, 2010 ; Calvi et al., 2010) 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 (Leenders et al., 2006).

Les acheteurs et les clients internes s'opposent sur divers enjeux de la décision achat (Monczka et al., 2005 ; Leenders et al., 2006 ; Reverdy, 2009 ; Piercy, 2009 ; Ivens et al., 2009 ; Sheth et al., 2009), car chacun s'inscrit dans une politique et un agenda propres et tente de préserver la « zone d'incertitude » (Crozier, Friedberg, 1977) sur laquelle il construit son pouvoir (Reverdy, 2009). Les acheteurs sont centrés sur les problématiques de centralisation et de massification des achats. Reverdy (2009) décrit le discours et les efforts de standardisation et de rationalisation des acheteurs pour « réduire la singularité de l'expression des besoins » de manière à accroître la comparabilité et l'interchangeabilité des offres des fournisseurs, « dénouer » les agencements sociotechniques spécifiques à la relation et faciliter la mise en concurrence des fournisseurs. Les clients internes, eux, 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. Les acheteurs et les clients internes s'opposent également sur leur légitimité à s'arroger le pouvoir décisionnel sur les achats. 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 quantités, de coûts et de délais attendues par les clients internes, qui fondent leur légitimité sur leur savoirs spécifiques et leur expertise du produit et de l'offre de l'entreprise et considèrent qu'ils sont seuls aptes à définir les attentes et à juger la réponse des fournisseurs. Les acheteurs font eux 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) et les gains d'achats, jusqu'à en faire le symbole de leur identité professionnelle (Reverdy, 2009)

La définition de la performance de l'entreprise, de ses sources et de ses dispositifs de pilotage est l'objet d'une lutte entre différents groupes professionnels qui tentent d'imposer leur représentation de la performance et d'accroître leur pouvoir (Farjaudon et Morales, 2011). 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). Ils décrivent comment les contrôleurs de gestion mobilisent les dispositifs de contrôle pour tenter d'imposer une représentation financière de la performance et une culture de la rationalité économique dans leurs entreprises (Ezzamel et Burns, 2005 ; Morales et Pezet, 2010).

Ces travaux ont porté une attention particulière aux luttes professionnelles des contrôleurs de gestion, mais ont relativement peu exploré l'utilisation des dispositifs de contrôle par des groupes professionnels considérés, *a priori*, comme non experts des calculs économiques et financiers. Or certains travaux décrivent comment d'autres groupes professionnels que les contrôleurs se saisissent des dimensions politiques, symboliques et cognitives des dispositifs comptables et de contrôle dans la construction de leur rhétorique professionnelle et l'opposition à d'autres groupes (Boussard, 1998 ; Boussard, 2010 ; Boussard, Demazière et Milburn, 2010). Par ailleurs, les travaux cités sur les luttes entre groupes professionnels focalisent plus l'analyse sur l'utilisation des dispositifs de gestion que sur la nature de la relation qui se (re)construit entre les groupes à travers le processus de lutte professionnelle.

Dans cet article, nous explorons les relations qu'entretiennent les acheteurs avec leurs « partenaires internes » (Piercy, 2009). Nous tentons de décrire les moyens par lesquels ces

deux groupes acteurs mobilisent les dispositifs de contrôle de la relation client-fournisseur pour diffuser leur représentation de la performance achat et de qualifier les relations qui se nouent entre les groupes d'acteurs dans le cadre de cette lutte. A cette fin, nous mobilisons le cadre d'analyse d'Abbott (1988, 2003), fondée sur une écologie des professions, qui permet de saisir, d'une part, les mécanismes par lesquels chacun des groupes tente d'imposer sa représentation de la performance achat, à travers le concept de « juridiction », et d'autre part, la nature des relations nouées entre les groupes professionnels, à travers la notion « d'arrangements ».

Après une présentation des fondements théoriques de la performance des relations client-fournisseur et du cadre d'analyse d'Abbott (1988, 2003), nous décrivons la manière dont s'organisent les liens entre acheteurs et clients internes autour de la performance achats, dans deux contextes organisationnels : celui des entreprises à « logique financière dominante » et celui des entreprises à « logique marketing dominante ».

2. Cadre d'analyse

2.1. Une définition plurielle de la performance client-fournisseur

Un ensemble de travaux empiriques en marketing industriel a tenté de décrire les sources et les formes de performance de la relation client-fournisseur en identifiant les leviers de création valeur. Ces travaux décrivent une valeur hétérogène, multidimensionnelle (Eggert, Ulaga, et Schultz, 2006 ; Hommervoll et Toften, 2010) et souvent insaisissable car les ressources corporelles (moyens productifs) et incorporelles (expertise, savoir faire, marque, etc) engagées par les partenaires et leurs retombées stratégiques et financières sont complexes à évaluer (Jap, 1999, 2001). Dans une synthèse de la littérature en marketing sur les relations client-fournisseur, Donada et Nogatchewsky (2005) identifient quatre dimensions de la performance de ces relations:

- 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.

- 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.

- 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.

Le présent article s'intéresse à la manière dont s'organisent les liens entre les acheteurs et les clients internes autour de la définition, des leviers et des dispositifs de pilotage de la performance client-fournisseur. Nous interrogeons la diversité des représentations de la performance, des activités pour la réaliser et des usages des dispositifs de gestion qui normalisent le suivi des résultats, servent de fondement aux interprétations de ce qui est performant et orientent les comportements. Nous soutenons que la définition de la performance client-fournisseur est l'objet d'une lutte entre différents groupes professionnels impliqués dans la relation d'achat.

