

Artigos

Quelle place pour l'éthique dans la fonction achat?

Purchasing management and ethics: How far?

Michel Albouy
Jean-Claude Castagnos

RÉSUMÉ

Dans le processus d'intensification de la guerre économique, les concurrents et leurs victimes ressentent occasionnellement le besoin de marquer une pause. Dans un monde où l'économique et le social, autrefois nationaux et arc-boutés sur des repères relativement stables, sont continuellement remis en cause par l'évolution des sciences et des techniques, il est normal que des questions d'ordre éthique se posent çà et là. L'objet de cet article est de mettre en perspective les interrogations d'ordre éthique à propos des relations acheteurs/fournisseurs. Dans une seconde partie est abordé l'esprit de coopération qui devrait exister entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. S'appuyant sur la théorie des jeux les auteurs montrent la nécessité de mécanismes (signaux) permettant d'instaurer la confiance entre deux joueurs, notamment lorsque la qualité des produits et des services est incertaine.

Mots-clés: Acheteur éthique; Cotraitance; Responsabilité sociétale; Négociations gagnantes; Dilemme du prisonnier.

Au fil de l'intensification de la guerre économique, les compétiteurs et leurs victimes ressentent épisodiquement le besoin de reprendre leur souffle. Dans un monde où la plupart des repères économiques et sociaux, anciennement nationaux et relativement stables, sont continûment bousculés par l'évolution des sciences et des techniques, il est normal que des interrogations d'ordre éthique fleurissent ici et là. Ces interrogations ont un impact aussi restreint sur le cours des événements que les campagnes éphémères organisées par les professionnels de l'action caritative. Hormis la résolution des problèmes relativement élémentaires touchant à la corruption, aux paradis fiscaux, au travail des

• Artigo recebido em 20/9/2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

enfants, aux mafias mondiales et aux ateliers clandestins, l'évolution éthique des mentalités réclamera beaucoup de temps.

Les dénonciations répétées de la relativité des codifications humaines, les limites techniques de la régulation par le marché et l'hétérogénéité mondiale de l'encadrement économique et social, rappellent le besoin d'émergence de nouveaux principes à traduire en réalités.

La première partie de cet article montre que les interrogations d'ordre éthique à propos des relations acheteurs/fournisseurs éludent les motifs profonds à l'origine des dérives observées. De nos jours, parler d'éthique à propos des relations acheteurs/fournisseurs, c'est mobiliser arbitrairement l'attention sur des manifestations indubitablement déviantes mais à impacts accessoires, comme si d'importantes fissures observées sur un édifice résultaient de la mauvaise qualité d'un enduit et non pas de la fragilité des fondations.

La seconde partie dépeint l'esprit de coopération qui devrait catalyser les accords entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Le souci de cotraitance peut réciproquement engendrer à long terme des gains supérieurs aux formules d'approvisionnements sauvages (sous-traitance et externalisation d'activités articulées sur la stratégie du moins disant). Il en va de l'efficacité économique bien comprise mais aussi d'une internationalisation de l'économie à visage humain.

UN REcul DE L'ÉTHIQUE ÉTIQUETÉE

Le mot «éthique» désigne l'art de diriger la conduite de chaque être humain, de chaque organisation, au regard de règles, de normes, d'impératifs, constituant l'armature sociale et institutionnelle de toute vie en société. Dans la mesure où il n'est dans la faculté d'aucun acteur économique, d'aucun citoyen, de recréer l'ensemble des règles communes s'imposant au corps social, les standards du jeu intergénérationnel sont censés s'imposer à chacun au titre d'une antériorité véhiculant pour l'essentiel l'ordre, la justice et la paix.

Ainsi, se préoccuper d'éthique dans les rapports entre acheteurs et fournisseurs conduit paradoxalement à passer sous silence les contraintes, menaces et opportunités résultant des aspects institutionnels à l'origine de comportements efficaces mais aussi de sérieuses singularités économiques et sociales:

- possibilité de délocaliser la sous-traitance vers des pays à faibles coûts de main-d'œuvre (Asie, anciens pays de l'Europe de l'Est etc.);
- liberté d'externaliser tout ou partie de la chaîne de valeur du fournisseur vers des zones franches où le droit de grève et la représentation syndicale sont notamment proscrits;

- faculté de dissocier totalement les lieux de production et d'écoulement des produits (Levi's, Nike etc.);
- aménagement de la compétition économique entre pays se situant à des stades de développement différents (les économies complémentaires), alors que l'émulation en tant que source de progrès suppose un agencement de la confrontation entre des nations postées à des niveaux comparables de développement (les économies concurrentes);
- application de la théorie des avantages comparatifs à des échanges internationaux entre des pays célébrant les vertus de la liberté individuelle, de la démocratie, et des régimes autocratiques, voire oppresseurs, en négation même des principes de l'économie de marché (CASTAGNOS, 1994).

