

# **Les Acheteurs, « Modérateurs » de la Financiarisation : L'Echange Social pour Pallier au Sentiment d'Injustice**

## **RESUME**

Cet article s'intéresse à la financiarisation des relations client - fournisseur, et au rôle des acheteurs en tant que médiateurs désignés par la direction pour mettre en œuvre ce processus. Par une étude qualitative de terrain, nous avons tenté de comprendre l'impact de la financiarisation sur le travail des acheteurs et la gestion des relations avec les fournisseurs. Nous avons pour cela mobilisé les théories de la justice organisationnelle et de l'échange social. Notre analyse montre que les acheteurs ne sont pas neutres face aux dispositifs, aux manières d'être et d'agir et plus généralement au système de signification imposés par la direction pour financiariser les relations d'achats. Pour les acheteurs, la financiarisation crée un sentiment d'injustice distributive car elle modifie la répartition des revenus entre le client et le fournisseur ; d'injustice procédurale par les modes de pilotage qu'elle utilise ; et d'injustice interactionnelle par la nature des liens qu'elle incite à établir entre l'acheteur et le fournisseur. En réaction, les acheteurs mobilisent des stratégies d'action pour initier et développer un échange social avec les fournisseurs, afin de palier aux sentiments d'injustices générés par les mécanismes de la financiarisation.

**Mots clés :** *Financiarisation ; justice inter-organisationnelle ; échange social ; acheteurs ; relation client-fournisseur*

# 1. INTRODUCTION

*« Parfois c'est dur parce que je dois imposer à mon fournisseur une performance qui n'a pas de sens pour moi » (Benoit, manager achat - EquipCar).*

La financiarisation est l'un des processus de transformation des économies et des entreprises les plus marquants des vingt dernières années. Epstein (2005) définit la financiarisation comme un processus par le lequel la finance structure l'activité économique, par l'accroissement du rôle des institutions, des marchés, des acteurs et des mobiles financiers dans la conduite des opérations. L'influence de la finance s'étend à la sphère des entreprises et s'infiltré dans les différentes strates des organisations (Morales et Pezet, 2010) via les mécanismes de prise de décision (Aglietta, 2000 ; Fumagalli et Lucarelli, 2010) et les dispositifs de gestion (Kadtler et Sperling, 2002) fondés sur des critères financiers. Les travaux empiriques relatent comment l'introduction d'outils financiers de gestion, comme le Return On Investment (Macintosh et Scapens, 1991), l'Activity Based Costing (Briers et Chua, 2001), l'Economic Value Added (Ezzamel et Burns, 2005) ou les Systèmes d'Information Comptable (Morales et Pezet, 2010), redéfinit les systèmes de significations des organisations vers une logique financière. Car loin d'être des techniques neutres et objectives, les dispositifs de chiffrage comptable des opérations sont porteurs de représentations particulières (Morales et Sponem, 2009) qui donnent sens aux actions, et structurent les finalités, les représentations et les modes de pilotage.

La financiarisation s'entend aussi aux relations avec leurs partenaires d'affaires, notamment les fournisseurs via la gestion des relations d'achats. Quel(s) rôle(s) les acheteurs jouent-ils dans ce processus ? Traditionnellement décrite comme une fonction bureaucratique, orientée vers des actions de court-terme visant la réduction des coûts (Ivens et al., 2009, Calvi et al., 2010) et ralliée aux manières d'être et d'agir du pilotage financier, la fonction Achats est appelée à contribuer à la financiarisation par l'alignement des fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise grâce aux dispositifs comptables de gestion. Mais manière concomitante à la diffusion de la financiarisation, les littératures académiques et professionnelles décrivent un renouvellement des objectifs de la fonction Achats et de ses liens avec d'autres acteurs internes et externes (Ivens et al., 2009, Calvi et al., 2010, Pardo et al., 2011). Elle est appelée à contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise en passant d'un rôle de « *cost killer* » à celui de « *value adder*<sup>1</sup> », et en collaborant étroitement avec les opérationnels (Piercy, 2009). Le rôle des acheteurs ne se limiterait donc pas à l'obtention

---

<sup>1</sup> Enquête « Baromètre des Achats 2008 » auprès de Directeurs Généraux et de Directeurs des Achats

d'économies d'achats (Calvi et al, 2010) dans des relations fournisseurs exclusivement guidées par l'opportunisme et les choix économiques. Car les relations d'échanges clients - fournisseurs sont aussi le lieu d'échanges relationnels comme le décrivent les travaux de Macneil (1980) puis ceux de Dwyer et ses collègues (1987). Dans cette approche, les échanges inter-firmes sont « encastrées dans un social riche et influant » (Dekker, 2004). Elles ne s'expliquent pas uniquement par la recherche opportuniste de l'intérêt de chaque entreprise, mais aussi par l'adhésion des acteurs à des normes relationnelles, et au désir de préserver les liens interpersonnels construits entre les partenaires. Les collaborations client-fournisseur sont des « systèmes sociaux d'action » (Van de Ven 1976), structurés par des processus microsociaux d'influence réciproque entre les acteurs (Mourey, 2008, p19). Ces derniers forment des « réseaux de relations interpersonnelles » (Ploetner et Ehret, 2006), et partagent des normes relationnelles comme l'engagement mutuel et la confiance, qui créent « un état affectif positif » (Donada et Nogatchewsky, 2005) favorable à la collaboration.

L'objectif du présent manuscrit est de contribuer à la compréhension des mécanismes par lesquels les acheteurs interprètent leur situation et (re)définissent leur manière d'être et d'agir face à ce paradoxe entre les contraintes de la financiarisation d'une part et la nécessité de créer, développer et maintenir à long terme des liens d'échange avec leurs partenaires d'affaires (Narasimhan et al., 2009 ; Ploetner et Ehret, 2006). Dans ce cadre, nous nous intéressons aux facteurs qui déclenchent la relation d'échange acheteurs – fournisseurs, ainsi qu'aux ressources et processus qui façonnent la nature et la pérennité de celle-ci. En particulier, nous mobilisons les théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la justice organisationnelle (Greenberg, 1993 ; Kumar et al., 1995) pour questionner, dans un contexte de financiarisation, le rôle des perceptions d'(in)justice comme un « *switch mechanism* » (mécanisme déclencheur) (Tyler & Blader, 2003) qui activerait par sa présence et son intensité le passage de l'acheteur d'un mode d'action favorisant la transaction économique vers un mode orienté davantage vers la transaction sociale (Blau, 1964). Ces perceptions d'(in)justice sont considérées dans cette perspective comme une base motivationnelle de l'engagement d'un acheteur dans la construction et le maintien d'une relation d'échange social avec ses fournisseurs.

Dans ce qui suit, nous présentons le cadre théorique articulé autour des travaux sur l'échange social (Blau, 1964) et la justice organisationnelle (Greenberg, 1993). Après une description de la méthodologie, nous présentons les résultats et en discutons les principaux apports.

## 2. CADRE THEORIQUE

### 2.1. LA RELATION ACHETEUR – FOURNISSEUR : UNE RELATION D'ÉCHANGE SOCIAL ?

Bien que les racines de la théorie de l'échange social remontent au moins aux années 1920 (Mauss, 1925), la conception la plus largement acceptée et citée aujourd'hui est celle de Blau (1964). Blau (1964, p. 91-92) définit l'échange social comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». Le principe de base est que les interactions entre deux parties sont interdépendantes et séquentielles : Une personne offre des services de valeur à une autre et, ce faisant, crée chez elle un sentiment d'obligation. Pour se décharger de cette obligation et assurer la continuité de la relation, la deuxième partie devra, selon la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), fournir en retour des faveurs valorisées par la première. Cette séquence d'échange, répétée avec succès, est supposée créer, grâce à un processus d'auto-renforcement, une relation d'échange de haute qualité basée sur la confiance mutuelle. Dans une telle relation, les faveurs échangées ainsi que les obligations des deux partenaires sont non spécifiées et représentent des symboles de loyauté et soutien, de bonne volonté et d'investissement personnel (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dans la littérature organisationnelle, la théorie de l'échange social a été mobilisée pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et comportements des employés (ex. Moorman & Byrne, 2005 ; Aryee et al., 2002). La majorité de ces travaux s'est focalisée sur les relations dyadiques entre le salarié et ses partenaires organisationnels en étudiant le niveau de réciprocité de celui-ci à différentes ressources échangées dans ces relations (justice, soutien social, autonomie...) (Cropanzano et Mitchell, 2005). Une autre facette de la théorie de l'échange social a été largement moins étudiée, celle portant sur le rôle des éléments et acteurs externes à la relation dyadique en question. En effet, la relation d'échange social entre deux parties est inscrite dans un réseau relationnel et d'influence et un contexte souvent complexes, incluant des acteurs externes à la relation, des normes comportementales, une structure régissant les liens de pouvoir et un contexte culturel et social qui influencent les perceptions, motivations et attitudes de chacune des deux parties (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Shanock et Eisenberger, 2006). Shanock et Eisenberger (2006) ont été uns des rares à adopter cette perspective en montrant que la perception qu'ont les managers du soutien que leur apporte leur organisation détermine en partie leur volonté à développer des relations d'échange social favorables avec leurs subordonnés. Quelques autres études ont tenté d'intégrer l'impact de différents facteurs de contexte tels que le climat social, la structure

