

---

**HICHAM SEBTI**

GRISG, ISG Business School

**MOHAMED IKRAM NASR**

EM Lyon Business School



# **Les acheteurs, « modérateurs » de la financiarisation**

## L'échange social pour pallier le sentiment d'injustice

*Au moyen d'une étude qualitative, cet article s'intéresse à l'impact de la financiarisation sur le travail des acheteurs et la gestion des relations avec les fournisseurs. L'analyse se base sur les théories de la justice organisationnelle et de l'échange social et montre que les acheteurs ne sont pas neutres face aux dispositifs et au système de significations imposés par la direction pour financiariser les relations d'achats. Les résultats indiquent que cette financiarisation crée chez eux des sentiments d'injustice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle qui les amènent à mobiliser des stratégies d'action pour développer des relations d'échange social avec les fournisseurs.*

Cet article s'intéresse au comportement des acheteurs soumis à l'injonction paradoxale de la profitabilité économique à court terme, d'une part, et de la pérennisation des relations interorganisationnelles et interpersonnelles avec les fournisseurs, d'autre part. De nombreuses études font état de l'accroissement du rôle des institutions, des acteurs et des mobiles financiers dans la conduite des organisations (Epstein, 2005). D'abord focalisés sur le rôle des investisseurs et des institutions financières dans l'évolution des structures de gouvernance, ces travaux décrivent comment l'influence de la finance s'étend aux pratiques des entreprises par les managers financiers (Fligstein, 1987 ; Legalais et Morales, 2014) et par les dispositifs de gestion comptables et financiers (Ezzamel *et al.*, 2008 ; Morales et Pezet, 2010). Cette financiarisation des entreprises fonde la responsabilisation des managers sur des mesures de la performance et un langage financiers qui redéfinissent les systèmes de significations et les comportements des acteurs dans l'organisation. Dans ce contexte, les acheteurs sont souvent appelés à contribuer à la financiarisation par l'alignement des fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise. Ils s'inscrivent alors dans une conception bureaucratique et financière de la fonction achats, focalisée sur des actions de court-terme visant la réduction des coûts (Calvi *et al.*, 2010).

De manière concomitante, les littératures académiques et professionnelles<sup>1</sup> décrivent un renouvellement des pratiques de la fonction achats et de ses liens avec les acteurs

internes (les opérationnels) et externes (les fournisseurs) (Calvi *et al.*, 2010 ; Pardo *et al.*, 2011), afin de mieux contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette approche, les échanges inter-firmes sont encadrés dans un social riche et influent (Dekker, 2004). Ils ne s'expliquent pas uniquement par la recherche opportuniste de l'intérêt de chaque entreprise, mais aussi par la construction de réseaux interpersonnels (Ploetner et Ehret, 2006) et le partage de normes relationnelles comme l'engagement mutuel, la réciprocité et la confiance, créatrices d'un état affectif favorable à la collaboration (Donada et Nogatchewsky, 2005).

L'objectif du présent manuscrit est de contribuer à la compréhension des mécanismes par lesquels les acheteurs interprètent les contraintes de la financiarisation et (re)définissent leur manière d'être et d'agir dans leurs relations aux fournisseurs. Nous soutenons ici que les pressions hiérarchiques vers la financiarisation de la fonction achats mettent à mal les relations d'échange social (Blau, 1964) que cherchent à développer les acheteurs avec leurs partenaires d'affaires et nous mobilisons le cadre de la justice organisationnelle (Cropanzano *et al.*, 2001 ; El Akremi *et al.*, 2006 ; Kumar *et al.*, 1995) pour comprendre la manière dont ils font sens et réagissent à ces injonctions contradictoires. Notre analyse considère ainsi les perceptions d'(in)justice comme à la fois un filtre perceptuel à travers duquel les acheteurs interprètent les pratiques de la financiarisation et une base motivationnelle les incitant à mobiliser des stratégies d'action pour modérer localement les effets de la

1. Par exemple, l'enquête « Baromètre des achats 2008 » auprès de directeurs généraux et de directeurs des achats invite les acheteurs à passer du rôle de « cost killer » au rôle de « value adder ».

financiarisation et construire des relations d'échange social avec les fournisseurs.

Dans ce qui suit, nous présentons dans une première partie les cadres théoriques de l'échange social et de la justice organisationnelle, en lien avec les travaux sur les relations interorganisationnelles. Ensuite, sur la base d'une étude qualitative, nous décrivons les mécanismes par lesquels les acheteurs jugent l'équité de la financiarisation des achats. Nous présentons également les stratégies d'échange social qu'ils mobilisent pour restaurer, en partie, le sentiment de justice et pérenniser la relation d'affaires. Enfin, nous discutons les contributions de nos résultats à l'étude des relations acheteur-fournisseur en mettant en valeur le rôle des perceptions de justice et des mécanismes d'échange social dans l'action des acheteurs face aux pressions institutionnelles en faveur de la financiarisation.