L'évolution de l'encadrement institutionnel imposé aux entreprises engendre des manquements à l'éthique. Ce fait tombe sous le sens. Un environnement dans lequel les règles du jeu stipulent la liberté de circulation des hommes, des capitaux et des techniques au même titre que les échanges de marchandises, provoquent des effets pervers. Par exemple, la diminution des coûts de transport, les progrès des technologies de l'information conjugués à la mise en concurrence mondiale des actifs humains, permettent à l'entreprise de recentrer ses activités sur ce qu'elle sait faire le mieux et de confier, à des partenaires externes, le soin de lui procurer à meilleur coût de nombreuses prestations ou biens intermédiaires.

Le profit s'en trouve sensiblement accru tout en aménageant des conditions limitatives de risques pour la firme donneuse d'ordres. Quel que soit le niveau de qualification requis pour l'exécution d'une tâche, le recours à la sous-traitance ou à la délocalisation au plan international garantit, par exemple, de diviser au minimum par 20 le coût salarial antérieurement supporté.

Les contextes d'adjudication à la baisse des conditions de travail et des droits humains sont donc implicitement considérés comme des affrontements normaux dans la sphère de l'action. Si bien qu'à l'exception de commentaires à la marge sur le permis ou l'interdit,¹ le libre examen critique des ténors de l'éthique se résume à prendre acte de l'état de la concurrence et des mécanismes régulateurs, et à focaliser l'attention sur un thème bien circonscrit: l'existence ou non de comportements déviants vis-à-vis de règles de bonne conduite. Ce sont donc moins les transgressions de la loi qui sont en cause que la propension de certains acteurs économiques à exploiter les vides juridiques et l'incomplétude des contrats.

¹ Une optique triviale consiste alors à s'intéresser à tous les manquements à la loi: pots de vin perçus par des négociateurs, travail des enfants, discriminations sociales, exploitation des lacunes de chaque législation nationale etc.

Cette quête déontologique est une réaction au pari selon lequel la conduite délibérée des individus n'est pas uniquement fondée sur la poursuite d'intérêts personnels (CASTAGNOS, 2002). Sous couvert du sentiment de devoir, du sens de l'intérêt général ou de toute autre considération morale, l'être humain peut délibérément restreindre sa latitude d'action dans l'intérêt du partenaire commercial et de la communauté professionnelle.² Et dans l'hypothèse de conduites pré-cataloguées «mauvaises», il s'expose à un sentiment de culpabilité du point de vue moral ou religieux.

On concevra qu'une aussi frêle barrière (le sentiment de culpabilité) entre le permis ou l'interdit ne garantisse pas la prédominance de rapports éthiques dans les relations d'affaires. Pourquoi?

Du plus petit commerçant aux grands groupes, tous performants, la clé de la réussite est bien connue: c'est sur la gestion des achats et des stocks que l'entreprise réalise l'essentiel de sa marge. Dans cette perspective, l'acheteur est tout à fait dans son rôle lorsqu'il cherche à obtenir du fournisseur un maximum d'utilités, c'est-à-dire le meilleur rapport qualité/prix. Il effectue les acquisitions de biens intermédiaires et autres prestations au nom de son entreprise qui serait en droit de lui demander des comptes en cas d'attiédissement en faveur des intérêts du fournisseur. Mais contribuer à l'optimisation du profit de la firme acheteuse ne signifie pas obligation de faire feu de tout bois. De nombreuses pratiques courantes prêtent le flanc à de sérieuses critiques.

- La définition d'objectifs normatifs. Grâce au *sourcing global* et au marketing des achats, les donneurs d'ordres sont en situation d'identifier, au plan national et mondial, les fournisseurs susceptibles de satisfaire leurs demandes. Trop souvent, cette large connaissance du marché des fournisseurs est mise au service d'objectifs péremptoires. En effet, de nombreuses entreprises imposent annuellement à leurs services achats la directive de réduire les coûts d'approvisionnement d'un pourcentage arbitraire³ surclassant un partage équitable des gains de productivité. Un tel comportement est le corollaire, soit de rapports de tailles favorables à l'entreprise donneuse d'ordre, soit d'un volume mondial d'offre (émanant des fournisseurs) supérieur aux capacités d'absorption du marché. Quoi qu'il en soit, la définition d'objectifs normatifs de prix d'achat se traduit, pour les fournisseurs, par une amputation de leurs marges et surtout par une tendance à la dégradation des conditions de vie de leurs salariés, contrainte que les entreprises acheteuses n'oseraient pas imposer à leur propre personnel.

² Voir, par exemple, Dupré D. (sous la direction de), *Ethique et capitalisme*, Economica, Paris, 2002, 230p.

³ Généralement défini, de façon purement administrative, par seule référence à la baisse obtenue l'année précédente.