organisationnelle et le niveau de collectivisme sur le développement des relations d'échange social au travail (Ambrose & Schminke, 2003 ; Erdogan et Liden, 2006 ; Hofmann et al., 2003).

Depuis les travaux de Macneil (1980) et de Dwyer et ses collègues (1987), des travaux – en particulier les chercheurs du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) (Gadde et Hakansson, 1993) - ont mobilisé la théorie de l'échange social pour étudier les relations composant la chaîne logistique en générale, et celles entre clients et fournisseurs en particulier (e.g., Griffith et al., 2006 ; Hald et al., 2009 ; Kingshott, 2006 ; Lambe et al., 2001 ; Narasimhan et al., 2009 ; Yang et al., 2008). Par exemple, Yang et ses collègues (2008) trouvent que l'engagement relationnel et la confiance qui accompagnent l'établissement d'une relation d'échange social entre clients et fournisseurs favorisent la stabilité relationnelle et la performance de l'alliance. De même, Narasimhan et ses collègues (2009) adoptent une perspective d'échange social pour étudier les stratégies de fixation de prix entre clients et fournisseurs dans le cas d'un groupe industriel Danois. Enfin, Hald et ses collègues (2009) mobilisent ce même cadre théorique pour construire un modèle conceptuel de l'attraction dans les relations client – fournisseur.

## **2.2.LE SENTIMENT D'(IN)JUSTICE, DECLENCHEUR DE L'ECHANGE SOCIAL**

Définie comme « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social » (Beugré, 1998, p. 13), la justice organisationnelle a suscité au long de ces dernières décennies un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines (Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005). Historiquement, le domaine de la justice organisationnelle a connu trois courants de recherche correspondant chacun à l'étude d'un type spécifique de justice (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001).

- La justice distributive correspondant à l'équité perçue des rétributions et ressources matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé fût la première dimension à être étudiée (Adams, 1965 ; Homans, 1961). Malgré son importance, plusieurs auteurs pensent aujourd'hui que la dimension distributive n'offre qu'une vision partielle et limitée de la justice en milieu organisationnel (Ko, Cropanzano et Bagger, 2006).

- La deuxième vague de recherches a concerné la dimension procédurale de la justice organisationnelle. S'inspirant des travaux en sciences juridiques (Thibaut et Walker, 1975), plusieurs auteurs se sont intéressés à la justice perçue des procédures menant à la décision d'allocation (ex. Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988). Thibaut et Walker (1975) ont proposé la première conceptualisation de la justice procédurale en la définissant autour du concept de 'voice', c'est-à-dire l'opportunité donnée à un individu d'exprimer son point de vue et d'influer sur la procédure de prise de décision. Depuis les travaux de Leventhal (1980), il est communément accepté que l'équité des procédures de prise de décision est évaluée selon six critères : La mesure dans laquelle elles (1) sont exemptes de biais ('*Bias-suppression*'), (2) donnent lieu à des allocations cohérentes c'est-à-dire qu'elles s'appliquent de manière impersonnelle et intemporelle ('*Consistency*'), (3) sont basées sur des informations fiables ('*Accuracy*'), (4) peuvent être revues et corrigées ('*Correctability*'), (5) représentent les intérêts de toutes les parties affectées par la décision ('*Representativeness*'), et (6) sont basées sur des standards éthiques et moraux acceptés ('*Ethicality*'). En général, la justice procédurale est considérée comme étant représentative des traits structurels de l'organisation.
- Plus récemment, Bies et Moag (1986) ont initié un troisième courant de recherche en introduisant la notion de justice interactionnelle qui fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé. Les travaux de Bies (2001) et de Cropanzano, Prehar et Chen, (2002) ont permis d'affirmer définitivement la distinction entre justice interactionnelle et justice procédurale. De plus, la dimension interactionnelle a été divisée en deux sous-dimensions : la justice informationnelle (jugée selon les critères de la justification et la sincérité) et la justice interpersonnelle (jugée selon les critères du respect et de la dignité dans les interactions) (Colquitt, 2001).

Actuellement, il y a un consensus sur le fait que toutes ces dimensions sont importantes mais qu'une compréhension complète des dynamiques de la justice organisationnelle exige la prise en compte simultanée de ces différents types et de leurs interactions (Cropanzano, Byrne, Bobocel, et Rupp, 2001 ; Van den Bos, 2005).

D'une manière générale, les études portant sur les effets de la justice organisationnelle l'ont relié à plusieurs comportements et attitudes au travail (pour une méta-analyse, voir Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001) tels que l'engagement organisationnel (Folger

et Konovsky, 1989), la performance (Fields, Pang et Chiu, 2000) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman et Byrne, 2005). Dans une perspective d'échange social, il a été suggéré qu'un traitement équitable indique une estime positive à l'égard du salarié et crée chez ce dernier un sentiment d'obligation qui favorise des comportements fonctionnels de sa part. La justice est vue dans cette perspective comme une ressource sociale valorisée, recherchée et récompensée par l'employé (Cropanzano et al., 2002). La théorie de l'échange social appréhendant les organisations comme les arènes de transactions mutuelles à long terme, la justice est considérée comme une ressource échangée au cours de ces transactions.

Le concept de justice a aussi été mobilisé pour comprendre les relations au niveau inter-organisationnel, notamment celles entre partenaires de la chaîne logistique (e.g., Griffith et al., 2006 ; Kumar et al., 1995 ; Liu et al., 2012) . Ainsi, Kumar, Scheer et Steenkamp (1995) ont questionné le rôle de la justice dans les relations entre constructeurs et revendeurs de l'industrie automobile. Leurs résultats montrent que dans une telle relation, caractérisée par une forte asymétrie de pouvoir en faveur des constructeurs, l'équité distributive et procédurale de ces derniers à l'égard de leurs revendeurs déterminait la qualité et la pérennité de la relation d'affaires. Plus récemment, Liu et ses collègues (2012) trouvent que les perceptions mutuelles de justice (en particulier procédurale et informationnelle) déterminent la performance de la relation acheteur – fournisseur via les mécanismes de partage de connaissance, d'engagement et d'investissement relationnel.

Dans la lignée de la majorité des travaux issus de l'échange social, ces études se sont exclusivement intéressées à la relation dyadique client - fournisseur sans prendre en compte le contexte, notamment organisationnel, dans lequel opèrent ces deux acteurs. La justice y est ainsi considérée uniquement comme une ressource échangée entre deux parties où l'(in)équité de l'une va induire des réactions réciproques de la part de l'autre et par conséquent influencer la qualité de la relation d'échange (Griffith et al., 2006). Ce faisant, ces recherches posent un postulat implicite selon lequel les acheteurs d'une part et les acteurs des fournisseurs de l'autre adhèrent à et se font l'écho des décisions et comportements (justes ou non) de leurs organisations respectives à l'égard de l'autre partie. Ceci n'est pas vrai pour autant puisque, tel que discuté plus haut, les acteurs peuvent former leur propres jugements quant à l'équité des pratiques imposées par leur hiérarchie et garder une certaine latitude d'action pour les détourner, voir les contrecarrer si elles sont perçues comme préjudiciables à leurs intérêts personnels ou à leur réseau relationnel (Greenberg, 1993 ; Kray & Lind, 2002). Par exemple,

certain acheteurs pourraient percevoir les contraintes qu'impose la financiarisation excessive à leur fonction et à leurs partenaires d'affaire comme injustes et portant atteinte à la performance et la pérennité des relations d'échange qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs (Ezzamel & Burns, 2005).