## I – CADRE THÉORIQUE

### 1. La relation acheteur-fournisseur : une relation d'échange social mise à mal par la financiarisation

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'autorenforcement, une relation de haute qualité basée sur la confiance et l'investissement mutuels (Cropanzano et 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 (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Depuis les travaux de Macneil (1980) et de Dwyer *et al.* (1987), la littérature sur les relations client-fournisseur souligne l'importance des normes relationnelles, comme la réciprocité et la confiance mutuelle, pour favoriser une collaboration harmonieuse et de long terme entre les parties (Donada et Nogatchewsky, 2005). Ces relations d'échange forment un « système d'action social » (Van de Ven, 1976) et s'encastrent dans des « processus micro-sociaux » (Mourey, 2008) d'influence réciproque entre les acteurs (Yang *et al.*, 2008). De nombreuses études – notamment celles des chercheurs du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) (Gadde et Hakansson, 1993) – ont mobilisé la théorie de l'échange social pour étudier les relations entre clients et fournisseurs. Leurs résultats montrent comment la réciprocité, l'engagement relationnel et la confiance améliorent la pérennité et la performance de la relation (e.g., Griffith *et al.*, 2006 ; Hald *et al.*, 2009 ; Narasimhan *et al.*, 2009 ; Yang *et al.*, 2008).

La majorité de ces travaux s'est focalisée sur les relations dyadiques entre les deux parties et sur l'importance du mécanisme de réciprocité. Une autre facette de la théorie de l'échange social a été moins étudiée, celle portant sur le rôle des fac-

teurs du contexte organisationnel et social au sein duquel opèrent les acteurs et qui sont susceptibles d'influencer leurs perceptions, motivations et attitudes (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Shanock et Eisenberger, 2006). Dans la littérature organisationnelle, Shanock et Eisenberger (2006) ont été parmi les rares à adopter cette perspective en montrant le lien entre le sentiment de soutien d'un manager par son organisation et son engagement dans des relations basées sur l'échange social avec ses collaborateurs. Quelques autres études ont identifié des variables de contingence de l'échange social au travail, notamment le climat social, la structure organisationnelle et le niveau de collectivisme (Ambrose et Schminke, 2003 ; Erdogan et Liden, 2006 ; Hofmann *et al.*, 2003).

Un élément de contexte qui pourrait profondément influencer l'établissement et le développement des relations d'échange social entre acheteurs et fournisseurs est la pression exercée par les directions des entreprises en faveur de la financiarisation des relations d'achats. Dans son analyse de l'influence des systèmes de contrôle des acheteurs, Nogatchewsky (2004) décrit les conséquences négatives d'une gestion à dominance financière sur la conduite des relations avec les fournisseurs. Elle note que plus les acheteurs se représentent les objectifs financiers comme importants pour la direction, plus ils mobiliseront des stratégies d'influence coercitives (mise en concurrence, menaces) pour réaliser des gains d'achats. Ces comportements mettent en péril la relation d'échange social entre les acteurs de la relation, car ils rompent avec les normes relationnelles qui régissent leurs liens.

La contradiction entre les contraintes de la financiarisation de la fonction achats et le besoin de développer des relations d'échange à long terme avec les fournisseurs pose la question des perceptions et des stratégies d'action mobilisées par les acheteurs pour faire sens et réagir à cette situation. En particulier, nous nous intéressons aux questions suivantes : Quel jugement les acheteurs portent-ils sur la financiarisation et sur ses conséquences ? Par quels mécanismes construisent-ils ce jugement et comment font-ils sens de ces objectifs *a priori* contradictoires ? Comment ce jugement influence-t-il leurs attitudes et comportements dans leurs manières de gérer leurs relations fournisseurs ?

## **2. Le sentiment d'(in)justice, filtre perceptuel et déclencheur de l'échange social**

Nous adoptons le cadre de la justice organisationnelle (Cropanzano *et al.*, 2001 ; Kumar *et al.*, 1995) pour étudier la manière dont les acheteurs perçoivent la financiarisation de leur fonction. Nous considérons la justice comme un facteur susceptible de façonner la constitution, le développement et le maintien du lien relationnel entre acheteur et fournisseur. En effet, ce cadre théorique permet de comprendre comment les individus interprètent et réagissent aux pratiques, décisions et politiques organisationnelles les concernant et qui modifient la distribution des ressources, les procédures de prise de décision et leurs relations aux autres (Cropanzano *et al.*, 2001). La question posée ici est à la fois celle du jugement que portent les acheteurs sur la financiarisation et celle des stratégies d'action qu'ils mobilisent pour résoudre le dilemme entre les injonctions et contraintes de la financia-

risation et la nécessité économique et sociale de pérenniser des relations d'échange social positives avec les fournisseurs.

La justice organisationnelle se définit 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. xiii). L'histoire de la justice organisationnelle a connu trois vagues de recherche correspondant chacune à l'étude d'un type spécifique de justice. 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). La deuxième vague de recherches a concerné la dimension procédurale de la justice organisationnelle. 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), l'évaluation de l'équité des procédures de prise de décision repose sur 1) la suppression des biais (« bias-suppression »), 2) l'intemporalité (« consistency »), 3) la fiabilité de l'information utilisée (« accuracy »), 4) la possibilité de revoir et corriger la procédure (« correctability »), 5) la représentativité des parties concernées (« representativeness ») et 6) le recours à des standards éthiques et moraux acceptés (« ethicality »). En général, la justice procédurale est considérée comme étant représentative des traits structurels de l'organisation (Lind et Tyler, 1988). Enfin, Bies et Moag

(1986) ont introduit la notion de justice interactionnelle qui fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel. Depuis, cette 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) (Bies, 2001 ; Greenberg, 1993).