- La réduction du nombre de fournisseurs. Depuis une dizaine d'années, cet objectif est présenté comme une nécessité d'ordre stratégique, à la source d'avantages concurrentiels. La centralisation des achats et leur regroupement sur un nombre réduit de fournisseurs, augmentent les volumes négociés et permettent, par conséquent, d'obtenir de meilleures conditions. Cette séquence empreinte de bon sens est depuis quelques années renforcée par une pratique plus contestable. Le choix du fournisseur tient compte de son portefeuille de clients. Ce dernier doit être aussi réduit que possible, en sorte de sécuriser les approvisionnements et d'exercer un contrôle sur la créativité, les investissements, la flexibilité et les prix. Plus la part du chiffre d'affaires réalisé avec le fournisseur est importante, plus la marge de manœuvre du donneur d'ordre est élevée. En plaçant ainsi ses débouchés sous dépendance, l'acheteur réduit les incertitudes et les coûts de transaction, instaure une logique d'exploitation sans assumer les risques professionnels attachés à l'exercice direct des prérogatives patrimoniales. Certains donneurs d'ordres élaborent même des outils de gestion du type *customer relationship management* à l'aide desquels il est possible de surveiller, d'analyser toutes les évolutions et tendances de la performance fournisseur, y compris son positionnement concurrentiel, ses procédés, ses performances financières et tout élément pertinent informant sur son développement. La porte est alors ouverte aux éventuelles démarches opportunistes, notamment des chantages pour obtenir des prix encore plus bas. Le développement des marques distributeurs au détriment des marques fabricants engendre des phénomènes analogues.
- Les comportements commerciaux abusifs. De nombreuses voix se conjuguent pour dénoncer les pratiques commerciales léonines organisant la dépendance économique des fournisseurs (surtout les PME) et se ponctuant, trop souvent, par des dépôts de bilan. Le cynisme est souvent de mise au niveau des grandes centrales d'achats où les modalités de déstabilisation des représentants des fournisseurs sont parfois codifiées. Tout d'abord, il est courant d'accorder un rendez-vous non pas à heure fixe mais par annonce d'une plage de temps couvrant plusieurs heures (au minimum, une demi-journée). Il n'y a aucun risque pour que la longue attente soit exploitée par le fournisseur à des fins de révision de son argumentaire commercial. En effet, dès introduction dans le bureau de l'acheteur, il sera confronté à un interlocuteur peu enclin à instaurer un climat de confiance et de *fair play*. Par exemple, les acheteurs d'une enseigne de renom ont été formés aux commandements tactiques suivants:
 1. Au début de la négociation, manifester de l'indécision et un manque d'enthousiasme.

2. Même si la première offre est intéressante, faire état d'un étonnement narquois.
3. Lors de la première contre-proposition, ne pas hésiter à demander beaucoup plus que l'on puisse espérer du fournisseur.
4. Employer occasionnellement la formule selon laquelle «il va falloir faire beaucoup mieux que cela».
5. Être toujours prêt à rompre la négociation si l'état d'avancement du contrat laisse insatisfait.
6. N'accepter jamais de faire un geste sans exiger une contrepartie.
7. Formuler parfois des demandes accessoires irréalisables, afin de déconter le fournisseur et de se voir proposer une remise exceptionnelle de compensation.
8. Détourner les discussions sur un autre thème lorsque les discussions se durcissent excessivement.
9. Créer une connivence avec le fournisseur en évoquant les contraintes imposées par un supérieur hiérarchique afin de justifier le besoin de concessions.
10. Multiplier les demandes d'explication et donner l'impression de ne pas comprendre.
11. Se souvenir qu'à l'instar du principe de Pareto, 80% des concessions sont obtenues lors des derniers 20% du temps total de négociation.
12. A la fin de la négociation, ne pas apparaître comme le décideur. Faire état de la nécessité d'en référer à une autorité, pour entériner les choses, laisser une latitude de réflexion et la possibilité éventuelle de tout remettre en cause en prétextant un désaccord de la hiérarchie.

A partir de telles attitudes, nul ne s'étonnera des conséquences observées sur le terrain. Par exemple, chacun sait que de nombreuses grandes surfaces sont censées travailler à marge zéro, ce qui signifie que le prix de vente aux consommateurs est égal au prix d'achat net hors taxe auquel s'ajoute la TVA. Si bien que la participation des fournisseurs aux frais fixes de l'enseigne et au budget de publicité résulte d'un pourcentage ristourné sur le prix d'achat net hors taxe. Cette contribution représente la contrepartie de la coopération commerciale que l'on désigne aussi sous la dénomination de marge arrière. Or, de nos jours, les marges arrières atteignent en moyenne 30% et, parfois, jusqu'à 60% du chiffre d'affaires du fournisseur et croissent selon un rythme moyen annuel de 3% (AUBRIL, 2002). Autant dire que de tels niveaux confiscatoires ne correspondent pas à la réalité de l'action commerciale et l'évolution du taux, encore moins au rythme de dépréciation de la valeur de la monnaie.