2.2. Les juridictions professionnelles

Selon Dubar et *al.* (2011) les groupes professionnels concurrents développent des stratégies politiques de définition de la légitimité, des savoirs et des pouvoirs professionnels, afin d'augmenter leur prestige et faire valider leur vision du monde. Dans *The system of Professions* d'Adrew Abbott (1988) traite des dynamiques professionnelles 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 (Dubar et *al.*, 2011)

2.2.1. Etre professionnel c'est être capable de « résoudre un problème »

Selon Abbott (1988), chaque groupe professionnel cherche à démontrer son aptitude à prendre en charge un problème lié à l'activité et à y apporter de meilleures réponses que les groupes

concurrents, en réalisant une séquence d'opérations (1) de « diagnostic » qui 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 ; (2) « d'inférence » qui consiste à expliquer l'existence, les causes et les raisons éventuelles de persistance du problème ; et (3) de « traitement » qui consiste à prescrire et administrer une solution curative, liée à la description établie du problème.

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 » (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, 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 réponse 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.

2.2.2. Une dynamique interne

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 subjectives de cette réponse sont importants.

Pour protéger et étendre sa juridiction, 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.

2.2.3. La dynamique externe

Abbott (1988, 2003) développe l'idée que pour réussir à contrôler un champ spécifique d'activités, les membres d'un groupe professionnel doivent trouver des alliés qui contribueront de manière plus ou moins active à sa stratégie politique, pour l'emporter sur ses concurrents. Il décrit comment un groupe professionnel stabilise sa position en organisant des arrangements avec d'autres groupes (1) et en obtenant la reconnaissance de sa réponse par les membres de son environnement (2). Les jeux de la concurrence et de la légitimation permettent de stabiliser, pour un temps, les juridictions professionnelles.

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. Une division du travail de réponse au problème peut s'établir entre les membres de ces groupes, pour obtenir des arrangements juridictionnels stables. Abbott (1988) définit des zones « charnières », dans lesquelles s'organisent les « tractations » entre les alliés potentiels pour construire différents types d'arrangements possibles:

- 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.

Parallèlement, les groupes professionnels tentent de légitimer leurs positions. Selon Abbott (2003) les « auditoires », c'est-à-dire les groupes extérieurs au jeu de la concurrence, mais qui sont intéressés par la solution du problème, contribuent à départager les groupes professionnels concurrents, en jugeant de l'efficacité et de la spécificité de la solution apportée par un groupe professionnel au problème de l'activité, et en légitimant certains au détriment d'autres.

3. Méthodologie de la recherche

De 2007 à 2010, nous avons réalisé une étude qualitative de terrain qui avait pour ambition de comprendre le rôle et les positions des groupes professionnels participant à la gestion de la relation client-fournisseur dans des entreprises à logiques dominantes marketing pour les unes et financière pour les autres. En effet, plusieurs travaux montrent l'importance du contexte et de la culture de l'organisation dans l'évaluation des groupes et dans leurs efforts pour modifier ou renforcer leur position stratégique (Briers et Chua, 2001 ; Ezzamel et Burns, 2005 ; Lambert et Pezet 2007 ; Morales et Pezet, 2010 ; Morales et Farjaudon, 2011).

Les entreprises à « rationalité marketing dominante » évoluent sur des marchés à fort potentiel de croissance, et développent une offre à forte valeur ajoutée pour le client. Ces entreprises définissent les enjeux Marketing comme la finalité prioritaire et promeuvent l'innovation et la différenciation comme facteurs majeurs de leur performance. Nous avons sélectionné des entreprises répondant à ces caractéristiques, c'est-à-dire pour lesquelles les notions de

marque, d'innovation et de différenciation sont fortement valorisées dans les discours stratégiques des dirigeants : PharmaCorp (industrie pharmaceutiques), LuxeCorp (luxe), MyBeauty (cosmétique), GreenWater (services environnementaux) et EntertainYou (divertissement).

Les entreprises à « rationalité financière dominante » définissent les enjeux financiers comme une finalité prioritaire, et orientent leurs choix stratégiques et organisationnels vers la réalisation des objectifs comptables et financiers. La logique financière se manifeste dans ces entreprises par des caractéristiques factuelles et symboliques parmi lesquelles : une « philosophie managériale » financière diffusée dans les discours des dirigeants qui décrivent la création de valeur actionnariale comme un objectif central du management ; une production de données et une communication financière accrues ; des objectifs ambitieux de performance financière déclinés au niveau des managers intermédiaires par des indicateurs financiers (marge opérationnelle, EBIDTA, Rentabilité des Investissements, Rentabilité des Capitaux Propres) et des dispositifs comptables de validation ex-ante des décisions et de vérification ex-post ; et un accroissement des staffs et du rôle des fonctions financières. Notre analyse se fonde sur les données recueillies dans 5 entreprises de ce type : MyAuto (Automobile), EquipCar (Equipements automobiles), BatiPlus (Bâtiment), CalorIndus (Nucléaire) et ElectroPlus (Equipements électroniques).

3.1. Collecte des données

L'analyse rapportée dans ce travail repose sur deux types de sources : l'entretien semi-directif et la collecte de données secondaires.

Premièrement, 53 entretiens semi-directifs, d'une durée de 30 minutes à trois heures, ont été menés. Nous avons sélectionné nos interlocuteurs selon leur fonction afin de rencontrer, pour chaque entreprise, des acheteurs, des responsables marketing et des fournisseurs dans les entreprises à « rationalité marketing dominante » et des acheteurs, des opérationnels, financiers et des fournisseurs dans les entreprises à « rationalité financière dominante ».