D'une manière générale, les études sur les effets de la justice organisationnelle se sont intéressées à plusieurs comportements et attitudes au travail (pour une méta-analyse, voir Colquitt *et al.*, 2001). 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 lui un sentiment d'obligation qui favorise des comportements fonctionnels (Cropanzano *et al.*, 2002) alors que l'injustice est vécue comme une transgression morale motivant l'insatisfaction et la non-coopération (Colquitt *et al.*, 2001 ; Cropanzano *et al.*, 2003). D'autres travaux ont montré que les employés intègrent dans leurs perceptions de justice une évaluation de l'équité du traitement reçu par de tierces personnes telles que les collègues, les clients ou les fournisseurs (El Akremi *et al.*, 2006 ; Kray et Lind, 2002 ; Lamertz, 2002). Cette construction sociale de la justice a donné lieu au concept de justice par procuration (*vicarious justice*) (Kray et Lind, 2002) qui suggère qu'un individu peut réagir afin d'atténuer ou rétablir une injustice vécue par ses partenaires relationnels. Notre posture se rapproche de ces travaux puisque dans notre analyse des perceptions des acheteurs, nous incluons leurs jugements de l'équité des pratiques de financiarisation à l'égard des fournisseurs.

Le concept de justice a aussi été mobilisé pour comprendre les relations interorganisationnelles (e.g., Griffith *et al.*, 2006 ; Kumar *et al.*, 1995 ; Liu *et al.*, 2012). Ainsi, Kumar *et al.* (1995) ont questionné le rôle de la justice dans les relations entre constructeurs et revendeurs de l'industrie automobile. Leurs résultats montrent que l'équité distributive et procédurale des constructeurs à l'égard de leurs revendeurs détermine la qualité de la relation d'affaires. Plus récemment, Liu *et al.* (2012) trouvent que les perceptions mutuelles de justice

déterminent la performance de la relation client – fournisseur *via* les mécanismes de partage de connaissance, d'engagement et d'investissement relationnel.

Tout comme celles mobilisant l'échange social, ces recherches se sont intéressées à la relation dyadique client – fournisseur sans prendre en compte le contexte, notamment organisationnel, dans lequel opèrent les acteurs de la relation. Ce faisant, elles posent un postulat implicite selon lequel les acteurs adhèrent à et se font l'écho des décisions de leurs organisations respectives.

---

#### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

---

Ce travail est basé sur une étude qualitative de terrain réalisée entre 2007 et 2010, auprès de 5 entreprises, de grande taille, qui définissent les enjeux financiers comme une finalité prioritaire, et orientent leurs choix stratégiques et organisationnels vers la réalisation des objectifs comptables et financiers. La logique financière se manifeste dans ces entreprises par des caractéristiques factuelles et symboliques parmi lesquelles : une « philosophie managériale » financière diffusée dans les discours des dirigeants qui décrivent la création de valeur actionnariale comme un objectif central du management ; une production de données et une communication financière accrues ; des objectifs ambitieux de performance financière déclinés au niveau des managers intermédiaires par des indicateurs financiers (marge opérationnelle, EBIDTA, rentabilité des investissements, rentabilité des capitaux propres) et des dispositifs comptables de validation *ex-ante* des décisions et de vérification *ex-post* ; et un accroissement des staffs et du rôle des fonctions financières.

Nous avons réalisé 27 entretiens semi-directifs de managers de différentes fonctions (acheteurs, opérationnels et financiers) impliqués dans la gestion de partenariats client-fournisseur (voir tableau 1 ci-après). Les entretiens, d'une durée allant d'une demi-heure à trois heures, ont été intégralement enregistrés puis retranscrits. Durant ces entretiens, nous avons procédé par questions ouvertes, sur la base d'un guide indicatif d'entretien adapté à la fonction de l'interviewé, et ajusté au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. L'essentiel des entretiens a porté sur la nature et les objectifs des relations clients-fournisseurs, les missions, les rôles et les interactions entre les différents protagonistes de la relation, ainsi que sur les outils et dispositifs de gestion utilisés. Nous avons également eu accès à des documents internes (appels d'offres, plans d'actions, *reportings* et notes d'information) et publics (rapports annuels, enquêtes) qui nous ont permis de mieux appréhender le contexte des entreprises et le travail des acheteurs.

---

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

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

Cela revient à occulter la liberté qu'ont les acteurs de former leurs propres jugements quant à l'équité des pratiques imposées par leur hiérarchie et garder une certaine latitude d'action pour les transgresser.

Par l'étude du travail des acheteurs dans cinq entreprises financiarisées, nous allons dans ce qui suit tenter de comprendre comment ces derniers reçoivent, jugent et transgressent les injonctions de discipline financière pour rétablir et pérenniser les liens d'échange social avec les fournisseurs et pallier le sentiment d'injustice.

## II – ANALYSES ET RÉSULTATS

Les données recueillies ont fait l'objet d'un codage selon trois axes d'analyse. Premièrement,

nous avons caractérisé les mécanismes de contrôle financier des achats, utilisés par les directions. Ensuite, nous avons identifié l'expression et les sources de différents types de justice (distributive, procédurale, informationnelle, interpersonnelle). Ces axes d'analyse nous ont permis de comprendre le processus de jugement de la financiarisation par les acheteurs, et de distinguer parmi les dispositifs de contrôle, les éléments générateurs du sentiment d'(in)justice pour soi et pour autrui. Enfin, nous avons identifié quatre stratégies d'action mobilisées par les acheteurs pour pallier ce sentiment d'injustice, contenir ou modérer l'impact du processus de financiarisation, et développer une relation d'échange social avec leurs vis-à-vis chez les fournisseurs.