L'objet de cet article n'est pas d'inventorier l'ensemble des pratiques douteu-

ses. Citons quelques exemples: obligation pour le fournisseur d'acquitter mensuellement le prix de la coopération commerciale alors que l'enseigne impose la décision unilatérale de régler à 90 jours les marchandises achetées. Cette inégalité de traitement aboutit à la prise en charge par les fournisseurs de la trésorerie de la distribution. Fixation unilatérale du seuil minimum de chiffre d'affaires, durée de l'engagement contractuel extrêmement limité, exigence d'exclusivité ou de semi-exclusivité sur la marque etc. Parfois, ce sont des dispositions législatives théoriquement protectrices des fournisseurs (égalité de traitement) qui s'avèrent finalement à l'origine de difficultés pour le fournisseur. Tel est le cas du prix des têtes de gondoles, prospectus et autres supports destinés à attirer l'attention des consommateurs (LE CORROLLER, 2002). Ces outils de promotions sont proposés aux fournisseurs selon un barème standardisé. Mais la capacité d'en supporter le coût n'est pas identique entre une société de renom national voire international et le tissu des PME. Les possibilités de diversification sont donc contrariées par cette barrière à l'entrée.

Partant du principe rudimentaire et à courte vue selon lequel ce que gagne l'un, l'autre le perd, beaucoup de fournisseurs sont pressurés au-delà du légitimement acceptable. Face aux comportements abusifs, rares sont les entreprises receveuses d'ordres, ayant une assise financière suffisante pour se désengager volontairement. Tel est, par exemple, le cas de Michelin qui a récemment renoncé à fournir des pneus de première monte à un constructeur automobile américain.

POUR UNE ÉTHIQUE DES ACHATS RÉALISTE

Chercher à définir un comportement éthique en matière d'achats revient dans une certaine mesure à se poser la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour les tenants d'une vision purement économique, voire financière, comme M. Friedman (1970), la responsabilité sociale de l'entreprise se limite à la maximisation du profit dans le cadre d'un Etat de droit qui protège juridiquement les créanciers, comme les salariés ou les fournisseurs. La version modernisée de cette vision se trouve dans le concept de maximisation de la valeur actionnariale. La principale justification théorique de cette position vient du statut particulier de l'actionnaire qui est considéré comme le seul créancier résiduel. A l'opposé de la *shareholder value* se trouvent les partisans de la *stakeholder value* (CHARREAUX; DESBRIERES, 1998) qui postulent que la responsabilité sociétale de l'entreprise intègre la prise en compte de toutes les parties prenantes et/ou concernées par l'activité de l'entreprise: actionnaires, créanciers, clients, employés, fournisseurs, pouvoirs publics, et plus largement la société dans son ensemble.

Ce faisant, cette théorie replace les dirigeants de l'entreprise au centre du jeu social en les transformant en arbitre des intérêts parfois divergents des différents *stakeholders* entre eux. Comme le fait remarquer Albouy (2001), se pose alors la question du rôle et de la légitimité des managers: comment et pour qui arbitrer des intérêts aussi différents entre ceux des actionnaires, des créanciers, des employés, des clients et ceux des fournisseurs ou sous-traitants, voire de la société? Quels objectifs poursuivre? Par ailleurs, comme le fait remarquer Tirolle (2001), le transfert de droits vers des *stakeholders* autres que les investisseurs et l'élargissement des missions des dirigeants dans le cadre d'un management moins centré sur la valeur actionnariale peut conduire à un affaiblissement des systèmes d'incitation des managers et par là même réduire la performance financière de l'entreprise. Or, cette dernière est en concurrence généralisée sur les marchés de capitaux et les investisseurs auront vite fait d'arbitrer pour les firmes offrant le meilleur couple rentabilité-risque. A terme, et selon cette analyse, la firme moins rentable pour ses actionnaires, car moins bien gérée, aura du mal à trouver des sources de financement auprès des investisseurs et sera conduite au déclin.

Le Tableau 1 reprend, en l'adaptant à la fonction achat, la typologie bien connue de Caroll (1979) concernant les différentes catégories de responsabilité sociale de l'entreprise. Les deux premiers niveaux de cette typologie concernent les responsabilités économiques et légales de l'acheteur. Il s'agit, dans notre esprit, des responsabilités minimales que doit respecter un service achat: acheter au meilleur rapport qualité-prix et respecter la législation. En effet, sur-payer des fournisseurs ne correspond pas à un comportement éthique puisqu'il revient à priver les actionnaires, les clients, voire les employés, des avantages que la fonction achat pourrait leur apporter. De même, ne pas respecter la législation constituée, dans un Etat de droit, un risque contraire aux intérêts bien compris de l'entreprise.