Nous avons mené ces interviews en nous appuyant sur un guide d'entretien que nous adaptions suivant la fonction et l'organisation d'appartenance de l'interlocuteur. Il s'organisait autour des thèmes suivants : l'organisation (stratégie, organisation, culture d'entreprise) ; la nature et les objectifs des relations entre le client et le fournisseur ; les

tâches, les rôles et les outils utilisés dans la gestion des relations fournisseurs ; et les interactions entre les différents protagonistes de la relation client-fournisseur. Au cours de l'entretien, nous laissons une grande liberté de parole à nos interviewés et abordons les thèmes en fonction de l'évolution de leur discours. Les entretiens ont été intégralement enregistrés puis retranscrits. Le tableau 1 dresse une synthèse détaillée des entretiens menés dans le cadre de cette étude.

Deuxièmement, nous avons eu accès à des documents internes tels que des appels d'offres, des plans d'actions, des plans de formation des acheteurs, des reportings et des notes internes d'information. Nous avons également consulté des documents publics tels que des rapports annuels qui nous ont permis de mieux appréhender le contexte des entreprises et du travail des acheteurs.

. Industries	Entreprises	Fonctions	Nombre d'entretiens
Pharmaceutique	PharmaCorp	Acheteurs	3
		Marketeurs	1
		Fournisseurs	1
Luxe	LuxeCorp	Acheteurs	3
		Marketeurs	1
		Fournisseurs	1
Cosmétique	MyBeauty	Acheteurs	4
		Marketeurs	2
		Fournisseurs	2
Services environnementaux	GreenWater	Acheteurs	2
		Resp. Projet	1
		Fournisseurs	2
Divertissement	EntertainYou	Acheteurs	2
		Resp Commercial Business Unit	1
			26

Industries	Entreprises	Fonctions	Nombre d'entretiens
Automobile	MyAuto	Acheteurs	6
		opérationnels	2
		Financiers	2
		Fournisseurs	2
Equipements automobiles	EquipCar	Acheteurs	2
		opérationnels	1
		Financiers	1
		Fournisseurs	1
Bâtiment	BatiPlus	Acheteurs	4
Nucléaire	CalorIndus	Acheteurs	3
Equipements électroniques	ElectroPlus	Acheteurs	3
			27

Tableau 1 – Synthèse des entretiens menés dans le cadre de l'étude

3.2. Analyse des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'un codage selon trois axes d'analyse. Dans un premier temps, nous avons regroupé les entretiens par cas d'entreprises. Une première lecture nous a permis de définir et de caractériser la « rationalité dominante » dans chacune d'elles. Une seconde lecture des entretiens, regroupés par fonctions, nous a permis d'identifier comment les acteurs définissent la performance de la relation d'achat et les dispositifs de gestion qu'ils mobilisent pour la piloter. Enfin, une troisième lecture des entretiens nous a permis de décrire comment les différents groupes professionnels établissent une juridiction sur le pilotage de la relation achat et les mécanismes sous-jacents à la lutte entre ces groupes.

4. Les entreprises à « rationalité financière dominante » : l'opposition entre performance financière et technique

Dans les acheteurs exécutent un projet de financiarisation défini par la direction, qui réorganise les priorités des acteurs vers les enjeux financiers, se diffuse aux différentes strates de l'organisation, et dépasse les frontières juridiques de l'entreprise pour impliquer les fournisseurs. Les acheteurs décrivent un mode de management centré sur la performance financière et des injonctions hiérarchiques à construire des relations d'achats orientées finance et organiser des systèmes de pilotage qui alignent les fournisseurs sur les objectifs de rentabilité de l'entreprise.

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).

Ils embauchent des directeurs des achats et des acheteurs rompus à l'exercice des économies de coûts et des gains achats, et ils veulent des résultats assez rapidement. [...] Aujourd'hui, c'est des financiers qui pilotent les équipes, et leur principal indicateur c'est le prix. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

En réponse aux injonctions qu'ils reçoivent, les acheteurs interviewés définissent les finalités de leur travail en focalisant sur les objectifs de baisses des prix et de gains d'achats, et les moyens d'y parvenir par une stratégie achats fondée sur la mise en concurrence des fournisseurs et l'optimisation des processus client-fournisseur et de l'offre.

Là, quand la pièce est en production, notre boulot c'est le suivi de la pièce, et les baisses de prix. Point ! (Omar, Acheteur – MyAuto)

Mais les acheteurs ne peuvent réaliser ces objectifs sans considérer les finalités et les enjeux des clients internes, prescripteurs et utilisateurs des produits achetés. Or, si les clients internes sont également soumis aux objectifs de performance financière, la définition de leurs finalités diffère de celle des acheteurs et leur interprétation des moyens d'améliorer la performance des achats peuvent également diverger, notamment en ce qui concerne la mise en concurrence des fournisseurs et l'offre de l'entreprise.

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. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

C'est autour des formes de performance achat et des moyens d'y parvenir que s'organise la lutte entre les deux groupes.

4.1. Le choix des fournisseurs : entre mise en concurrence et réponse aux besoins de production

Les acheteurs rencontrés ne se limitent pas à la négociation des contrats et des commandes, mais élargissent leur rôle à la gestion des panels de fournisseurs, de manière à réaliser leurs objectifs de gains. Ils tentent de centraliser la décision d'attribution des projets et de réactiver le jeu de la concurrence entre les fournisseurs pour bénéficier d'un bon levier d'incitation.

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, 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. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

Les acheteurs organisent une veille sur les marchés fournisseurs et développent des indicateurs comparatifs des fournisseurs pour chiffrer les gains réalisables et légitimer leurs choix par des arguments objectifs, en établissant les écarts de performance prix entre les fournisseurs installés et leurs concurrents. Les indicateurs définis à l'occasion des consultations servent également à organiser 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. La réédition régulière (souvent mensuelle ou

trimestrielle) de ces *reporting* maintient la relation fournisseur dans le marché et ravive la confrontation avec les concurrents.