## 1. Une financiarisation des achats à marche forcée

### *Les effets de la financiarisation sur le rôle de l'acheteur*

Pour les acheteurs, la financiarisation se traduit par la réorganisation des priorités vers les enjeux financiers et une modification des comportements attendus par les directions. Celles-ci redéfinissent les profils et les performances des acheteurs dans une perspective financière.

« 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 c'étaient des techniciens, des gens qui connaissaient les produits. [...] Aujourd'hui, c'est des financiers qui pilotent les équipes, et leur principal indicateur c'est le prix. » (Rédouane, acheteur – Electroplus).

Pour être performant, l'acheteur doit ainsi réaliser des gains à l'achat et aligner les fournisseurs sur les objectifs financiers de l'entreprise. Pour les y contraindre, les directions mobilisent un ensemble de dispositifs de contrôle comme le budget et le compte de résultat qui focalisent l'attention des acheteurs sur les économies à court terme, plutôt que sur le développement de liens à long terme avec les fournisseurs.

« On est en train de tendre de plus en plus vers des indicateurs qui sont en ligne avec la performance mesurée par la direction financière. Donc on a une performance qui nous est donnée, qu'on doit atteindre, et qui doit

tomber dans les comptes de l'entreprise. » (Benoit, manager achat – EquipCar).

Ces dispositifs mettent en avant les critères financiers, tels que le *payback*, le *cash flow* ou la marge opérationnelle pour juger le travail des acheteurs et orienter leurs actions vers l'amélioration des résultats comptables. « Toutes les actions des acheteurs, en face, il doit y avoir ce que ça représente en gains. Tu dois le mesurer. Dans l'automobile, tout ce qu'on fait, il faut que tu prouves que ça amène quelque chose, que ça a un intérêt. » (Omar, acheteur – MyAuto).

Pour s'assurer de l'engagement des acheteurs et garantir la discipline financière, des « agents<sup>2</sup> de la direction » – les contrôleurs de gestion – surveillent la réalisation des objectifs de gains d'achats et leur alignement sur les objectifs financiers de l'entreprise.

« Moi je n'ai pas fait ma carrière dans les achats, avant j'étais au contrôle siège, au contrôle financier. [...] Mon objectif c'est de rapporter un maximum de sous pour l'entreprise. Il y a des objectifs de marges opérationnelles, et il faut que les achats y contribuent, parce c'est une grande partie des coûts. C'est ce que la direction financière attend de moi. » (Catherine, contrôleur de gestion achats – MyAuto).

L'architecture du système de contrôle focalise ainsi l'attention sur les données comptables et financières utilisées comme base systématique de l'évaluation des acheteurs et du pilotage des fournisseurs, de telle sorte qu'elles figent le langage de la relation dans une représentation comptable des échanges et de la performance interfirmes.

---

2. Morales et Pezet (2010) décrivent les contrôleurs de gestion comme des agents de la capillarisation du phénomène de financiarisation au niveau des pratiques quotidiennes.

***La recherche de profitabilité à court terme au péril de la pérennité de la relation***

Dans les entreprises étudiées, un processus budgétaire descendant (logique *top-down*) et détaillé assigne les objectifs de gains d'achats et laisse aux acheteurs peu de marge de négociation des objectifs. Le sentiment de contrainte est renforcé par des indicateurs qui favorisent les économies de court terme comme source de performance, au détriment des leviers opérationnels (optimisation des processus) et relationnels, dont les effets ne sont observables qu'à plus long terme.

« 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 [économies] 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". Ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on nous demande d'être tout le temps sur du court terme. » (Rafael, responsable achats – MyAuto)

Les pratiques qui ne produisent pas d'effets observables dans les comptes annuels – 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 mesurée des acheteurs et sont totalement ou partiellement abandonnées. Ainsi, des choix techniques ou organisationnels ambitieux sont délaissés, au profit d'options plus économiques.

« 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)

De ce fait, les arrangements interorganisationnels et interpersonnels, créateurs de liens et de confiance entre les acteurs cèdent le terrain à des comportements et des attitudes jugées plus favorables aux économies de court-terme.

« Je n'ai jamais eu en face les mêmes interlocuteurs deux années de suite. Jamais je leur ai dit, mais j'en rigolais. [...] Tu te dis "on va discuter de choses, on va expliquer notre position, on va se mettre d'accord sur une méthode de travail pour l'avenir". Mais si ce ne sont pas les mêmes qui reviennent l'année suivante, ça ne sert à rien. » (Patrice, responsable BU – fournisseur)

La gestion financière des achats et la pression aux résultats à court terme conduiraient ainsi les acheteurs à adopter des stratégies d'influence plus coercitives (Nogatchewsky, 2004), susceptibles de nuire à la qualité des relations avec les fournisseurs.

**2. La financiarisation de la relation fournisseur à l'épreuve de la justice**

Les acheteurs interviewés sont critiques à l'égard du pilotage financier de la relation fournisseur imposé par la direction. Leurs discours révèlent plusieurs formes d'injustice perçue : une injustice distributive dans la répartition de la valeur entre les partenaires ; une injustice procédurale dans les mécanismes de prise de décision et d'organisation des liens avec les fournisseurs ; et une injustice interpersonnelle et informationnelle en rupture avec les normes relationnelles attendues pour une communication et une coopération harmonieuses. Ces injustices sont parfois perçues par procuration (*vicarious justice*) (Kray et

Lind, 2002) dans le sens où elles portent sur les conséquences du pilotage financier à la fois sur les acheteurs eux-mêmes mais aussi sur les fournisseurs.