Tableau 1. Typologie de la responsabilité sociale adaptée à la fonction achat.

| | |
|----------------------------------|---|
| Responsabilités économiques | Il s'agit pour les responsables du service achat de se procurer les biens et les services dont a besoin l'entreprise au meilleur rapport qualité/prix |
| Responsabilités légales | Elles correspondent à la nécessité pour le service achat de se soumettre scrupuleusement, mais pas au-delà, aux lois en vigueur dans la société |
| Responsabilités éthiques | Il s'agit des responsabilités que les membres de la société s'attendent à voir assumer par le service achat bien qu'elles ne soient pas codifiées par des lois et des réglementations (ex: normes sociales ou comportementales) |
| Responsabilités discrétionnaires | Elles renvoient aux responsabilités pour lesquelles la société et ses membres n'émettent pas de message clair et qui sont laissées à la libre appréciation des responsables des achats |

Note: typologie adaptée de celle de Caroll (1979) et reprise par J.-P. Gond (2001)

Ainsi, être éthique suppose d'aller au-delà de ces responsabilités économiques et légales. Il s'agit pour les entreprises d'assumer des responsabilités non codifiées par les lois ou encore de se donner des règles de fonctionnement inspirées de la morale ou d'un code de bonne conduite admis par les pairs. L'étape ultime consiste à adopter un comportement de type discrétionnaire, c'est-à-dire un comportement anticipant sur les demandes de la société et laissé à la libre appréciation des responsables de l'entreprise, dont le service achat.

Bien que de nombreuses firmes affichent, ou s'efforcent d'afficher, des codes de bonne conduite en matière d'achat de façon à démontrer leur responsabilité éthique, il est difficile d'en conclure qu'elles se comportent effectivement de cette façon.

En effet, une des principales difficultés de l'observation du comportement éthique en matière d'achats vient de ce que cet acte s'inscrit le plus souvent dans un processus de négociation et qu'avant d'arriver à la conclusion d'un contrat explicite, normalement respectueux de la légalité, les marges de manœuvre sont importantes, surtout lorsque le rapport de force entre acheteur et fournisseur ou sous-traitant est déséquilibré. C'est vraisemblablement dans cette phase de négociation que les comportements des acteurs échappent éventuellement à un comportement éthique: utilisation de la menace, ultimatums, mensonges, tromperies sur les véritables objectifs poursuivis etc. Peut-on considérer comme éthique un négociateur individualiste et machiavélique dominant son adversaire en profitant de son rapport de force? A l'opposé, doit-on considérer que seul le négociateur coopératif qui laisse à l'autre partie réaliser un gain équitable est un acheteur éthique? La question se complique encore si l'on considère que la négociation s'inscrit dans un jeu – au sens de la théorie des jeux – dans lequel pèse une incertitude sur le comportement de l'autre et si l'on considère qu'il existe une incertitude sur la qualité des produits ou services achetés.

ÉTHIQUE DES ACHATS ET NÉGOCIATIONS GAGNANTES

La négociation est une composante essentielle de l'activité économique, notamment en matière d'achat et de sous-traitance. On peut la définir d'une façon générale comme étant le processus au cours duquel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but explicite d'atteindre une position acceptable sur une ou plusieurs questions qui les divise. En matière d'achat, la négociation porte bien évidemment sur le prix, mais également sur de nombreux autres paramètres: délais, qualité, assistance etc. Cette pluralité d'objectifs fait que les négociations d'achat soient en général des jeux à deux joueurs sur plusieurs clauses. La caracté-

téristique de ces situations est de pouvoir trouver des arrangements favorables aux deux parties, sous réserve que le rapport de force soit équilibré et que les négociateurs s'efforcent de coopérer, certes en défendant leurs intérêts, mais en étant soucieux de ceux de l'autre partie également.

L'encadré 1 illustre parfaitement la pression que peut exercer un acheteur sur ses fournisseurs dans le cadre d'une négociation: chacun estimant avoir fait le maximum. Qui dit vrai?

Encadré 1: une illustration de la pression des donneurs d'ordre sur leurs fournisseurs

Selon Carlos Ghosn, le PDG de Nissan: «En 1999, nous avons comparé les prix que payait Nissan pour ses pièces à ceux de Renault. Nous avons eu l'énorme surprise de découvrir qu'il y avait un écart massif de 25 à 35%, voire 40%. Nous avons mis le cap sur une réduction de 20%, mais à ce niveau on n'élimine pas encore l'écart avec Renault car, dans le même temps, celui-ci a continué à réduire le coût de ses approvisionnements. Les 15% supplémentaires au cours des trois prochaines années ont donc pour objectif de diminuer le différentiel avec Renault, tout en sachant que nos entreprises sont encore en dessous. Nous ne cherchons pas à acquérir un avantage compétitif en terme d'achats, mais nous n'entendons pas avoir un handicap sur ce terrain». Impossible, répondent les fournisseurs de Nissan...