La présente recherche s'inscrit dans cette perspective en considérant la justice comme un facteur de contexte susceptible de façonner la constitution, le développement et le maintien du lien relationnel entre acheteur et fournisseur. Plus précisément, nous nous intéressons aux effets des perceptions d'(in)justice (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) des acheteurs quant aux pratiques de financiarisation appliquées par leurs propres entreprises sur leurs tendances à s'engager dans des comportements favorables à la création et à l'expansion de relations d'échange social avec leurs partenaires d'affaires. La question posée est ainsi à la fois celle du jugement porté par les acheteurs sur l'équité de cette financiarisation et celle des stratégies d'action qu'ils vont mobiliser pour résoudre le dilemme entre les dictats d'une financiarisation imposée, dont l'équité est questionnable, et la nécessité économique et sociale de préserver des relations d'échange positives avec leurs fournisseurs. Dans ce sens, notre posture se rapproche des travaux sur la notion de climat de justice (Rupp, Bashshur, & Liao, 2007 ; Rupp & Paddock, 2010) qui considèrent la justice comme un élément de contexte, en plus d'être une ressource échangée dans le cadre de relations dyadiques, ainsi que des travaux sur l'évaluation de la justice par procuration (*vicarious justice*<sup>2</sup>) (Kray & Lind, 2002) puisque dans notre analyse des perceptions des acheteurs, nous incluons leur jugement de l'équité des pratiques de financiarisation à l'égard des fournisseurs.

### **3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette recherche est basée sur une étude empirique qualitative de terrain, réalisée entre 2007 et 2010, dont l'ambition est de comprendre le comportement des acheteurs dans un contexte de financiarisation de la relation client fournisseur. La financiarisation nous est apparue comme un contexte propice à l'établissement d'une tension entre les injonctions de profitabilité économique à court terme d'une part, et de pérennisation des relations inter-organisationnelles et interpersonnelles entre les clients et les fournisseurs d'autre part.

---

<sup>2</sup> Le concept de « vicarious justice » se définit comme l'évaluation faite par un individu de l'équité des distributions, procédures et traitements interpersonnels d'une organisation ou d'un de ses représentants, non pas à son égard, mais à l'égard d'une tierce personne (ex. un collègue, un client...).



## **Collecte des données**

Nous avons réalisé une étude de cas approfondie de l'entreprise MyAuto (constructeur automobile) et quatre études de cas périphériques des entreprises EquipCar (équipementier automobile), BatiPlus (bâtiment), CalorIndus (industrie nucléaire) et ElectroPlus (équipements électroniques). Ces entreprises sont caractérisées par l'importance des objectifs financiers dans la gestion, décrits comme prioritaires tant par les dirigeants que par les managers intermédiaires.

L'analyse rapportée dans ce travail repose sur deux types de sources. Premièrement nous avons réalisé 27 entretiens semi-directifs, d'acteurs impliqués dans la gestion de partenariats client-fournisseurs, d'une durée allant d'une demi-heure à trois heures. Nous avons interviewé des acheteurs (acheteurs projets, acheteurs familles, responsables achats), des opérationnels (responsables de projets, ingénieurs de développement, Key Account Manager et Responsables de Business Units) et des financiers (contrôleurs de gestion, analystes économiques de projets). Nous pouvions ainsi croiser les regards des acteurs interviewés sur une même situation, pour définir les éléments de convergence ou de divergence dans les discours individuels (le tableau 1 dresse une synthèse détaillée des entretiens menés dans le cadre de cette étude). Notre recherche est fondée sur une sociologie compréhensive et interprétative. Dans la lignée de Hughes, nous abordons le travail (ici celui des acheteurs) comme une interaction sociale, une construction sociale produite par les acteurs dans un souci de stabilité et de reconnaissance (Hughes, 1996). Nous nous intéressons donc aux définitions subjectives que donnent les acteurs à leurs activités (Berger et Luckmann, 1966 ; Becker, 1963) et aux sens de leurs actions, en les replaçant dans leur contexte, notamment des liens qu'entretiennent les acteurs entre eux. Durant les entretiens, nous avons adopté une attitude empathique et compréhensive (Kaufmann, 2001), laissant une à l'égard grande liberté de parole à nos interlocuteurs, par des questions ouvertes, sur la base d'un guide indicatif d'entretien, adapté aux interlocuteurs suivant leur fonction, et ajusté au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. Les entretiens portaient sur les thèmes suivants : des éléments généraux sur 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 ; les interactions entre les différents protagonistes de la relation client-fournisseur ; et les actions et projets pour améliorer sa gestion. Les entretiens ont été intégralement enregistrés puis retranscrits. Deuxièmement, nous avons eu accès à des documents internes tels que des appels d'offres, des plans d'actions, des

*reportings* et des notes internes d'information. Nous avons également consulté des documents publics tels que des rapports annuels pour appréhender le contexte économique et la stratégie des entreprises, ainsi que des enquêtes et rapports sur les acheteurs pour comprendre l'environnement institutionnel de la profession.

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

<b>Industries</b>	<b>Entreprises</b>	<b>Fonctions</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Durée totale des entretiens</b>
Automobile	MyAuto	Acheteurs	6	7h45
		opérationnels	2	1h50
		Financiers	2	1h45
		Fournisseurs	2	2h30
Equipements automobile	EquipCar	Acheteurs	2	3h10
		opérationnels	1	1h00
		Financiers	1	1h15
		Fournisseurs	1	1H10
Bâtiment	BatiPlus	Acheteurs	4	6h30
Nucléaire	CalorIndus	Acheteurs	3	2H30
Equipements électroniques	ElectroPlus	Acheteurs	3	4h45
Total			27	34h10

### **Analyse des données**

Conformément aux propositions de Miles et Huberman (1991), les données recueillies ont fait l'objet d'un codage selon trois axes d'analyse (le tableau 2 synthétise les dimensions de codage utilisées dans l'analyse des cas). Premièrement, afin de comprendre l'injonction de financiarisation de la relation client-fournisseur donnée aux acheteurs, nous avons codé les entretiens pour définir les mobiles, les manières d'être et d'agir, les acteurs et les dispositifs de gestion mobilisés pour financiariser la relation client-fournisseur. Deuxièmement, afin de comprendre comment les acheteurs jugent le processus de financiarisation de la relation client-fournisseur, nous avons codé les entretiens à l'aide des quatre dimensions de la justice organisationnelle (Justice distributive, justice procédurale, justice informationnelle, justice interpersonnelle) décrites dans la littérature. Pour chacune des ces formes de justice, nous avons distingué les éléments formels (dispositifs, structures) des éléments informels (attitudes, liens).

Troisièmement, nous avons mobilisé la théorie de l'échange social pour générer un codage permettant de comprendre les différentes stratégies d'action mises en place par les acheteurs. Nous avons ainsi identifié des stratégies correspondant aux deux grandes phases d'une

relation d'échange social : la phase d'initiation et la phase de préservation ou de développement (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pour cette deuxième catégorie, nous avons distingué les comportements visant à pallier à chacune des formes d'injustice, ainsi que les actions orientées directement vers le fournisseur (sous forme de faveurs à l'égard du partenaire d'échange social) de celles orientées vers les dispositifs, les mobiles et les acteurs de la financiarisation.