### *Un pilotage focalisé sur le prix*

Dans ce cadre, la définition du travail des acheteurs semble se limiter à la baisse des prix avec peu de considération pour les leviers d'action opérationnels ou relationnels.

« Là, quand la pièce est en production, notre boulot c'est le suivi de la pièce, et les baisses de prix. Point ! Ce qui se passe dans la relation, nos rapports avec les gens, comment le fournisseur prend ce qu'il se passe, ils (la direction) ne l'entendent pas trop. » (Omar, acheteur – MyAuto)

Contraints par les objectifs d'économies et le système de pilotage, les acheteurs se trouvent incités à s'approprier les gains de productivité et les économies de coût au détriment du fournisseur, quitte à adopter des comportements opportunistes, rompant avec le principe d'équité distributive. Arnaud prend l'exemple des coûts d'approvisionnement du fournisseur, pour décrire l'opportunisme des acheteurs.

« Une des techniques des acheteurs, c'est de suivre ce qui se passe chez les fournisseurs de rang 2, nos propres fournisseurs, pour voir à quel prix on s'approvisionne. Et ils s'ajustent en fonction. Quand nos coûts à nous baissent, ils se disent "on doit en récupérer une partie". (...) Très étonnamment, 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)

L'incitation à reporter systématiquement les efforts sur le fournisseur semble susciter, chez les acheteurs interrogés, un sentiment d'injustice distributive car elle transgresse explicitement la norme de proportionnalité entre les contributions demandées aux fournisseurs (en termes de prix, de flexibilité, etc.) et les contreparties qui leur sont concédées.

« Et on s'étonne qu'on ait une réputation de "chiens enragés", qui flairent les économies. On passe notre temps à demander des efforts à nos fournisseurs. Les gars ils ont le sentiment de se saigner pour continuer à bosser avec nous. » (Omar, Acheteur – MyAuto)

Le travail des acheteurs semble ainsi réduit à son expression la plus basique, celle de la diminution des prix par la négociation commerciale qui les renvoie à l'image de négociateurs agressifs et de « *cost killers* ».

### *Le transfert des risques vers les fournisseurs*

Outre la focalisation sur le prix, nos répondants décrivent comment, par des mécanismes de promesse et d'incitation à l'investissement, ou par la rétention d'informations, la direction du client transfère une partie des risques stratégiques et opérationnels vers le fournisseur.

« 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).

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 qu'en fin de compte tu n'en mets plus que 500 000. Ben souvent ils se disent "le prix on va le garder, et on va attendre deux/trois ans de production pour dire : c'est vrai, vous avez raison, on est à moins 20 %", alors qu'ils le savent déjà en fait. » (Benoit, manager achats – EquipCar)

En plus des conséquences financières qui modifient la répartition des revenus entre les partenaires, et génèrent une nouvelle injustice distributive en défaveur du fournisseur, le transfert des risques traduit également une injustice à la fois procédurale et informationnelle à l'égard du fournisseur. Injustice procédurale parce que le client transgresse les normes de représentativité, de transparence et d'éthique des procédures de prise de décision (Leventhal, 1980), et expose le fournisseur à des facteurs de risques dont les leviers de gestion restent à la discrétion de l'entreprise cliente. En effet, comme le suggèrent les extraits ci-dessus, l'entreprise cliente prend des décisions qui servent uniquement ses propres intérêts, au détriment des intérêts de ses fournisseurs, pourtant partie intégrante de la décision. Elle viole ainsi le principe de représentativité (Leventhal, 1980). De Plus, le processus décisionnel semble délibérément peu transparent. L'entreprise cliente entretient l'opacité des mécanismes et des critères de décisions au sein de la relation, manque de sincérité et dissimule des informations importantes, ce qui va à l'encontre des principes de la justice informationnelle (Bies, 2001).

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

Les acheteurs décrivent enfin comment la financiarisation rompt avec les normes relationnelles d'une collaboration harmonieuse, et crée des perceptions d'injustice interpersonnelle et/ou informationnelle. Par exemple, une certaine ambiguïté est sciemment entretenue entre les intentions affichées et réelles du client, quant à la nature de la relation avec le fournisseur.

« 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. » (Thierry, directeur achats – CalorIndus)

Cette opacité délibérée a pour objectif d'accroître l'asymétrie d'information en faveur du client, afin de gagner une position de force lors des négociations.

« 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)

Pour les acheteurs interviewés, la transgression des normes relationnelles qui accompagne la financiarisation excessive des achats conduit à la rupture de la confiance et au désengagement, tant au niveau interorganisationnel, que interpersonnel.

En somme, la capillarisation du phénomène de financiarisation au niveau des pratiques d'achats et de gestion des relations avec les fournisseurs semble créer chez les acheteurs des sentiments d'injustice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle, qui, comme nous allons le détail-

ler dans la partie suivante, les amènent à mobiliser des stratégies d'action pour (ré)initier un échange social durable avec les fournisseurs. Ces stratégies s'articulent autour de quatre axes : la création et le maintien de liens et d'espaces d'échange informels, le détournement des outils de la financiarisation à des fins relationnelles, le rétablissement d'une certaine transparence dans la communication avec les fournisseurs, et la contestation des pratiques imposées par leur propre hiérarchie

### **3. Les stratégies d'échange social développées par les acheteurs pour pallier les injustices perçues**

Les acheteurs n'ont pas le pouvoir de modifier la logique dominante de leur entreprise. Ils optent alors pour un traitement local des sources d'injustice en mobilisant différentes stratégies d'action qui favorisent le développement d'un échange social.