Source: *Les Echos*, 13 mai 2002

Bien évidemment, l'idéal est de faire des négociations gagnant-gagnant. Mais, comme le montre le «dilemme du prisonnier», en situation d'incertitude sur la moralité de l'autre partie, il n'est pas facile d'arriver spontanément à ce cas de figure. Le risque est bien évidemment de jouer gagnant-perdant, voir perdant-perdant. La théorie des jeux (PONSSARD, 1977) permet d'éclairer ces situations.

Le dilemme du prisonnier adapté à la situation d'achat peut être représenté par la situation suivante. Supposons qu'un fournisseur ait le choix de «gonfler» ses coûts ou de les «ajuster» au plus près. Supposons que l'acheteur ait le choix d'accorder des conditions «normales», par exemple une marge raisonnable sur les coûts, ou de «pressurer» son fournisseur en exigeant une baisse des prix à travers une marge minimum. Les deux parties sont supposées prendre leur décision de façon totalement indépendante, c'est-à-dire que ni l'acheteur ni le fournisseur sont en mesure d'influencer l'autre.

En l'absence de confiance sur le comportement de l'autre, il est vraisemblable que chaque partie cherchera à se prémunir en choisissant l'option la plus avantageuse pour lui. C'est ainsi que le fournisseur gonflera ses coûts et que l'acheteur accordera la marge minimum. Ce faisant, ils auront joué perdant-perdant. En effet, on peut penser qu'il eut été préférable pour les deux parties de jouer la confiance réciproque en ajustant les coûts pour le fournisseur et en accordant la marge normale pour l'acheteur. Mais une telle situation a peu de chance de se produire spontanément car si le fournisseur ajuste ses coûts et que l'acheteur

n'accorde qu'une marge minimum, la perte pour le fournisseur sera trop forte. Inversement, si l'acheteur décide d'accorder une marge normale sur des coûts gonflés, ce sera lui qui perdra. Le Tableau 2 synthétise cette situation.

Tableau 2. Le dilemme du prisonnier adapté aux achats.

| | | Décision du fournisseur | |
|------------------------|----------------|---|---|
| | | Coûts gonflés | Coûts ajustés |
| Décision de l'acheteur | Marge minimale | Perdant – Perdant | Acheteur gagnant Fournisseur perdant |
| | Marge normale | Acheteur perdant Fournisseur gagnant | Gagnant – Gagnant |

En l'absence d'un mécanisme permettant d'instaurer la confiance entre les deux joueurs, le dilemme du prisonnier adapté aux achats montre que les deux parties prendront rationnellement des décisions conduisant à une situation perdant-perdant. Le mécanisme permettant d'établir la confiance peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de sanctions fortement dissuasives émises par une autorité supérieure en cas de tromperie avérée (budgets gonflés anormalement, marges conduisant à des prix insoutenables). C'est alors la «peur du gendarme» qui permet de discipliner les acteurs. Il peut s'agir de la réputation acquise à travers un comportement éthique reconnu par tous. Ainsi des entreprises réputées pour leur comportement éthique en affaires seront mieux à même d'arriver à des accords gagnants-gagnants. L'éthique peut alors être profitable pour tous.

ETHIQUE DES ACHATS ET INCERTITUDE SUR LA QUALITÉ DES PRODUITS OU SERVICES

De nos jours, les entreprises n'achètent pas que des produits tangibles dont les caractéristiques techniques peuvent être vérifiées au préalable. Elles achètent des produits et surtout des services dont la principale caractéristique se trouve dans l'incertitude sur la qualité et les résultats de la prestation. Akerlof (1970) a montré dans un article célèbre comment l'incertitude sur la qualité des produits et l'asymétrie informationnelle qui en résultait pouvaient influencer l'équilibre du marché. Sa contribution a ouvert la voie à la théorie des signaux.

Si l'on considère, par exemple, l'achat de prestations de service (conseil, audit, expertise etc.) on peut mettre en évidence trois caractéristiques de ce marché:

- l'asymétrie informationnelle entre le prestataire et le consommateur sur la qualité du service;
- l'incertitude sur le résultat du service;

- l'incertitude aux yeux de l'acheteur de la compétence de la société de conseil ou d'expertise et son incapacité à discerner la qualité réelle du prestataire.⁴

Le résultat d'un acte de conseil n'est pas un bien tangible. De par sa nature, il ne procure pas toujours un résultat uniforme et de plus sa qualité est pratiquement inconnue de l'acheteur avant sa délivrance. Ainsi, l'acheteur de service doit se former une opinion quant au résultat de la prestation afin de décider s'il doit l'acquérir. Du fait de l'existence de ces caractéristiques, la concurrence sur les prix peut entraîner des effets pervers sur la qualité des services et le fonctionnement du marché. La raison est la suivante: l'utilité retirée d'un service de qualité moyenne est inférieure à l'utilité procurée par le meilleur prestataire. Or, comme sur le marché, le prix qui prévaut est celui qui correspond à l'utilité du service de qualité moyenne, les professionnels procurant les services de haute qualité se trouvent alors insuffisamment rémunérés et ceux dont la compétence est inférieure sont sur-rémunérés. Suivant cette logique, les sociétés offrant les services de la plus haute compétence vont sortir du marché ou réduire le niveau de leurs prestations. Ce processus où le professionnel de compétence supérieure est chassé par celui de compétence inférieure continuera jusqu'à ce qu'il ne reste sur le marché que les prestataires de la plus faible compétence du fait de l'abaissement continu du prix des services.