Tableau 2 – Synthèse des codages

Financiarisation	Les mobiles		
	Les manières d'être et d'agir		
	Les acteurs	Direction	
		Technostructure financière	
		Acheteurs	
	Les dispositifs	Procédures	
		Outils (budget / reporting)	
		Technologies (ERP)	
	Les formes de justice	Justice distributive	
Informel			
justice procédurale		Formel	
		Informel	
justice informationnelle		Formel	
		Informel	
justice interpersonnelle		Formel	
		Informel	
Stratégies d'échange social	Stratégies d'initiation du lien d'échange social		
	Stratégies de préservation du lien d'échange social	Actions visant l'atténuation des effets des injustices perçues	Actions (faveurs) orientées vers le partenaire d'échange social (fournisseurs)
			Actions orientées vers les dispositifs et les acteurs de la financiarisation

## 4. RESULTATS

### 4.1. UNE FINANCIARISATION DES ACHATS A MARCHE FORCEE

Les acheteurs exécutent un projet de financiarisation défini par la direction, qui se traduit par la réorganisation des priorités vers les enjeux financiers et une modification des comportements attendus. Ils bénéficient d'une légitimité hiérarchique forte pour organiser l'alignement des fournisseurs sur les objectifs de profitabilité de l'entreprise, grâce à des

dispositifs de pilotage fortement financiarisés qui focalisent l'attention sur les économies d'achats plutôt que sur le développement de liens avec les fournisseurs.

*On est entrain 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).*

Le compte de résultat enregistre les économies réalisées, et les relie avec les objectifs de performance financière, souvent décrits en termes de marge opérationnelle. L'alignement du travail des acheteurs sur les performances financières figure d'une définition de ce travail centré sur des actions sources de flux financiers qui améliorent les résultats comptables. A *contrario*, les actions qui ne produisent pas d'effets observables dans les comptes – soit parce qu'elles ne sont pas « traçables » par les outils d'enregistrement comptables, soit parce qu'elles produisent des effets à long terme – n'améliorent pas la performance attendue des acheteurs, et devraient être exclues dans un souci d'efficacité.

Pour mettre en œuvre sa politique, la direction s'appuie sur un processus budgétaire descendant (logique top-down) et détaillé pour assigner des objectifs de gains achats par entité, par catégorie de produits et par fournisseur.

*Typiquement pour parler de mon cas, on a une allocation qui est descendante. La direction des achats doit faire baisser les prix de tant, donc il y a un budget donné et puis c'est décliné par divisions, puis par groupes d'acheteurs. On va vous donner un objectif qui est de -0,4 ou -0,5 point par rapport à l'année précédente. (Benoit, Manager Achats - EquipCar)*

Le processus de construction budgétaire laisse aux acheteurs peu de marge de négociation des objectifs de gains, qu'ils vivent comme une contrainte forte sur leur travail, en particulier pour gérer les liens avec les fournisseurs. Cette contrainte est renforcée par la construction des indicateurs suivis par la direction.

*Si tu veux être bon sur cet indice là, et je sais qu'à la direction et qu'à la finance ils le regardent, ben tu as intérêt à négocier des dérives le plus tôt dans ton cycle pour engranger sur l'année. Donc tu n'as pas intérêt à être dans le syndrome, « je laisse filer un peu maintenant, et je récupère après ». (Rafael, Responsable Achats - MyAuto)*

Pour les acheteurs, l'outil budgétaire pousse à favoriser des économies de court terme pour enregistrer de bonnes performances en utilisant la négociation des prix comme principal levier de gestion des achats, au détriment des leviers opérationnels (optimisation des processus) et relationnels dont les effets ne sont observables qu'à plus long terme.

*Toutes les transactions vont être centralisées dans l'outil qui est relié avec la compta – donc qui enregistre toutes les factures avec le fournisseur – et avec le contrôleur de gestion et la finance pour gérer les budgets et les gains achats. Et*

*quand tu regardes bien comment les tableurs de budgets sont faits, ça te donne directement les leviers que tu as. (Omar, Acheteur – MyAuto)*

La focalisation sur les gains financiers de court terme est renforcée par l'ERP qui traite les flux opérationnels et comptables, et définit la contribution des acheteurs à la profitabilité. L'architecture de l'ERP focalise l'attention sur les données comptables et financières et contraint les utilisateurs à adopter une lecture comptable de l'activité qui est systématiquement décrite en référence au compte de résultat. Présenté par la direction comme une modernisation des achats, l'ERP a pour effet de figer le langage de la relation dans une lecture comptable des échanges inter-firmes, et une représentation financière de la performance.

La primauté accordée aux objectifs d'économies d'achats se traduit enfin par une définition des profils et des manières d'être et d'agir des acheteurs

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

Dans ce contexte, l'acheteur performant est celui qui gère la relation fournisseur dans une perspective financière, en réalisant des économies d'achats sur le court terme, et en utilisant le « *payback* » comme critère d'évaluation des actions. Pour être jugée intéressante et utile, l'action doit produire des effets traductibles à court terme dans les comptes de l'entreprise.

#### **4.2.LA FINANCIARISATION DE LA RELATION FOURNISSEUR A L'EPREUVE DE LA JUSTICE (INTER)ORGANISATIONNELLE**

Dans leur majorité, les acheteurs jugent négativement le mode de pilotage financier imposé par la direction et dénoncent ses conséquences sur la qualité de la relation avec les fournisseurs. Pour les acheteurs, les dispositifs et les manières d'être et d'agir associés à la financiarisation de la relation fournisseur sont source d'injustice distributive dans la répartition de la valeur entre les entreprises, d'injustice procédurale dans les mécanismes de prise de décision et d'organisation des liens, et d'une injustice interactionnelle en rupture avec les normes relationnelles attendues pour une coopération harmonieuse.

#### 4.2.1. Un mode de pilotage financier dénoncé par les acheteurs

La gestion financière de la relation fournisseur se matérialise par la primauté de l'objectif d'économies sur les objectifs opérationnels comme la qualité et les délais, et sur le développement de liens inter-organisationnels et interpersonnels.

*Le fournisseur, on lui dit que sa performance sera sur le prix, le coût, la qualité et le délai. Comme on dit, il faut optimiser le triptyque QCD, et ne pas en privilégier un par rapport aux autres. Mais en fait, on sait que la variable la plus importante, ça reste le prix. (Patrice, Responsable BU, ancien Responsable Commercial – Fournisseur)*

Les acheteurs sont incités à privilégier une évaluation des performances des fournisseurs fondée sur les prix. Ils construisent et négocient avec les fournisseurs des plans de baisse des prix et d'économies alignés avec les objectifs de performance financière de leurs entités, exprimés le plus souvent en termes de marge opérationnelle. Ces plans servent au pilotage des échanges, mais aussi à l'évaluation des performances du fournisseur et de l'acheteur. Parallèlement, les acheteurs sont incités à exploiter les opportunités de gains achats en dehors des plans d'économies négociés. Le client s'approprie les économies de coûts de production chez le fournisseur.

*Très étonnamment (sourire ironique), ils sont très réactifs quand le prix d'une matière baisse. Ils sont très vite au courant, ils nous en parlent. Et puis c'est silence radio quand ça augmente sur la même matière. C'est de bonne guerre. Mais bon. Quand on les appelle pour dire qu'on a des hausses, que ça devient difficile, ils font toujours en sorte de retarder la réaction. (Arnaud, Responsable Commercial – Fournisseur)*

Dans cet exemple, l'acheteur décrit comment ils doivent se montrer pressants pour répercuter sur le prix les baisses de coûts de matières du fournisseur. En revanche, ils se montrent bien moins réactifs pour répercuter à la hausse les prix lorsque les coûts d'approvisionnement du fournisseur augmentent. Cette manœuvre, rompant avec tout principe d'équité distributive, permet d'accélérer les gains achats enregistrés dans les comptes du client et de retarder au maximum les pertes de marges potentielles, en reportant l'effort sur le fournisseur.

Une autre manière d'obtenir des gains achats est de mettre à contribution le fournisseur pour couvrir des dépenses courantes supportées initialement par le client.

*Le jour où il aura un problème qualité, il [le Directeur Financier] va transférer le dossier au service juridique et va lui dire « la société A, notre fournisseur, il est assuré pour un million d'euros, donc vous pouvez déjà lui demander pour 800 000 de dommage » quelque soit le problème. Ça, je l'ai eu. (Patrice, Responsable BU, ancien Responsable Commercial – Fournisseur)*

La focalisation de la hiérarchie sur les gains achats à court terme crée un sentiment d'injustice distributive chez les acheteurs car elle transgresse explicitement les normes d'équité et de proportionnalité entre les contributions demandées aux fournisseurs (en termes de prix, de flexibilité...) et les contreparties qui leur sont concédées. La direction du client incite à reporter systématiquement l'effort sur le fournisseur sans rétribution juste et sans se soucier de son impact sur la qualité de la relation. Celle-ci se transforme en un jeu à somme nulle où l'un gagne (le client) et l'autre perd (le fournisseur).