#### ***Créer des liens informels et redonner une voix (« Voice ») aux fournisseurs***

Pour reconstruire les liens, les acheteurs et leurs partenaires définissent un cadre d'échange social qui les libère des contraintes de la financiarisation. Ils multiplient les interactions en dehors du cadre formel dominé par la logique financière, dans l'objectif de tisser des liens informels et redéfinir localement les enjeux de performance et les normes relationnelles qui gouvernent leurs interactions.

« 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. » (Benoit, manager achats – EquipCar)

« On se voit en tête à tête, sans les patrons, sans le cérémonial des revues de performances classiques. » (Benoit, manager achats – EquipCar)

Dans ces espaces d'échanges informels, le fournisseur n'est plus supposé s'aligner « passivement » sur les exigences financières du client. En effet, les acheteurs mettent en place des dispositifs, pour redonner une « voix » au fournisseur de manière à l'impliquer dans la prise de décision et la définition des enjeux de la relation.

« 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. » (Solène, responsable achats – MyAuto)

L'expression retrouvée du fournisseur, sa participation – réelle ou figurée – à la prise de décision, et les mécanismes relationnels (ré)introduits localement par les acteurs permettent de rétablir un certain degré de justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975), tant pour les fournisseurs que pour les acheteurs. Ils ont le sentiment de réorienter l'organisation des liens vers le rétablissement d'une relation d'échange social et le retour à des normes relationnelles de réciprocité et de confiance mutuelle.

Dans ce cadre, localement construit pour rétablir un équilibre plus juste, les acheteurs mobilisent différentes stratégies d'action : 1) ils détournent les outils de la financiarisation à des fins relationnelles, 2) ils tentent d'accroître la transparence de la relation, et 3) ils contestent les contraintes imposées par la hiérarchie.

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

Les acheteurs détournent les dispositifs de la financiarisation au service de la relation

locale avec leurs partenaires, afin de contenir la pression sur les économies et atténuer le sentiment d'injustice distributive.

« Chez un équipementier j'ai deux divisions freinage. Une qui roule sur l'or, là je pense qu'on achète trop cher aujourd'hui et je pense qu'ils se font des bonnes marges. L'autre division, je pense que c'est un métier plus difficile. Je leur 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)

« 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'économies réalisées. C'est plus complexe. On joue parfois avec les vases communiquant. [...] 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)

Les acheteurs exploitent ainsi les artifices comptables et les marges de manœuvre budgétaires laissées à leur discrétion pour négocier les prix, afin d'organiser les efforts d'économies et répartir les revenus entre les fournisseurs, et pour préserver les entités en difficultés ou celles dont les marges sont faibles. Les dispositifs financiers sont de cette manière détournés de leur finalité initiale (discipliner les acheteurs et les fournisseurs) pour en faire un instrument de rétablissement partiel de la justice distributive et de construction de liens d'obligations mutuelles et de réciprocité entre les acheteurs et les fournisseurs.

### *Accroître la transparence entre les parties de l'échange*

À défaut de pouvoir instaurer la transparence comme norme relationnelle au niveau des échanges interfirmes, les acheteurs s'en tiennent à des rites d'interaction qui favorisent la transparence avec leurs partenaires chez les fournisseurs. Des routines organisationnelles « en off » permettent d'échanger les informations d'une manière perçue par les acteurs comme étant plus sincère et transparente. Ces routines visent à réduire les sentiments d'injustice procédurale et informationnelle (Leventhal, 1980 ; Bies, 2001) ressentis à l'égard des dispositifs formels de prise de décision et de communication entre les deux 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 avoir au moins validés 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)

Les rites interpersonnels installent une complicité entre les acteurs qui substituent une asymétrie d'information entre eux et leurs hiérarchies respectives à l'asymétrie d'information instituée entre le client et le fournisseur. Ces rites tendent aussi à modifier les comportements et les attentes des acteurs comme l'illustre l'extrait ci-dessous.

« Quand t'as créé du lien avec le gars, que vous avez bu des coups ensemble, qu'il te parle de sa boîte, etc., et bien il ne négocie plus de la même façon. Et ça, chez le client,

tout en haut [à la direction] ça n'arrange peut être pas leurs affaires. » (Arnaud, responsable commercial – fournisseur)

En définitive, les liens interpersonnels permettent d'augmenter la transparence entre les deux parties ; une transparence susceptible de favoriser l'instauration d'une bienveillance mutuelle créatrice de confiance et de réciprocité, synonymes d'échange social.

### ***Contester les mécanismes de la logique financière***

Contrairement aux deux précédents mécanismes où la transgression de la logique financière s'exprime par des attitudes et des comportements non visibles de la direction, ici les acheteurs entrent en opposition plus frontale avec leur hiérarchie, pour critiquer et contester le mode de pilotage formel. Les acheteurs soulignent ainsi les limites du pilotage financier sur la conduite des relations avec les fournisseurs.

« 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)

Les acheteurs soulèvent également la contradiction du mode de pilotage financiarisé avec les propres intérêts stratégiques et financiers de l'entreprise, et le risque d'une dégradation à terme de ses performances.