Cette théorie a permis de définir précisément les conditions nécessaires à un équilibre de signalisation sur des marchés où règne une asymétrie d'information entre les demandeurs (acheteurs) et les offreurs (fournisseurs) (ALBOUY, 1998). Elle permet, par exemple, de comprendre comment les fournisseurs, supposés mieux informés que les acheteurs sur la qualité de leurs produits ou services peuvent communiquer de l'information à leurs clients. Le mérite de cette approche est également d'envisager le fait que la moralité des acteurs n'est pas parfaite⁵ et qu'il existe, en d'autres termes, une possibilité que certains d'entre eux soient malhonnêtes et cherchent à tromper sciemment les acheteurs sur la qualité de leurs prestations. La théorie nous enseigne que pour réduire l'asymétrie informationnelle le signal doit être coûteux et l'émission de mauvais signaux doit être fortement pénalisée.

Un contrat de garantie peut constituer un bon signal. En effet, si le produit n'a pas la qualité attendue, l'acheteur peut faire jouer la garantie et se retourner sur

⁴ On constate du reste que, pour justifier leur choix de prestataires et se dédouaner en cas de mauvais résultats, les acheteurs s'appuient sur l'image de marque ou la notoriété de la société de conseil ou de service.

⁵ Ce concept se retrouve dans la littérature anglo-saxonne sous le terme de *moral hazard* (littéralement: «hasard moral»).

le fournisseur, ce qui entraînera des coûts supplémentaires. Ainsi un prestataire de mauvaise qualité n'aura pas intérêt à accorder des garanties trop élevées. Le niveau des garanties devrait donc permettre de faire un équilibre séparateur, c'est-à-dire de distinguer les bons prestataires des mauvais. Mais dans le domaine des services où l'obligation de moyens prime sur l'obligation de résultats le mécanisme de la garantie n'est pas opérationnel. C'est la raison pour laquelle l'image de marque ou la notoriété joue un si grand rôle dans le choix des prestataires. Néanmoins, comme l'actualité nous le montre (référence au cas Enron), la notoriété d'un grand cabinet d'audit n'est pas garante de la qualité de son service.

Dans une économie où la part des services achetés devient de plus en plus importante, la qualité devient une variable particulièrement décisive et pose un problème éthique. Les mécanismes de réduction de l'asymétrie informationnelle entre offreurs et demandeurs sont une voie de réponse partielle à cette question. Comme pour le dilemme du prisonnier, on peut penser qu'un comportement éthique permettant d'établir sur le long terme une réputation d'intégrité soit un élément de réponse complémentaire à la question de l'incertitude sur la qualité des produits ou des services.

CONCLUSION

Si l'on retient comme indicateur de succès le temps de diffusion des nouvelles idées au sein du corps social, la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) avec, pour corollaire, le rappel d'exigences morales dans le monde des affaires, est un indéniable succès. Proposée en 1984 par E R Freeman, elle connaît une considérable diffusion parmi la communauté scientifique et la société civile.

- Le premier groupe accrédié de plus en plus la doctrine selon laquelle l'entreprise confère à son dirigeant et à ses représentants des responsabilités contractuelles vis-à-vis de l'ensemble des parties contractantes (salariés, clients, fournisseurs) et non plus seulement à l'égard des actionnaires (JONES, 1995; ETZIONI, 1998 etc.).
- Le second groupe assiste à la multiplication des ouvrages, articles, revues et colloques consacrés à ce thème. De grandes messes sont célébrées. Les relations économiques et financières, les rapports associatifs, les jeux du politique et du juridique, les activités culturelles et sportives: aucun domaine n'échappe à leur sagacité.

La préoccupation de responsabilité partagée reflète l'existence, pour partie, d'un effet de mode, mais surtout de la montée d'un sérieux malaise dans les rapports entre les organisations, les hommes et les institutions.