#### **4.2.2. Un transfert des risques vers les fournisseurs**

Une autre manifestation du mode de management financiarisé est le transfert de risques opéré du client vers le fournisseur. Le premier risque transféré est le risque de développement.

*C'est le fournisseur qui fait les deux premières années du développement sur toutes les nouvelles pièces. Au final, ils ont renvoyé le risque de développement sur le fournisseur et si les conditions de marché changent entre temps, ils nous disent « ah ben, finalement le projet n'a pas été validé par le Com-ex » (Damien, Ingénieur de Développement – Fournisseur)*

Le client mobilise ses fournisseurs sur des projets pré-développements qui engagent des frais importants, mais sans la certitude de déboucher sur une exploitation commerciale pour rentabiliser les investissements engagés. On retrouve ici l'iniquité, évoquée plus haut, entre contributions et rétributions des fournisseurs.

Le second risque transféré au fournisseur est le risque commercial.

*Par exemple, ils attribuent des business, et puis pendant le développement, le nombre de véhicules qu'ils ont prévu de faire diminue de 20%. Pour une pièce, le prix n'est pas du tout le même quand tu dis que tu vas mettre 700 000 bagnoles et que en fin de compte t'en mets plus que 500 000 par an. Ben souvent ils se disent « le prix on va le garder, et on va attendre deux / trois ans de production pour dire ah ben c'est vrai vous avez raison, on est à moins 20%, alors qu'ils le savent déjà en fait ». (Benoit, Manager Achats - EquipCar)*

Le témoignage ci-dessus est assez éloquent car il traduit une injustice à la fois procédurale et informationnelle à l'égard du fournisseur. Injustice procédurale parce qu'il s'agit d'une violation des règles de fiabilité ('accuracy'), de représentativité, de transparence et d'éthique des procédures de prise de décision (Leventhal, 1980). Injustice informationnelle parce que l'entreprise cliente manque de sincérité dans sa communication et cache délibérément des informations importantes à son partenaire (Bies, 2001); des informations qui ne sont pas données au moment opportun et dont la dissimulation nuit à ce dernier. En effet, dans un contexte d'industrie capacitaire, les différentiels de volumes modifient sensiblement les structures de coûts et les marges des partenaires d'affaires. En négociant sur la base de plans

de ventes optimistes, voire volontairement surestimés, le client améliore les conditions économiques contractualisées avec le fournisseur et par conséquent ses marges opérationnelles anticipées. Si l'activité réalisée diverge du scénario optimiste, les coûts du fournisseur augmentent sans que cela ne conduise à une renégociation systématique des prix.

En transférant des risques stratégiques (développement) et opérationnels (commercial) sur le fournisseur, le client transfère aussi les conséquences financières de ces risques. Il préserve ainsi ses marges au détriment de celles des fournisseurs.

Le transfert des risques vers les fournisseurs crée chez les acheteurs le sentiment que leurs entreprises se comporte injustement à l'égard de ses fournisseurs : une injustice distributive car ce transfert modifie la répartition des revenus de la relation entre le client et le fournisseur ; une injustice procédurale car les fournisseurs sont exposés à des facteurs de risques dont les leviers de gestion restent à la discrétion du client ; et une injustice informationnelle car des données centrales à l'établissement du contrat et du lien relationnel entre client et fournisseur (volume de production par exemple) sont volontairement occultées.

#### **4.2.3. Une gestion au détriment des normes relationnelles**

La financiarisation de la relation fournisseur se manifeste aussi par des manières d'être et d'agir spécifiques. Pour les acheteurs, ces manières d'être et d'agir s'opposent aux normes relationnelles attendues pour une collaboration harmonieuse entre des partenaires d'affaires. Elles créent une perception d'injustice interactionnelle et dégradent la qualité de la relation.

La première entorse aux normes relationnelles est le manque de transparence. Les acheteurs décrivent l'opacité instaurée par la direction dans la gestion des relations fournisseurs.

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

L'acheteur décrit comment une certaine ambiguïté est sciemment maintenue entre les intentions affichées et les intentions réelles du client quant à la nature de la relation avec le fournisseur. On retrouve la même opacité dans le pilotage de la relation.

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



Les acheteurs décrivent le peu de visibilité accordé aux fournisseurs. Là aussi, l'opacité est sciemment entretenue pour accroître l'asymétrie d'information en faveur du client et gagner une position de force lors des négociations. L'ensemble de ces exemples renforcent le constat évoqué plus haut que le manque de transparence et l'asymétrie informationnelle qu'il crée induisent chez les acheteurs un sentiment d'injustice et de non respect des règles morales à l'égard des fournisseurs.

Pour les acheteurs, cette transgression des normes relationnelles qui a accompagné la financiarisation excessive imposée à leur fonction conduit inévitablement à la rupture de la confiance tant au niveau inter-organisationnel que interpersonnel. Cette transgression dégrade ainsi les conditions de la coopération, et accroît le risque de désengagement des fournisseurs dans la relation

*Pendant la crise on est passé à une situation très tendue où on ne fait que gérer les conflits, gérer des litiges. Et au final, il y a avait aussi une tension entre les individus. Je pense que ça a détérioré le climat de travail. (Omar, Acheteur – MyAuto)*

Enfin, le sentiment d'injustice modifie aussi l'engagement des acheteurs dans la politique de financiarisation voulue par la direction.

*Quand on est sur des vraies nouveautés, on est vraiment un peu dans le brouillard et on est obligé de tâtonner en termes de prix. Et puis on passe beaucoup de temps à faire des aller-retour entre ce que veulent les ingénieurs, ce que veut la prod, le design, notre estimation de coût, ce que propose le fournisseur, ce que valide ou pas les contrôleurs de gestion et les financiers. Des fois on travaille pendant plusieurs semaines sur une option de pièce on négocie avec le fournisseur, on se dit qu'on y est presque, et là ça tombe, on nous dit que ça ne va pas, et il faut parfois repartir à zéro. Nous ça nous rend fous, et les fournisseurs aussi. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)*

Les acheteurs considèrent que la gestion financière des achats dégrade le travail réalisé avec les fournisseurs. Ils se sentent membres d'une communauté de destin avec les fournisseurs pour réorienter le pilotage de la relation vers des pratiques génératrices de moins d'injustice, et pour gérer la relation dans une logique autre qu'exclusivement financière.

#### **4.3.LES STRATEGIES D'ECHANGE SOCIAL DEVELOPPEES PAR LES ACHETEURS POUR PALLIER AUX SOURCES D'INJUSTICE**

Les acheteurs n'ont pas le pouvoir de modifier la logique dominante de leurs entreprises pour rompre avec ou du moins minimiser les impacts pervers de la financiarisation, réorienter les dispositifs et les pratiques inter-firmes et rétablir les différentes formes de justice organisationnelle. Ils optent alors pour un traitement local des sources d'injustice, au niveau de chaque dyade client-fournisseur. Les acheteurs renouent avec les fournisseurs des liens

interpersonnels fondés sur des normes relationnelles, par opposition aux liens inter-organisationnels fondés sur la financiarisation. Ils mobilisent pour cela différentes stratégies d'action qui favorisent l'initiation et le développement d'un échange social.

#### **4.3.1. Initiation de la relation d'échange social : « Voice » et liens informels**

Pour reconstruire les liens, les acheteurs et leurs partenaires chez les fournisseurs définissent un cadre d'échange social où les acteurs de la dyade se libèrent des contraintes de la financiarisation et les manières d'être et d'agir qui lui sont associées.