« On les (la direction) prévient, on fait des alertes régulières pour dire "attention, on tire trop sur la corde. Il y a un moment où la 'vache à lait', elle va être à sec, elle va arrêter de donner". [...] Si on tire en permanence sur leur marge, comment ils font pour gérer leur activité ? Comment ils font

pour faire évoluer leurs technos ? Comment ils font pour nous suivre demain sur des projets plus gros ? » (Omar, acheteur – MyAuto)

À la définition financière et court-termiste instituée des relations d'achats, les acheteurs opposent une définition plus large, associant aussi des enjeux opérationnels et relationnels. Ils réajustent leurs pratiques, en arbitrant de manière plus équilibrée entre les différentes formes de performance, parfois au risque de leurs propres objectifs à court terme.

« 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. [...] Le problème c'est que ça je dois le faire au risque de ma performance. » (Rédouane, acheteur – Electroplus)

Par la prise de parole ou par l'action, les acheteurs transgressent la norme de performance financière établie et attendue par la hiérarchie (Babeau et Chanlat, 2008). Ils réinterprètent localement cette norme, pour la rendre conciliable avec les contraintes de l'action quotidienne, d'une part, et leur représentation de la bonne performance des achats, d'autre part. Les stratégies d'échange social mobilisées par les acheteurs visent ainsi à traiter localement les sources des différentes formes d'injustice perçue et à rétablir les normes relationnelles de la collaboration harmonieuse entre client et fournisseur, mises à mal par les mécanismes de la financiarisation.

## **DISCUSSION**

L'objectif de cette recherche était d'étudier la façon dont les acheteurs interprètent les

effets de la financiarisation et d'explorer les conséquences 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 (Cropanzano *et al.*, 2001) et de l'échange social (Blau, 1964) ; la première en tant que filtre perceptuel permettant de comprendre l'évaluation que font des acheteurs des dispositifs de financiarisation et la seconde en tant que cadre aux mécanismes de construction, rétablissement et développement du lien social qui unit ces derniers à leurs interlocuteurs chez le fournisseur. Les résultats de l'étude qualitative que nous avons menée s'articulent autour de trois axes.

Le premier constat que nous pouvons faire est que les acheteurs interrogés portent des jugements très ambivalents, voire souvent négatifs sur la philosophie, les dispositifs et les effets de la financiarisation. En effet, les entretiens menés font ressortir un sentiment d'injustice perçue quant aux contraintes que fait peser la financiarisation sur le travail des acheteurs, mais aussi quant à ses effets négatifs sur leurs partenaires d'affaires (*vicarious justice*, Kray et Lind, 2002). Ce sentiment d'injustice inclut à la fois des éléments qui relèvent de l'injustice distributive, procédurale et informationnelle. L'injustice distributive est principalement ressentie à l'égard des dispositifs de pilotage par les prix et de transfert des risques du client vers le fournisseur. Ces pratiques sont jugées par les acheteurs interviewés comme des transgressions de la norme d'équité et de la proportionnalité des contributions/rétributions entre les deux partenaires d'affaires (Adams, 1965). Les acheteurs mettent aussi en exergue l'injustice des procédures de prise de décision

qu'impose la financiarisation aux relations d'achats. Cette injustice procédurale se traduit principalement par des violations volontaires des normes de fiabilité, de représentativité, de transparence et d'éthique des procédures de prise de décision (Leventhal, 1980). Enfin, les acheteurs font état des effets négatifs de la financiarisation sur les relations interpersonnelles entretenues avec les fournisseurs. Ces relations sont ainsi altérées par l'opacité, l'ambiguïté et l'asymétrie informationnelle délibérément entretenues par l'entreprise cliente et qui vont à l'encontre des principes de justice informationnelle (Bies, 2001 ; Greenberg, 1993).

À l'instar du travail de Morales et Pezet (2010), nos résultats suggèrent ainsi que la pression à la financiarisation des achats produit des effets contrastés. Loin de réagir de manière passive pour implémenter les mécanismes financiers, les acheteurs adaptent localement les orientations de la direction. En particulier, les injustices (distributive, procédurale et informationnelle) perçues par les acheteurs quant aux contraintes, dispositifs et manières d'être et d'agir inhérents au processus de financiarisation opèrent comme un déclencheur, une motivation, les incitant à s'engager dans des stratégies d'action individuelles, visant à atténuer ces injustices et à maintenir un lien relationnel d'échange avec leurs fournisseurs. Ces stratégies d'action locales semblent se baser sur une logique de don/contre-don et permettent de créer un deuxième niveau d'interaction entre les acteurs des deux firmes. L'objectif premier est 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 *a posteriori*.

Pour pallier ces injustices, les acheteurs semblent s'engager dans des comportements volontairement plus justes à l'égard de leurs partenaires d'affaires 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 augmentant la transparence et la représentativité des procédures de prise de décision (justice procédurale, Leventhal, 1980), 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, 1965). 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. Le lien social entre acteurs produit ainsi un système d'interaction parallèle coexistant avec le système d'interaction formel entre les firmes. Cette « zone tampon » entre les

dispositifs de la financiarisation et les comportements quotidiens de gestion de la relation avec les fournisseurs semble permettre d'amortir les effets de la financiarisation et de rétablir le « *slack* organisationnel » (Cyert et March, 1963) nécessaire à l'action des acheteurs.