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 » (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)

Ces dispositifs valorisent le rôle « d'experts des marchés fournisseurs » et sort les acheteurs de la description stéréotypée de leur travail, souvent réduit à une simple activité de négociation. Les acheteurs opposent cette gestion objective et rationnelle du panel des fournisseurs à une approche plus relationnelle et subjective des clients internes, qui privilégieraient la durée et la stabilité des liens avec les fournisseurs à la mise en concurrence.

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 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 les entreprises de notre étude, ni les clients internes, ni les acheteurs ne remettent en cause le principe de partenariat et de relations à long terme avec les fournisseurs, mais la possibilité de mise en concurrence des fournisseurs cristallise les différences d'agendas et d'interprétations entre les deux groupes professionnels. Les clients internes poursuivent en priorité des objectifs opérationnels liés à la qualité des produits et des services complémentaires du fournisseur, et préfèrent s'engager dans un nombre limité de relations, dont ils tirent des bénéfices pour leur travail. Pour les acheteurs, cette stabilité contraint leur travail et limite les opportunités de gains achats.

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. L'acheteur qui a fait 10 PPM c'est normal, ça veut dire qu'il a été réactif, il a reporté l'information, et qu'il a été rigoureux dans le suivi du plan d'action qualité. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

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 acheteurs tentent de s'affranchir des relations dépendance à l'égard des fournisseurs, justifiées par leurs performances opérationnelles, et remettre en cause les positions de ces fournisseurs pour bénéficier des meilleures opportunités économiques et améliorer leur performance calculée en gains achats.

Pour favoriser l'interchangeabilité des fournisseurs, les acheteurs tentent de « moderniser » le processus d'attribution des projets en introduisant plus de technologies.

On a des outils de SI qui vont du sourcing, à l'identification du fournisseur, à la qualification du fournisseur, à la cotation, à l'évaluation sur le critère de qualité, etc. C'est aussi tous les outils de gestion de commandes, de dématérialisation de la commande, de réception de la facture, etc. Se sont aussi tous les outils qui capitalisent l'information sur les transactions et tout le cycle « purchase to pay ». (Sébastien, Responsable Achats Famille – FourniCar)

Ces outils dématérialisent et objectivent les étapes du processus de sélection des fournisseurs (identification des fournisseurs, qualification, cotation, etc) et comparent les fournisseurs sur des critères préétablis. Cette modernisation est un motif légitime pour renfoncer le processus formel de sélection et limiter l'intervention des clients internes dans le choix.

4.2. La spécification des besoins et l'opposition entre savoir techniques et enjeux économiques

Le second levier mobilisé par les acheteurs pour réaliser les gains achats est la « massification » des achats, aux niveaux locale et globale. Ce levier repose sur un arbitrage volume/coût. Plus les acheteurs peuvent augmenter les volumes commandés, plus ils peuvent bénéficier de conditions commerciales favorables.

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)

Mais l'utilisation effective du levier de massification se heurte à singularité des besoins et des spécifications techniques des produits attendus par les clients internes.

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)

Les acheteurs considèrent que les clients internes se préoccupent uniquement des caractéristiques techniques des produits et n'intègrent pas la logique économique dans la définition de leurs besoins et la rédaction des spécifications techniques dans les cahiers des

charges. Les acheteurs reprochent aux clients internes une « *tendance inflationniste* » dans la caractérisation des besoins pour bénéficier des produits les plus performants d'un point de vue technique, même lorsque cela n'est pas justifié et au détriment des coûts d'achats.

Lorsqu'on fait des économies techniques, par exemple on passe de véhicules avec des étrillés à l'arrière à des véhicules 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 ? » (Benoit, Manager Achat - EquipCar)

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 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. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

4.2.1. Conditionner les choix techniques aux impératifs financiers

Le défi des acheteurs est alors de conditionner les choix techniques à la logique économique. Ils mobilisent un ensemble de dispositifs comptables et d'analyse comme le « *design to cost* » (Midler, 1998) pour argumenter les choix d'économies.

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 chez le fournisseur 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. (Harold, Responsable Achat – MyBeauty)

Mais les acheteurs sont conscients de leur déficit de pouvoir sur les aspects techniques et de définition de l'offre. Les clients internes revendiquent un savoir et des compétences exclusifs sur la définition des caractéristiques techniques des produits et peuvent mobiliser cet argument pour contrer les propositions des acheteurs. Les acheteurs tentent d'être dans une démarche pédagogique à l'égard des clients internes pour expliquer leur stratégie achat et emporter l'adhésion aux objectifs de gains.

De toute façon avant de pouvoir optimiser quoi que se soit dans tes achats, il faut que tu puisses travailler en binôme avec le bureau d'étude. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)

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, etc. 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 tentent également d'impliquer les clients internes dans le processus de négociation pour bénéficier de leurs savoirs techniques face au fournisseur et en faire une partie prenante de la réalisation des gains achats. En d'autres termes, les acheteurs cherchent à inclure les clients internes, de manière à ce que les économies ne se fassent pas contre eux, mais avec eux, et réussir à obtenir leur engagement.

Si les ingénieurs de la conception ne sont pas associés à la négociation, 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. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)

Parallèlement, les acheteurs mobilisent des dispositifs comptables pour, d'une part, expliquer leur travail, justifier leurs choix et susciter des arbitrages fondés sur des arguments rationnels et objectifs de calculs et, d'autre part, à déconstruire les arguments des clients internes en faveur de la singularité de besoins. A la légitimité des clients internes fondée sur leurs savoirs techniques et leur connaissance des fournisseurs, les acheteurs vont opposer une légitimité fondée sur les calculs.