*On essaie de maintenir du lien régulier avec nos interfaces chez le fournisseur. Il nous faut des rituels, des moments où on échange, qui peuvent servir pour discuter des performances mais pas comme dans les réunions officielles. Toutes les occasions sont bonnes pour se voir. (Benoit, Manager Achats - EquipCar)*

Les acteurs multiplient les interactions en dehors du cadre formel défini par la logique dominante financière, et contraint par des dispositifs comme l'ERP qui imposent des enjeux - le prix et les coûts - et un langage - comptable - aux échanges. Dans ce cadre parallèle, les acteurs tissent des liens informels et redéfinissent localement les normes sociales qui gouvernent leurs interactions, et les manières d'être et d'agir qu'ils y associent.

*On se voit en tête à tête, sans les patrons, sans le cérémonial des revues de performances classiques. J'apporte deux ou trois planches avec les indicateurs principaux sur lesquels on doit parler, ça peut être sur la productivité, des problèmes techniques, des questions juridiques, de la baisse de prix aussi, et on regarde ça. Le tout c'est de pouvoir le faire sans la pression des patrons, quand ils sont là. (Benoit, Manager Achats - EquipCar)*

Dans ce mode de gestion alternatif, les acheteurs et le fournisseur redéfinissent localement la performance de la relation d'achats qui n'est plus exclusivement financière et imposée par les dirigeants, mais intègre des enjeux opérationnels et relationnels. De plus, le fournisseur n'est plus décrit comme un acteur passif qui subit les exigences du client et s'aligne sur ses objectifs de performance financière.

*On a monté un petit groupe de travail, avec une équipe très réduite, pour aller à la rencontre du fournisseur et lui demander de « se lâcher » et de nous dire les choses. On a construit un questionnaire et on l'a envoyé à nos fournisseurs les plus proches. Ça permet d'avoir des retours du type « bon c'est agréable de bosser avec vous sur tel et tel truc », ou « voila ce qu'on réussit à faire de mieux avec d'autres et voila ce que vous pouvez aussi faire pour améliorer la relation ». (Solène, Responsable Achats - MyAuto)*

Les acheteurs créent des dispositifs pour permettre aux fournisseurs d'exprimer leurs attentes et leurs visions de la relation achats. Cette « voix » donnée aux fournisseurs rééquilibre localement le rapport de force pour proposer de nouvelles orientations à la relation. Elle permet de construire – formellement ou informellement - des plans d'action

inter-firmes qui dépassent la seule logique financière et les économies d'achats pour le client. Le fait de donner aux fournisseurs l'occasion d'exprimer leurs avis et influencer sur le cours de la relation d'achat en général et sur les processus de prise de décision en particulier est à la base du rétablissement d'une certaine justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975) qui vise à contrecarrer le sentiment d'injustice induit par la financiarisation et *in fine* à favoriser le développement d'une relation d'échange social à long terme basée sur la réciprocité et la confiance mutuelle.

Le cadre d'échange construit localement entre les acheteurs et les fournisseurs a ainsi pour finalité de rétablir une justice procédurale au sein de la relation d'achats tant pour les fournisseurs que pour les acheteurs. Ils peuvent ensemble peser sur le cours des événements en organisant différemment les liens et les dispositifs de pilotage de la relation client-fournisseur.

#### **4.3.2. Les mécanismes de l'échange social : Atténuer l'injustice par le don**

Pour palier aux différentes formes d'injustice décrites *supra*, les acheteurs déploient différents mécanismes d'échange social animés par la logique du don.

- **Détourner les outils de la financiarisation à des fins relationnelles**

Le premier mécanisme repose sur l'exploitation des dispositifs de la financiarisation au service de la relation locale entre l'acheteur et le fournisseur. L'objectif est ainsi de contenir la pression sur les économies auprès de certains fournisseurs, et d'atténuer le sentiment d'injustice distributive.

*Chez [un grand équipementier allemand] j'ai deux divisions freinage. Une qui roule sur l'or celle qui fait les ABS. Là je pense qu'on achète trop cher aujourd'hui et je pense qu'ils se font des bonnes marges. L'autre division qui font des étrillés, je pense que c'est un métier plus difficile. Je leurs dis « vous m'en faites moins à droite et plus à gauche. Au global j'ai ce que j'attends de vous. Je comprends que vous ayez besoin de prendre un peu d'air sur une division ». (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)*

La promesse de volume de commandes, laissée (en partie) à la discrétion des acheteurs pour servir la négociation des prix, est détournée pour gérer le panel fournisseur et répartir les revenus sur les fournisseurs en mal de marges. Ce levier est particulièrement mobilisé avec les fournisseurs « multi-produits » pour organiser l'effort d'économies entre les business unit du fournisseur, et protéger les entités en difficultés ou aux marges faibles.

Dans la même perspective, les acheteurs utilisent des artifices comptables pour présenter les performances financières.

*Après, les budgets, les PnL c'est des outils avec lesquels on peut faire un peu ce qu'on veut. Ce n'est pas parce que je vois affiché 2% de baisse dans la colonne de mon tableau, qu'il y a vraiment eu 2% d'économie réalisées. C'est plus complexe. On joue parfois avec les vases communicantes. On lui demande de faire moins 2%, il fait moins 2%. Mais en réalité les 2% qu'on gagne sur le prix sont compensés en valeur par l'argent qu'on injecte avec le fournisseur dans l'investissement. C'est quelque chose que j'essaie de faire le moins souvent possible parce que ça fausse un peu le jeu, mais quand il nous reste des lignes de budget qu'on ne va pas utiliser, au lieu de les rendre, on les utilise pour jouer le donnant-donnant. (Rafael, Responsable Achats – MyAuto)*

Le budget est le principal dispositif de gestion pour piloter la financiarisation de la relation fournisseur. Les acheteurs activent différents flux financiers (entrants et sortants) et masses budgétaires pour enregistrer les économies de prix d'achats qui leurs sont demandées, tout en préservant les marges du fournisseur par des versements anticipés, et des contributions divers à des frais de développement ou d'investissements capacitaires.

Dans les deux cas, les dispositifs financiers sont détournés de leur finalité initiale pour en faire un instrument de maîtrise de l'équité de la distribution des ressources et de construction de liens d'obligations mutuelles entre les acheteurs et les fournisseurs sur la base de la réciprocité et de la logique du don / contre-don.

- **Accroître la transparence**

Le second mécanisme vise à rétablir (partiellement) le sentiment de justice procédurale et informationnelle entre le client et fournisseur par une transparence accrue dans le pilotage de la relation. À défaut de pouvoir instaurer la transparence comme norme relationnelle au niveau des échanges inter-firmes, les acheteurs s'en tiennent à des rites d'interaction qui favorisent la transparence avec leurs partenaires chez les fournisseurs. Ces rites sont particulièrement à l'œuvre pour la préparation et la conduite des revues de performances inter-firmes.

*On a une pratique qui je pense est assez bonne, c'est qu'on ne présente pas au patron d'un fournisseur des slides sans les avoirs au moins validées avec nos homologues. Et moi je dis ce que je compte faire avant « là on va être saignant sur ce truc là » pour que l'autre puisse préparer sa réponse. Et quand le sujet est un peu problématique, je préfère à la limite ne pas le soulever devant les patrons et le traiter entre nous. (Benoit, Manager Achats - EquipCar)*

*Dans certaines réunions ça m'arrive de faire des breaks pour pouvoir échanger « en off » avec le Key Account Manager du fournisseur. On n'a pas toujours intérêt à se dire les choses de manière officielle, surtout quand les patrons respectifs sont présents. (Fabrice, Responsable des Achats - BatiPlus)*

Au niveau intermédiaire des acheteurs et de leurs homologues chez le fournisseur, les acteurs développent des routines organisationnelles d'échange d'informations en dehors du

strict cadre formel des systèmes d'information centralisés et des réunions « officielles ». L'échange d'informations en « off » installe une complicité et une bienveillance créatrices de confiance interpersonnelle et de réciprocité. Cette communication informelle permet d'échanger les informations au moment opportun, de manière plus sincère et transparente ; autant d'éléments qui visent à réduire l'injustice informationnelle (Colquitt, 2001) ressentie à l'égard des dispositifs de communication formelle entre les deux firmes. À l'asymétrie d'information entre le client et le fournisseur, ces acteurs substituent une asymétrie d'information entre leur niveau et leurs hiérarchies respectives.