Bien que nos résultats suggèrent que les acheteurs contestent et transgressent la logique financière, il serait hâtif de conclure à une confrontation entre les acheteurs et la direction. En effet, une interprétation alternative reste possible. Il serait raisonnable de penser que, tout en réaffirmant la dominance de la logique financière et la primauté des objectifs d'économies de coûts, les responsables hiérarchiques anticipent et comptent sur les interactions informelles et les ajustements « en off » entre les acteurs (acheteurs et fournisseurs) pour fluidifier, rééquilibrer et pérenniser la relation d'affaire. Des recherches futures intégrant à la fois le point de vue de la direction, des acheteurs et des fournisseurs permettraient de mieux comprendre comment les stratégies d'action et les ajustements informels décrits ici sont appréhendés par les managers des deux entreprises partenaires<sup>3</sup>.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S. (1965). "Inequity in social exchange", *Advances in experimental social psychology*, Berkowitz L. (Ed.), vol. 2, Academic Press, New York, p. 267-299.
- 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*, vol. 88, p. 295-305.
- Babeau O. et Chanlat J.F. (2008). « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, p. 201-219.

3. Nous remercions un réviseur anonyme pour nous avoir suggéré cette autre interprétation.

- Becker H.S. (1963). *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*, The Free Press.
- Beugré C. (1998). *Managing fairness in organizations*, Quorum Books, London.
- Bies R.J., Moag J.S. (1986). "Interactional justice: Communication criteria for fairness", *Research on negotiation in organizations*, Sheppard B. (Ed), vol. 1, Greenwich, CT, JAI Press, p. 43-55.
- Bies R.J. (2001). "International (in)justice: The sacred and the profane", *Advances in organization justice*, Greenberg J., Cropanzano R. (Eds), Palo Alto, CA, Stanford University Press, p. 89-118.
- Blau P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- 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. 36, n° 205, p. 119-138.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., 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.
- Cropanzano R., Goldman B., Folger R. (2003). "Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024.
- Cropanzano R., Mitchell M.S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, p. 1-27.
- Cropanzano R., Prehar C., 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", *Research in personnel and human resources management*, Ferris J. (Ed.), vol. 20, JAI Press, Greenwich, CT, p. 1-113.
- Cyert R.M., March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Dekker H.C. (2004). "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, p. 27-49.
- Donada C., Nogatchewsky G. (2005). « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, p. 71-96.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987). "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.
- El Akremi A., Nasr M.I., Camerman J. (2006). « Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences », *Comportement Organisationnel* (vol. 2), El Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P. (Éds), Éditions De Boeck, p. 47-90.

- Epstein G. (2005). *Financialization and the world economy*, Edward Elgar, Aldershot.
- Erdogan B., Liden R.C. (2006). "Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 1, p. 1-17.
- Ezzamel M., Willmott H., Worthington F. (2008). "Manufacturing shareholder value: the role of accounting in organizational transformation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, p. 107-140.
- Fligstein N. (1987). "The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations", *American Sociological Review*, vol. 52, p. 44-58.
- Gadde L.-E., Hakansson H. (1993). *Professional Purchasing*, Routledge, London.
- 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", *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Cropanzano R. (Ed.), Erlbaum, Hillsdale, NJ, p. 79-103.
- Griffith D.A., Harvey M.G., Lusch R.F. (2006). "Social exchange in supply chain relationships: the resulting benefits of procedural and distributive justice", *Journal of Operations Management*, vol. 24, n° 2, p. 85-98.
- Hald K., Cordon C., Vollmann T. (2009). "Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, p. 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*, vol. 88, p. 170-178.
- 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*, vol. 89, p. 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, p. 54-65.
- Lamertz K. (2002). "The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 1, p. 19-37.
- Legalais L., Morales M. (2014). « Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation », *Revue française de gestion*, n° 240, 165-184.
- Leventhal G.S. (1980). "What should be done with equity theory?", *Social exchange: Advances in theory and research*, Gergen K., Greenberg M., Willis R. (Eds), Plenum Press, New York, p. 27-55.
- Lind E.A., Tyler T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, New York.

- Liu Y., Huang Y., Luo Y., Zhao Y. (2012). “How does justice matter in achieving buyer-supplier performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 30, p. 355-367.
- Macneil I.R. (1980). *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven.
- Morales J., Pezet A. (2010). « Les contrôleurs de gestion, “médiateurs” de la financiarisation : étude ethnographique d’une entreprise de l’industrie aéronautique », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, vol. 16, n° 1, p. 101-132.
- Mourey D. (2008). *Le Contrôle Circulaire : Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution*, Thèse pour l’obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, IAE Paris I – Panthéon Sorbonne.
- 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, p. 374-389.
- Nogatchewsky G. (2004). *Les configurations de contrôle dans les relations clients – fournisseurs*, Thèse pour l’obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Pardo C., Missirilian O., Portier P., Salle R. (2011). “Barriers to the ‘key supplierization’ of the firm”, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, p. 853-861.
- Ploetner O. Ehret M. (2006). “From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller”, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, p. 4-9.
- Shanock S., Eisenberger R. (2006). “When supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support and performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, p. 689-695.
- Thibaut J., Walker L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Van de Ven A.H. (1976). “On the nature, formation and maintenance of relationships among organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 1, p. 24-36.
- Yang J., Wang J., Wong C., Lai K. (2008). “Relational stability and alliance performance in supply chain”, *Omega*, vol. 36, p. 600-608.