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. [...] Donc je crois que j'ai une vue d'ensemble plus large qu'eux, et on peut apporter ça. (Omar, Acheteur – MyAuto)

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. (Omar, Acheteur – MyAuto)

4.2.2. Trouver des alliés externes

Enfin les acheteurs tentent de mobiliser des groupes extérieurs pour renforcer leurs propositions. Ils peuvent renforcer la légitimité technique de leur travail en s'associant à des experts internes détenant les mêmes savoirs que les clients internes.

On sollicite parfois des équipes de consultants internes et on propose au fournisseur de travailler avec eux sur leur organisation. 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. Ça produit des résultats intéressants. (Harold, Responsable Achat – MyBeauty)

Les acheteurs peuvent également solliciter l'arbitrage de la hiérarchie pour contraindre les clients internes et faire accepter les compromis entre les arguments économiques (gains d'achats) et opérationnels.

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)

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 peuvent enfin tenter d'obtenir le soutien des fournisseurs eux-mêmes, en les associant aux efforts d'optimisation et en valorisant les opportunités de marges meilleures.

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)

5. Les entreprises à « rationalité marketing dominante » : Les clients internes en acteurs incontestables

Les entreprises à « rationalité marketing dominante » sont marquées par une forte culture marketing et commerciale. 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. La « suprématie » des enjeux marketing dans ces entreprises est illustrée par la place accordée aux chefs de produits, désignés comme les « *organiseurs* » des processus clés de l'activité. Les responsables marketing jouissent d'une légitimité forte et se décrivent en hommes orchestres de la gestion opérationnelle de leurs périmètres de responsabilités (produit ou marque), de la phase de développement à l'exploitation commerciale. Ils coordonnent et animent les équipes impliquées dans la gestion de leurs portefeuilles de produits (responsable réseau commercial, contrôle de gestion produits, merchandising, études marketing, production, achats) pour garantir le dynamisme du portefeuille, les meilleures conditions de mise sur le marché en phase de lancement et les meilleures performances commerciales.

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. (Armèle, Chef de Produit, Division Produits de Luxe)

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. [...] 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)

Dans ce contexte, la définition de la « performance achat » ne fait l'objet d'aucune controverse. Les acheteurs et les clients internes s'accordent sur l'idée que les achats et la relation fournisseur doivent contribuer, en priorité, à la performance opérationnelle des produits et des marques de l'entreprise, définie en termes de croissance, d'innovation et de gains de parts de marchés.

Dans les entreprises à « rationalité marketing dominante » l'ensemble des leviers de performance sont associés aux savoirs et au travail des clients internes. Le risque pour les acheteurs est d'être totalement marginalisés dans la prise de décision achats et renvoyés à une gestion administrative et budgétaire. A défaut de disposer des ressources – notamment en termes de légitimité - pour proposer une définition alternative de la performance achats et soutenir une opposition avec les clients internes, les acheteurs s'inscrivent dans la définition des responsables marketing, mais tentent d'apporter une description complémentaire des leviers de la performance achats. En l'occurrence, les acheteurs tentent d'organiser l'intervention des opérationnels dans le processus achats, en rationalisant les échanges client-fournisseur et donnant du sens économique à l'action.

5.1. Rationaliser la relation avec les fournisseurs

Les clients internes décrivent la relation avec les fournisseurs comme un prolongement des processus internes de l'entreprise, qui doit contribuer à la stratégie de ses produits et à sa performance opérationnelle. Ils entretiennent des interactions fortes avec les fournisseurs stratégiques, notamment en matière d'innovation et de réactivité.

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)

Si on prend par exemple sur le packaging, il y a beaucoup d'efforts qui sont faits par les fournisseurs pour proposer de nouveaux packagings et faire en sorte que l'innovation partie du fournisseur puisse arriver chez le client final très rapidement. Donc l'effet Time to Market il est super important, et c'est d'autant plus important si on peut s'assurer l'exclusivité de l'innovation. (Véronique, Acheteur - LuxuryBrands)

Pour les acheteurs, les interactions reposent plus sur les liens interpersonnels entre les clients internes et les fournisseurs, que sur des liens inter-firmes structurés et rationalisés pour favoriser l'innovation. Des projets d'innovation peuvent être initiés sans que les acheteurs ne soient informés. La gestion relationnelle de l'innovation inter-firmes exclut les acheteurs d'un processus majeur de la relation client-fournisseur et limite leur contribution à l'activité.

Aujourd'hui ça se fait [le développement de nouveaux projets] essentiellement de « grès à grès » entre les chefs de produits et le fournisseur. L'un ou l'autre a une idée, ils en parlent entre eux, et ils avancent tant qu'ils peuvent sans faire rentrer l'organisation là-dedans. (Pierre – Responsable Achats Indirects France, LuxeCorp)

La valeur, elle se fait sur le produit. C'est ça qui attire les clients, ce n'est pas ce qui se passe dans la cuisine interne. Donc si nous on tient plus à fréquenter les chefs de produits et les brands managers, ce n'est pas parce que c'est des copains – quoi que ça peut exister – c'est parce que c'est à leur côté qu'on peut se nourrir des idées les plus intéressantes pour derrière leur proposer nous aussi les choses les plus intéressantes pour leurs produits. Donc on ne dit pas les acheteurs c'est des méchants on ne les fréquente pas, les marketeurs c'est nos copains, on les fréquente, non. C'est avec qui on pourra avoir la meilleure collaboration possible, dans l'intérêt du business. (Christopher - Ingénieur Développement, AromaIndus fournisseur de LuxeCorp)

C'est eux (les chefs de produit) qui connaissent le produit, qui connaissent les clients et qui connaissent le marché. Donc si on veut être réactifs pour, soit suivre des idées d'innovations, soit en proposer nous-mêmes, c'est avec les chefs de produits qu'on doit être en relation permanente. (Jacques - Responsable. Grands Comptes, PackingCorp fournisseur MyBeauty)

5.1.1. Sortir la relation fournisseur du lien interpersonnel entre les fournisseurs et les clients internes

Pour gagner une place plus centrale, les acheteurs tentent d'intervenir dans les activités valorisées et associées aux facteurs clés de succès et à la performance opérationnelle, comme l'innovation, l'affectation des projets ou la relation avec les fournisseurs. Les acheteurs tentent de structurer et de formaliser les processus inter-firmes jusque là fondés sur les liens interpersonnels entre le fournisseur et les chefs de produits.