- **La rupture avec la hiérarchie**

Le troisième mécanisme mobilisé par les acheteurs repose sur la contestation affichée de la politique de leurs hiérarchies. Contrairement aux deux premiers mécanismes où le reniement de la financiarisation s'exprime par des attitudes et des comportements non visibles de la direction, ici les acheteurs entrent en opposition plus frontale avec leur hiérarchie.

*Je les connais suffisamment pour savoir quand est ce que ça va bien pour eux, et là on peut pousser pour avoir des choses parce qu'ils sont dans un certains confort, et quand est ce que ça va moins bien, et il faut les laisser passer le mauvais cap sans les enfoncer un peu plus. C'est pour ça que quand la direction nous propose des plans d'économies régulières, où il faut chaque année justifier d'un certain montant, on dit « non, ça ne marche pas comme ça. Il y a des moments où on peut appuyer, et d'autres où c'est contre productif ». (Rédouane, Acheteur – Electroplus)*

D'abord ils désavouent la politique de financiarisation des achats, décrivent les risques de cette politique sur le fournisseur, la relation et l'entreprise cliente, et enfin revendiquent le besoin d'une autre politique d'achats qui dépasse la simple logique financière. Ensuite ils mettent en risque la réalisation de leurs propres objectifs.

*Moi si je veux avoir un panel qui soit performant, je ne peux pas l'assommer. Je laisse glisser un peu en ce moment en lui donnant du volume, pour ne pas tuer sa trésorerie, même si je sais que la pièce me coûte plus. Mais je sais que je pourrais prendre la prochaine fois, quand on aura passé le cap difficile. Le problème c'est que ça je dois le faire au risque de ma performance. (Rédouane, Acheteur – Electroplus)*

Pour protéger leurs fournisseurs et préserver leurs marges, les fournisseurs mettent en œuvre des pratiques achats déconnectées de la stratégie financiarisée et courttermiste définie par la direction. Ils appréhendent la performance économique des achats dans un temps plus long, et acceptent des surcoûts lorsqu'ils sont justifiés par le contexte économique du fournisseur, ou qu'ils permettent de sauvegarder la qualité de la relation. Ils sont alors en rupture avec les consignes de leur hiérarchie et les performances qu'elle attend. Les acheteurs s'inscrivent ainsi dans une communauté d'intérêts et d'attentes avec les fournisseurs. Ils

contestent la politique de financiarisation et en estompent les effets par leurs pratiques de pilotage des achats et des fournisseurs.

## **5. DISCUSSION**

L'objectif de cette recherche était d'étudier la façon dont les acheteurs interprètent et perçoivent les effets de la financiarisation sur leur fonction et d'explorer les effets de ces perceptions sur leurs comportements vis-à-vis de leurs partenaires d'affaires. Pour ce faire, nous avons mobilisé les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1993) et de l'échange social (Blau, 1964) ; la première en tant que filtre perceptuel permettant à l'acheteur d'évaluer l'impact des dispositifs de financiarisation et la deuxième en tant que mécanisme de construction, rétablissement et développement du lien social qui l'unit à ses interlocuteurs chez le fournisseur. Les résultats de l'étude qualitative que nous avons menée (voir figure 1. ci-dessous pour une synthèse) s'articulent autour de trois axes :

- Le premier constat que nous pouvons faire est que les acheteurs interrogés, acteurs présumés au cœur du projet de financiarisation et de rationalisation des activités d'approvisionnement, portent des jugements très ambivalents, voir parfois négatifs sur la philosophie, les dispositifs et les effets de cette même financiarisation. En effet, les entretiens menés font ressortir un sentiment d'injustice et de non adhésion chez les acheteurs. Injustice perçue quant aux contraintes que fait peser cette financiarisation sur leur propre rôle mais aussi quant à ses effets pervers sur les relations avec leurs partenaires d'affaires (les fournisseurs). Ce sentiment d'injustice inclut à la fois des éléments qui relèvent de l'injustice distributive, procédurale et informationnelle.
- Le principal enseignement tiré de l'étude menée ici est que les pressions à la financiarisation des activités d'achat semblent produire des effets contraires à leurs objectifs originels axés sur une perspective purement transactionnelle et économique. En particulier, nos résultats suggèrent que l'injustice (distributive, procédurale et informationnelle) perçue par les acheteurs quant aux contraintes, dispositifs et manières d'être et d'agir inhérents au processus de financiarisation agit comme une motivation les incitant à s'engager dans des stratégies individuelles d'action qui visent à atténuer ces injustices et à maintenir et développer un lien relationnel d'échange avec leurs fournisseurs. Ces stratégies d'action locales sont basées sur une logique de don / contre don et permettent de créer un deuxième niveau d'interaction entre les acteurs des deux firmes ; un niveau d'interaction qui contourne le tout transactionnel dicté par la

financiarisation et qui favorise les liens de collaboration et d'échange social à long terme autour de normes relationnelles plus justes, plus équilibrés et plus durables.

Le dernier point que nos résultats mettent en exergue concerne les stratégies d'action mises en œuvre par les acheteurs en réponse à l'injustice perçue. Ces stratégies d'action s'inscrivent dans la volonté d'instaurer et de développer une dynamique d'échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005) avec le fournisseur. L'objectif premier semble ainsi être pour l'acheteur de traiter de manière « locale » les injustices engendrées par les dispositifs de la financiarisation, soit en les modérant, soit en tentant de réparer leurs effets à posteriori. Pour pallier aux injustices endurées par leurs partenaires d'affaires, les acheteurs semblent s'engager dans des comportements individuels volontairement plus justes à l'égard de ces derniers et ce sous différentes formes : en leur donnant l'occasion d'exprimer leurs opinions et d'influer sur les processus de prise de décision (justice procédurale, Thibaut et Walker, 1975), en leur transmettant de manière informelle les informations dont ils ont besoin (justice informationnelle, Bies, 2001) ou en détournant les outils de la financiarisation pour rétablir la répartition de la valeur entre les deux parties (justice distributive, Adams, 1964). Ces comportements sont autant de faveurs investies par l'acheteur dans l'espoir de provoquer la réciprocité (Gouldner, 1960) de son fournisseur et de développer une relation d'échange social à long terme basée sur la confiance mutuelle et créatrice de valeur pour les deux parties. Ce lien social entre acteurs semble ainsi être destiné à servir de « zone tampon » où les contraintes trop brutales et trop injustes de la financiarisation sont amorties, et de système d'interaction parallèle suppléant, voire supplantant le système d'interaction formel entre les deux firmes partenaires.