Cet article soutient la thèse selon laquelle cette agitation studieuse ne peut qu'atténuer à la marge, les manquements éthiques aussi longtemps que les pouvoirs politiques nationaux et mondiaux refuseront de confronter les pratiques instituées ou tolérées aux principes actifs de l'économie de marché et des fondements de la démocratie. Dans cette attente, les remontrances d'ordre éthique ne sont pas vaines. Insister sur la nécessité d'atténuer l'asymétrie d'informations, souligner la réciprocité des avantages susceptibles de découler d'un état d'esprit collaborationniste, constituent des avancées utiles. Elles impulsent le développement d'instruments de réflexion, de concertation et de contrôle des organisations, instillent l'idée de prises de responsabilités partagées en sorte d'obtenir une réciprocité des conditions.

Malgré les discours et toute chose égale par ailleurs, les attitudes resteront guidées par une constante. Tout fournisseur ou acheteur de biens intermédiaires en position d'obtenir des conditions de vente ou d'acquisition plus intéressantes auprès des concurrents, se doit de modifier le choix des partenaires. Le succès et la survie de l'entreprise qui emploie chacun d'eux en dépendent. Par delà les signaux vérifiables qui introduisent la confiance, s'en tenir aux propositions les plus favorables, en d'autres mots pressurer tout partenaire économique, représente un objectif justifié tant que les parties prenantes respectent strictement les lois et les usages locaux. Les problèmes de concordance entre légalité et légitimité sont de la responsabilité du législateur et du juge et non pas de quelques consciences individuelles plus ou moins éveillées, plus ou moins partisans. Toute autre conception de l'éthique relève d'un angélisme déconnecté de l'économie réelle.

ABSTRACT

In the course of intensification of the economic war, competitors and their victims occasionally feel the need to take breath. In a world where most economic and social factors, formerly national and relatively stable marks, are continuously knocked down by the evolution of sciences and techniques, questionings of an ethical order are expected to bloom here and there. The aim of this paper is to present in an adequate perspective ethical behaviour and purchasing management. The second part shows how the spirit of co-operation is necessary for win-win negotiation to take place. With basis on the game theory, the authors show the need of mechanisms or signs to create mutual trust between players, mainly when dealing with products and services of uncertain quality.

Key words: Ethical buyer; Sub-contracting; Social responsibility; Winning negotiations; The prisoner's dilemma.

RESUMO

No processo de intensificação da guerra econômica, os concorrentes e suas vítimas sentem, ocasionalmente, a necessidade de uma pausa. Num mundo em que o econômico e o social são continuamente questionados pela evolução das ciências e das técnicas, é normal que questões de ordem ética surjam a todo momento. O objetivo deste artigo é examinar as interrogações de ordem ética no que tange às relações entre compradores e fornecedores. Na segunda parte aborda-se o espírito de cooperação que deveria existir entre as partes envolvidas numa negociação. Apoiando-se na teoria dos jogos, os autores mostram a necessidade de mecanismos (sinais) que permitam instaurar a confiança entre dois jogadores, sobretudo quando a qualidade dos produtos e dos serviços é incerta.

Palavras-chave: Comprador ético; Co-responsabilidade; Responsabilidade comercial; Negociações bem-sucedidas; Dilema do prisioneiro.

Bibliographie

- ALBOUY, M. Confiance, signaux et gestion financière. **Economies et Sociétés: Série Sciences de Gestion**, Paris, v. 32, n. 8-9, p. 199-218, 1998.
- ALBOUY, M. Théorie, applications et limites de la création de valeur. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 122, p. 81-90, jan./fév. 1999.
- ACKERLOF, G. The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 84, p. 488-500, Août 1984.
- AUBRIL, S. Commission d'examen des pratiques commerciales: des débuts difficiles. **LSA**, Washington, n. 1763, avril 2002.
- CAROLL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CASTAGNOS, J-C. **Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi**. Grenoble: SEDI-FOR, 1994. 224p.
- CASTAGNOS, J-C. Théories contractuelles de la firme et fonction achats. In: CASTAGNOS, J-C.; RETOUR, D. (Dir.) **Le management des achats**. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2002. Cap. 2, p. 37-63.
- CHARREAUX, G.; DESBRIERES, Ph. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. **Finance Contrôle Stratégie**, Paris, v. 1, n. 2, p. 57-88, juin 1998.
- DUPRE, D. (Dir.). **Ethique et capitalisme**. Paris: Economica, 2002. 230p.
- ETZIONI, A. A communitarian note on stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 4, 1998.

- FREEMAN, E. R. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, 13 Sept. 1970.
- GOND J.-P. L'éthique est-elle profitable? **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 136, p. 77-85, Nov./Déc. 2001.
- JONES T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 2, 1995
- KORTEN, David. **When corporations rule the world**. West Hartford: Kumarian Press, 1995.
- LE CORROLLER, M. Versement anticipé des participations. **LSA**, Washington, n. 1.761, mars. 2002.
- PONSSARD J.-P. **Logique de la négociation et théorie des jeux**. Paris: Editions d'Organisation, 1977.
- TIROLE J. Corporate governance. **Econometrica**, v. 69, n. 1, p. 1-36, Jan. 2001.