C'est des choses qui sont assez récentes dans nos mœurs. Comme avant les achats étaient moins organisés, on ne prenait pas la main sur ce genre de questions, et c'est les chefs de produits qui géraient tout. Là on essaie d'être plus présents.

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. (Antoine, Responsable Achats France - PharmaCorp)

Pour convaincre tant les clients internes que les fournisseurs de la nécessité de formaliser les processus inter-firmes, les acheteurs présentent l'argument sous un jour favorable aux différents intervenants. Ils utilisent, par exemple, l'argument de gestion des risques relationnels.

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 de la relation fournisseur un processus managérial organisé et contrôlé, et non un réseau de liens informels entre les clients internes et les fournisseurs.

L'idée c'est d'arriver à cadrer suffisamment, et à avoir suffisamment d'éléments factuels pour éviter de tomber dans le subjectif. [...] 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)

5.1.2. La sélection formelle des fournisseurs

La contribution 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 le choix des fournisseurs et préfèrent le plus souvent désigner directement les fournisseurs qu'ils souhaitent pour chaque projet. Pour prévenir ces situations, les acheteurs deviennent les promoteurs du processus de sélection formel des fournisseurs. Ils adoptent une démarche de pédagogie pour convaincre les chefs de produits de l'intérêt d'un tel processus.

Les acheteurs avancent un premier groupe d'arguments liés à l'assurance des performances passées et la maîtrise des risques fournisseurs.

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, 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.

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. Nous d'un point de vue stabilité, pérennité et capacité d'assurer dans le temps le service qu'on lui demande, nous considèrera qu'il y a un réel risque. Pareil pour les fournisseurs déjà en place. On prévoit de vérifier leur stabilité financière tous les ans. (Adrien, Responsable Achat France - PharmaCorp)

Les acheteurs développent un second groupe d'arguments liés à l'image et la stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise.

On essaie d'avoir le processus le plus formel et le plus transparent possible. Ça fait partie de nos engagements éthiques vis-à-vis des fournisseurs. On a une charte des pratiques achats qui régule nos pratiques. On s'engage à avoir des pratiques de sélection transparentes, que les différents fournisseurs soient mis sur un même pied d'égalité, que toutes les informations

soient transmises à tous les fournisseurs et pas que certains soient au courant de choses en plus.

A travers les deux types d'arguments, les acheteurs ne proposent pas de s'opposer aux choix des clients internes - ils n'en auraient pas le pouvoir – mais d'éclairer la sélection informelle et subjective des fournisseurs par une information objective, qui pourrait modifier le choix des clients internes s'ils en tenaient compte.

5.1.3. Une tentative d'alliance avec les fournisseurs

Avec les fournisseurs, les acheteurs posent les termes de la relation commerciale en formalisant les obligations mutuelles des partenaires et les liens entre les acteurs. Les acheteurs promeuvent une gestion plus formelle de la relation fournisseur en dénonçant les limites d'une gestion relationnelle et interpersonnelle des liens entre les partenaires, quitte à exploiter certains échecs des clients internes.

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. (Leila - Acheteuse, MyBeauty)

Les rapports en face à face entre le chef de produit et le fournisseur ça ne marche pas tout le temps. Donc il faut que les acheteurs soient là pour structurer les choses. Et le message finit petit à petit par être entendu. On comprend qu'on doit être là en soutien pour gérer un peu tout ce qui entoure le produit et le développement. Pour gérer la partie business. (Pierre – Responsable Achats Indirects France, LuxeCorp)

Les acheteurs prônent une formalisation de la relation fournisseur qui, sans se substituer aux liens interpersonnels et aux normes relationnelles, organise les liens et les processus inter-firmes et offre aux acheteurs l'occasion d'intervenir plus régulièrement dans le pilotage du partenariat en accompagnant le travail des chefs de produits par des dispositifs formels de gestion.

5.2. Le rapprochement des performances opérationnelles et marketing

La seconde forme d'intervention des acheteurs concerne le pilotage de la relation achats. Les acheteurs tentent d'introduire des dispositifs de gestion pour suivre et analyser les réalisations avec les fournisseurs. Ici encore, l'intervention des acheteurs n'a pas pour but de modifier les choix et les pratiques des clients internes, car ceux-ci ont la légitimité pour agir sans les acheteurs. En revanche les outils permettent ont un intérêt double pour les acheteurs : d'une part, ils permettent de suivre et de donner sens au travail des clients internes dans les achats,

d'autre part, l'utilisation de ces outils est l'occasion d'accroître les interactions avec les clients internes dans les activités valorisantes du processus achats.