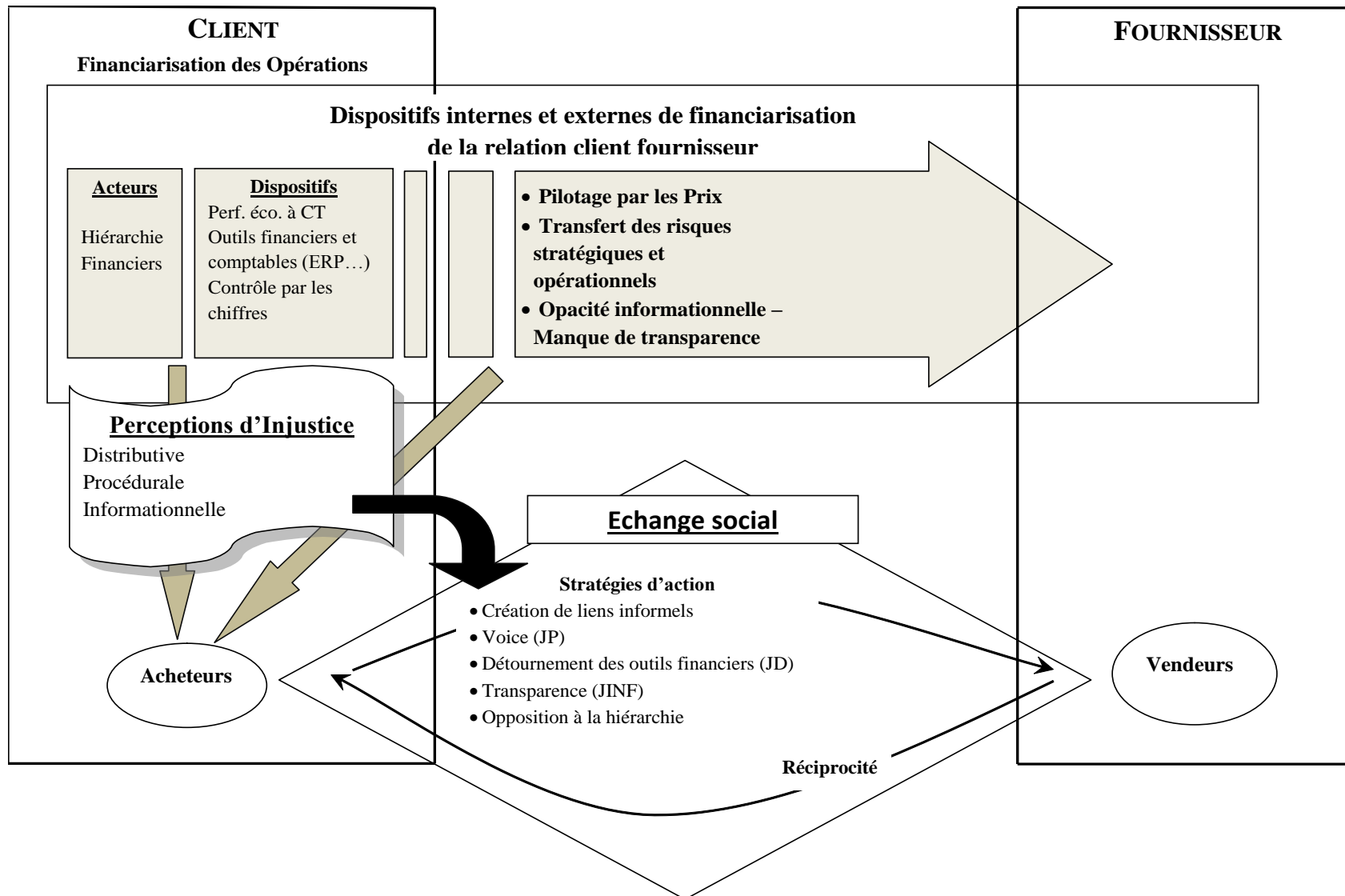


Figure 1. Synthèse des résultats



## BIBLIOGRAPHIE

- Bourguignon A., (2005), « Management Accounting and Value Creation: the Profit and Loss of Reification », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. n° 16, p. 353-389.
- Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", In Berkowitz, L. (Ed), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Aglietta, M. (2000). Shareholder value and corporate governance: some tricky questions. *Economy and Society*, 29(1), 146-159.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, POS and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Xiong Chen, Z. (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.
- Aryee, S., Budhwar, P., Xiong Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.
- Becker H.S. (1963), *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*, The Free Press, (tr. *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985, 247 p.).
- Berger P. et Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday (tr. *La Construction Sociale de la Réalité*, Armand Colin, 2006, 358 p.).
- Beugré, C. (1998), *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books.
- Bies, R.J. et Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: Communication criteria for fairness", In Sheppard, B. (Ed), *Research on negotiation in organizations*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, p. 43-55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Briers M. et Chua W.F. (2001), « The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing », *Accounting, Organizations and Society*, vol.26, pp.237-269.
- 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.
- Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, p. 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H. et Ng, K.Y. (2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, p. 425-445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C.P. (2005), "What is organizational justice? A historical overview", In Greenberg, J. et Colquitt, J.A. (Eds), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, p.3-56.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*", Vol. 31, n° 6, p. 1-27.

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S, Bobocel, D. R., et Rupp, D. E. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, p. 164–209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. et Chen, P. (2002), "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice", *Group et Organization Management*, Vol. 27, n° 3, p. 324-351.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. & Schminke, M. (2001), "Three roads to organizational justice". In Ferris, J. (Ed), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 20, Greenwich, CT: JAI Press, p. 1-113.
- Dekker H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 27-49
- Dent J.F. (1991), « Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality », *Accounting, Organizations and Society*, vol.16, n°8, pp.705-732.
- 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,
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 51, 11-27.
- Epstein, G. (2005). *Financialization and the world economy*. Aldershot : Edward Elgar.
- Erdogan, B. & Liden, RC. (2006) «Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 1, p. 1-17.
- Ezzamel M. et Burns J. (2005), « Professional Competition, Economic Value Added and Management Control Strategies », *Organization Studies*, vol.26, n°5, pp.755-777.
- Fields, D., Pang, M., et Chiu, C. (2000), "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, p. 547-562.
- Folger, R. et Konovsky, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, p. 115-130.
- Fumagalli, A., & Lucarelli, S. (2010). Cognitive capitalism as a financial economy of production. In V. Cvijanovic, A. Fumagalli, & C. Vercellone (Éd.), *Cognitive capitalism and its reflections in south-eastern europe*. Frankfurt : Peter Lang.
- Gadde L.-E., Hakansson H. (1993), *Professional Purchasing*, London, Routledge
- Gouldner, A. W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, p. 161-178.
- Greenberg, J. (1993), "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice", In Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 79-103.

- Griffith, David A, Harvey, Michael G, & Lusch, Robert F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: the resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, 24(2), 85-98.
- Hald, K., Cordon, C., & Vollmann, T. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, pp. 960-970.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. (2003). Climate as a moderator of the relationship between LMX and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.
- Homans, G.C. (1961), *Social behavior: Its elementary forms*, New York: Harcourt, Brace, and World.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS, 344 p.
- 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
- Kädtler J. et Sperling H.J. (2002b), « After globalisation and financialisation: logics of bargaining in the German automotive industry », *Competition and change*, vol.6, n°2, pp. 149-168.
- Kaufmann, J.-C. (2001). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Kingshott, R. P. (2006), "The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationship: a social exchange view." *Industrial Marketing Management* 35 (6): 724-739.
- Kray, L. J., & Lind, E. A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 906-924.
- Kumar, N., Scheer, L. & Steenkamp, E. (1995). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, n°1, pp. 54-65.
- Lambe, C., Wittmann, C., & Spekman, R. (2001). Social exchange theory and research on business to business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 8, n° 3, pp. 1-36.
- Leventhal, G.S. (1980), "What should be done with equity theory?", In Gergen, K., Greenberg, M. et Willis, R. (Eds), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, p. 27-55.
- Lind, E.A. et Tyler, T.R. (1988), *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum Press.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier performance. *Journal of Operations Management*, vol. 30, pp. 355-367.
- Macintosh, N.B. & Scapens, R. W. (1991), " Management Accounting and Control Systems: A Structuration Theory Analysis", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 131-158.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.
- Mauss, M. (1925), *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: The Norton Library.

- Moorman, R., & Byrne, Z. (2005), "What is the Role of Justice in Promoting Organizational Citizenship Behavior?" In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 355-382.
- Moorman, R., Byrne, Z.S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? in Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (éds), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, p.355-382.
- Morales, J., Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economies et Sociétés* 43 (12): 2001-2043.
- 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
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D., Albjorn, J., & Bendoly, E. (2009), "Lock-in situations in supply chain: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships", *Journal of Operations Management*, vol. 27, pp. 374-389.
- Pardo C., Missirilian O, Portier P. et Salle R., (2011), Barriers to the "key supplierization" of the firm, *Industrial Marketing Management*, 40, 853–861
- 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
- Ploetner O. Ehret M. (2006), From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 4-9
- Rupp, D. E. & Paddock, E. L. (2010). From justice events to justice climate: A multilevel temporal model of information aggregation and judgment. In B. Mannix, M. Neal, & E. Mullen (Eds.). *Research on managing groups and teams: Fairness and groups* (Vol. 13: pp. 239-267). Bingley, UK: JAI Emerald.
- Rupp, D. E., Bashshur, M. R., & Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. *Research in Multilevel Issues*, 6, 357-396.
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- 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 den Bos, K. (2005), "What is responsible for the fair process effect?" In J. Greenberg et J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, p.273-300.

Yang, J., Wang, J., Wong, C., & Lai, K. (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain. *Omega*, vol. 36, pp. 600-608.