5.2.1. L'utilisation des indicateurs métiers

Les acheteurs utilisent les « indicateurs métiers » pour suivre les réalisations des fournisseurs. Si les clients internes ne s'opposent pas à ces systèmes, ils ne souhaitent pas s'y impliquer. Ils préfèrent consacrer leur temps au renforcement des liens avec les fournisseurs plutôt qu'à l'organisation de systèmes de mesure de la performance. C'est donc les acheteurs qui prennent en charge l'organisation du *reporting* des 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. (Pierre, Responsable Achats Indirects France - LuxuryBrands)

Les reportings permettent de sortir de la gestion relationnelle des fournisseurs et de révéler leurs performances. Mais ils restent exclusivement destinés à améliorer la compréhension du travail des fournisseurs mais dans aucune mesure à les sanctionner en cas de contre-performance. Pour les clients internes, tant que les systèmes de mesure ne produisent pas des conclusions qui divergent fortement de leurs perceptions du terrain, ils n'accordent pas grande importance aux mesures.

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)

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 négociation 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)

Là où les clients internes voient dans la production d'indicateurs une activité répétitive et fastidieuse, sans conséquence réelle sur leur travail, parce qu'ils disposent directement des informations grâce à leurs liens avec les fournisseurs, les acheteurs voient une source d'information utile. Les mesures des indicateurs métiers prennent tout leur sens pour les acheteurs lorsqu'elles sont rapprochées des mesures de coûts d'achats. Les acheteurs utilisent les calculs de coûts pour comprendre et montrer les conséquences financières de l'action des

fournisseurs sur les comptes des opérationnels. Dans une certaine mesure, ils essayent aussi de trouver dans ces calculs le moyen de remettre en question les « dogmes » de la gestion relationnelle des fournisseurs.

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

Pour les acheteurs, leurs analyses permettent d'identifier les inducteurs des coûts d'achats, dans le travail des opérationnels, et de définir les moyens de maîtriser les dépenses d'achats générées par l'activité. Les acheteurs voient ici l'occasion de participer plus activement à la relation fournisseur en assurant le pont entre les enjeux économiques et opérationnels dans la décision achats.

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. (Leila - Acheteuse, MyBeauty)

Ils ont des budgets qui se réduisent, et 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)

5.2.2. Une redéfinition de la performance des acheteurs

Ces analyses sont enfin l'occasion pour les acheteurs de modifier leur définition supposée de la performance achats. Celle-ci n'est plus centrée sur les coûts ou les gains d'achats, mais sur l'optimisation du couple performance opérationnelle et coûts d'achats. Les acheteurs peuvent ainsi réintroduire le coût d'achats comme enjeu de gestion, sans s'opposer les objectifs de performance opérationnelle des clients internes et la maîtrise des coûts.

Le reporting révèle les composantes du prix et les leviers pour gérer les coûts. Il définit les sujets de discussion et permet de focaliser les échanges sur les composantes qui permettent de mieux comprendre l'évolution des coûts du fournisseur, ou celles définies comme les plus prometteuses pour améliorer les performances économiques des partenaires. Les acheteurs peuvent modéliser et tester les effets des décisions marketing sur les achats et la performance.

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 processus 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, MyBeauty)

Parce que si on a une black-box avec un prix fixe, qu'est ce qu'on en fait ? si on veut effectivement ouvrir une négociation sur les prix, on fait comment ? On marche comme dans un souk ? On ne fait que de la pure négociation 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. (Adèle – Responsable Achat, MyBeauty)

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. (Adèle – Acheteuse lancement Produits de Luxe, MyBeauty)

Les acheteurs tentent ainsi de faire exister un langage économique au côté du langage marketing prédominant des chefs de produits. Ils mobilisent les techniques de calcul et le langage comptable pour justifier leurs actions et mêlent le champ d'expertise des chefs de produits à leurs propres enjeux.

6. Analyse et conclusion

Dans cet article, nous avons explorés la relation entre les acheteurs et leurs clients internes, dans deux contextes de logiques dominantes d'entreprises : la logique financière et la logique marketing. Nous avons en particulier interrogé la manière dont les acheteurs et les clients internes interagissent et s'influencent réciproquement au sujet de la définition de la performance des achats.

Nous avons mobilisés deux concepts issus du cadre d'analyse d'Abbott (1988, 2003). Le premier est que les groupes professionnels concurrents cherchent à établir une juridiction sur un problème de l'activité organisationnelle, confrontent leurs interprétations des causes et des solutions au problème et tentent de légitimer leurs propositions respectives par les auditoires intéressés au problème. Le second est les groupes professionnels peuvent organiser la division du travail par des arrangements juridictionnels, qui stabilisent, pour un temps, la lutte entre les groupes.

Notre analyse révèle des situations différenciées entre les deux contextes de logiques dominantes :

Dans les entreprises à « logique financière dominante », on peut observer une opposition assez nette entre, d'une part, les acheteurs qui revendiquent une expertise sur les marchés fournisseurs et définissent la performance achats par les gains d'achats et les baisses de prix,

et d'autre part, les clients internes qui maîtrisent les savoirs et les compétences associés aux produits et cherchent à réaliser des performances techniques et opérationnelles. La dynamique professionnelle entre les deux groupes s'organise autour de deux questions : la mise en concurrence des fournisseurs et la singularité des spécifications techniques. Chacun des deux groupes bénéficie d'une légitimité hiérarchique pour réaliser son activité et poursuivre ses objectifs, et tente de faire exister sa définition de la performance achats et ses leviers pour la réaliser. Les acheteurs mettent en lumière les opportunités d'économies permises par leur approche (mise en concurrence et massification des achats) et tentent de décrédibiliser la position des clients internes en montrant l'inefficacité du maintien des fournisseurs hors du marché et des spécifications techniques singulières, sans pour autant rompre complètement avec les clients internes. C'est l'une des contradictions de la position des acheteurs qui sont contraints de préserver les liens avec leurs clients internes. Parallèlement, les acheteurs tentent de légitimer leurs solutions auprès, d'une part, de la hiérarchie qui améliore sa rentabilité grâce aux gains achats, et d'autre part, des fournisseurs qui se voient promettre un partage des profits additionnels réalisés par les optimisations.

Nous proposons que la dynamique professionnelle entre les deux groupes conduit, dans ce premier, cas à un arrangement juridique de type « prééminence intellectuelle » (intellectual jurisdiction), par lequel lorsque les acheteurs et les clients internes se répartissent les dimensions cognitives et pratiques de l'activité, sans qu'aucun ne puisse répondre seul à l'ensemble du problème : les acheteurs organisent les processus permettant la négociation des prix et les gains achats, contraints par les besoins spécifiques des clients internes, et les clients internes développent une offre contrainte par les choix économiques et de positionnement commercial définis par la hiérarchie.

Dans les entreprises à « logique financière dominante » la confrontation entre les acheteurs et les responsables marketing est quasi inexistante. Les clients internes sont les acteurs centraux de l'organisation. Ils définissent la performance achats par sa contribution aux objectifs opérationnels de l'entreprise, et les acheteurs ne contestent pas cette définition. Les acheteurs ne proposent pas une définition alternative de la performance achats, mais ils tentent d'apporter une lecture complémentaire des leviers de gestion des achats mobilisés par les clients internes en rationalisant les échanges client-fournisseur et en donnant du sens économique à l'action des responsables marketing. Les acheteurs ne cherchent pas à renverser la position dominante des clients internes, au contraire, ils tentent de s'en rapprocher pour les aider à améliorer leur performance. Ce faisant, ils tentent de faire exister une logique et un

langage économiques/comptables en support de la logique opérationnelle/marketing, afin de valoriser leur propre position au sein de la relation fournisseur.

Dans ce cas, la dynamique professionnelle produit une division de travail entre les acheteurs et les clients internes qui s'apparente à la « juridiction subordonnée » (subordinate jurisdiction) par laquelle les responsables marketing établissent une relation de subordination sur les acheteurs. Les responsables marketing établissent une juridiction sur la gestion de la performance achats, en imposant leur définition de la performance et leurs leviers d'action. Les acheteurs ne sont pas exclus de l'activité. Ils interviennent « sous l'autorité » des clients internes pour organiser, rationaliser et expliquer l'action de ses derniers, mais ne peuvent agir seuls.

7. Bibliographie

Abbott A., (1988), *The System of Professions*, The University of Chicago Press.

Abbott A., (2003), "Écologies liées : à propos du système des professions", p. 29-50 in Menger P.M., *Les professions et leurs sociologies*, Maisons des Sciences de l'Homme,

Briers, M., 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: 237-269.

Boussard V. (1998), Les indicateurs de gestion comme construction sociale: l'exemple de la CAF, *Recherches et Prévisions*, n°54, p.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*, n°8, janv. 2010, p. 37-52

Boussard V., Demazière D., Milburn Ph. (2010), *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Bruel O., (2007), *Management des achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*, Economica, Paris

Calvi R., Paché G., Jarniat P. (2010), Lorsque la fonction achats devient stratégique : De l'éclairage théorique à la mise en pratique, *Revue Française de Gestion*, Vol 205, 119-138.

Dekker H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 27-49

Donada C., Nogatchewsky G. (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 20,

Dubar C., Tripiet P., Boussard V., (2011), *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 3è Ed.

Eggert A., Ulaga W., Schultz F. (2006), Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis, *Industrial Marketing Management*, n° 35, 20-27

Ezzamel, M., Burns, J. (2005). Professional Competition, Economic Value Added and Management Control Strategies. *Organization Studies* 26 (5): 755-777.

Farjaudon, A.-L., 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.

Hommervol T., Toften K., (2010), Value creation initiatives in buyer-seller relationships, *European Business Review*, Vol. 22, 539-555

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*, Vol. 21, pp 559-560

Ivens B.S., Pardo C., Tunisini A. (2009), Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issues, issues and implications, *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n°8, 851-856

Kamminga P.E. Van der Meer Kooistra J. (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting Organization and Society*, Vol. 31, n°3, pp 241-275

- Langfield-Smith K., Smith, D. (2003), Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research* Vol 14 (3), pp 281–307.
- Lambert, C., Pezet, E. (2007). Discipliner les autres et agir sur soi : la double vie du contrôleur de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (1): 183-208.
- Leenders M., Johnson P., Flynn A., Fearon H., Nollet J., (2006), *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin, Québec, 3e éd.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.
- Monczka R., Trent R., Handfield R., (2005), *Purchasing and supply chain management*, International Thomson Publishing, Tampa (FL), 2e éd,
- Morales, J., 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.
- 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*, vol. 5, pp. 289-299.
- Piercy N.F. (2009), Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management, *Industrial Marketing Management*, vol. 38, 857-864
- Portier P., Pardo C., et Salle R., (2010), Achats et marketing, Une asymétrie d'interface, *Revue Française de Gestion*, n°205, p. 97-117
- Ploetner O. Ehret M. (2006), From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 4-9
- Reverdy T., (2009) « Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires : comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels », *Revue Française de Sociologie*, vol. 50, n° 4, p. 775-815.
- Sheth J., Sharma A., Iyer G., (2009), Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial, *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n° 8, p. 865-871.
- Bureau S., Suquet J-B., (2007), Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel, *Finance, Contrôle Stratégie*, Vol. 10, n°4, p. 17-35
- Van de Ven A.H. (1976), On the nature, formation and maintenance of relationships among organizations, *Academy of Management Review*, vol. 1, 24- 36.
- van Weele A., (2010), *Purchasing and supply chain management : analysis, planning and practice*, Thomson Publishing, Tampa (FL).