

ENRICHIR L'ANALYSE DES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR PAR LA MOTIVATION : LE CAS D'UN EQUIPEMENTIER AUTOMOBILE

Natacha TREHAN*

Résumé. - L'importance des relations collaboratives comme source d'avantage concurrentiel est largement reconnue. L'enjeu est de déterminer quels facteurs influencent la qualité de la coopération. Cet article montre que l'analyse du niveau de motivation du fournisseur permettrait à l'entreprise acheteuse de mieux appréhender et gérer la relation. Une matrice d'aide à la décision est proposée. Cette recherche se fonde sur deux études de cas dans l'industrie automobile.

Mots-clés : Relation client-fournisseur ; Motivation ; Attractivité ; Satisfaction ; Partenariat.

1. Introduction

Chaque année, depuis 2002, date de création de l'Indice sur la qualité des relations de travail¹ entre fournisseurs et constructeurs dans l'automobile, l'étude démontre que les constructeurs avec l'Indice le plus élevé, bénéficient le plus des apports de leurs fournisseurs :

* Maître de Conférences, IAE de Grenoble, Responsable Master DESMA, Master de Management. Stratégique des Achats, Formation Continue natacha.trehan@iae-grenoble.fr. L'auteur tient à remercier Messieurs Louis Collardeau Directeur Achats et Bernard Houte Directeur Général de A. RAYMOND France.

¹ Cette étude annuelle de Planning Perspectives analyse la perception des fournisseurs travaillant avec les 3 principaux constructeurs américains et les 3 principaux japonais. En 2010, 646 vendeurs de 510 fournisseurs ont fourni des données sur 2500 situations d'achats. L'Indice des Relations de Travail est basé sur 17 variables regroupées en 5 catégories : perception de la relation de travail et de la confiance, qualité de la communication, aide ou au contraire entrave du constructeur, opportunités de profits pour le fournisseur. Source : www.ppi1.com

prix plus bas, meilleure qualité, innovations... Les résultats de 2010 sont édifiants : les fournisseurs sont plus enclins à investir dans une nouvelle technologie ou à partager une nouvelle technologie avec les clients ayant le meilleur Indice (tableau 1). L'importance des relations collaboratives comme source d'avantage concurrentiel, qu'il s'agisse de relations dyadiques ou réticulaires, a déjà été démontrée dans de nombreuses recherches (Dwyer et al. 1987 ; Powell et al. 1996 ; Dyer, 1997 ; Blankenburg Holm et al., 1999 ; Kotabe et al. 2003).

	Chrysler	GM	Nissan	Ford	Toyota	Honda
Working Relations Index (1)	187	228	249	264	330	340
Supplier willingness to invest in new technology for OEM(1)	2.65	3.11	3.28	3.43	3.76	3.86
Supplier willingness to share new technology with OEM(1)	2.30	2.49	2.78	2.75	3.19	3.24
(3) a WRI ranking of zero to 249 indicates very poor to poor supplier working relations; 250-349 indicates adequate relations; and 350-500 indicates good to very good supplier working relations (1) Five point scale						

Tableau 1 : Résultats 2010 de l'Indice des Relations de Travail dans l'automobile.

Dans la perspective du courant de recherche « resource based view », construire et préserver un avantage concurrentiel nécessite de mobiliser des ressources rares, non substituables et difficiles à imiter par les concurrents (Barney, 1991). Or, dans la réalité, de nombreuses entreprises concurrentes développent des relations avec les mêmes fournisseurs, les meilleurs dans leur catégorie (« best in class »). Si elles partagent les mêmes « fournisseurs ressources », comment des entreprises concurrentes peuvent-elle développer et préserver un avantage concurrentiel qui, par essence, se doit d'être difficilement imitable ? Comment déterminer que certains fournisseurs vont mobiliser, en priorité, leurs ressources, leur « capacité » (au sens de Teece et al., 1997) pour telle entreprise cliente plutôt que pour telle autre ? La confiance est largement citée comme variable clef permettant de développer et préserver la qualité d'une coopération inter-organisationnelle (Gulati, 1995 ; Zaheer et al., 1998). Mais, comme le soulignent Dyer et Singh (1998), elle requiert du temps pour se développer, car elle se base sur un historique d'interactions. Est-ce à dire que, sans antériorité dans l'échange, une entreprise cliente pourrait difficilement bénéficier d'une rente relationnelle réellement différenciatrice ? Selon nous, l'analyse du niveau de motivation du fournisseur permettrait d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations, car la motivation peut exister sans antériorité à la différence de la confiance (Lévy-Leboyer, 2000). Cet article vise à déterminer dans quelle mesure, l'analyse de la motivation du fournisseur permettrait à l'entreprise acheteuse de mieux appréhender et gérer la coopération inter-organisationnelle. Pour bâtir notre réflexion, nous chercherons, dans une première partie, à clarifier la place donnée à la motivation dans la littérature sur les relations clients-fournisseurs. Du fait de la très faible part consacrée à cette variable, nous recourrons à la littérature en gestion des ressources humaines et à la théorie

des attentes de Vroom (1964) pour proposer une approche de la motivation fournisseur. Cette approche sera testée, en seconde partie, dans une étude de cas exploratoire sur l'entreprise A. Raymond. Enfin, nous discuterons des contributions managériales de ce travail.

2. Les déterminants de l'avantage concurrentiel dans les relations clients-fournisseurs : approche théorique.

2.1 Les apports de la « relational view »

Dyer et Singh (1998) ont été les premiers à conceptualiser les déterminants de l'avantage concurrentiel dans une perspective inter-organisationnelle au travers du courant de recherche « Relational View ». Selon eux, les facteurs explicatifs des rentes relationnelles peuvent se regrouper en quatre catégories.

(1) L'investissement dans des actifs spécifiques ou le niveau d'engagement : Dyer (1997) a démontré l'existence d'une relation positive entre l'investissement dans des actifs spécifiques et la performance de la relation client-fournisseur dans l'industrie automobile (diminution des coûts, amélioration de la qualité, réduction des temps de développement...). Ces actifs spécifiques peuvent être de 3 types : des sites (une usine proche du donneur d'ordre, un laboratoire commun...), des actifs physiques (un EDI, une machine spéciale...), des actifs humains (ingénieurs du fournisseur résidents chez le client, envoi d'experts du client chez le fournisseur pour l'aider à améliorer ses processus...). Deux sous-facteurs sont indispensables :

- la durée significative de la relation : il convient, en effet, que les fournisseurs puissent rentabiliser leur investissement sur la durée de l'accord,
- le volume des échanges afin d'obtenir des économies d'échelle et améliorer la productivité.

(2) L'existence de routines organisationnelles entre les partenaires : l'apprentissage inter-organisationnel est essentiel au succès de la coopération (Powell et al., 1996). Il est désormais reconnu que de nombreuses innovations proviennent des fournisseurs ou sont co-développées avec eux (Calvi, 2000), d'où l'importance de savoir transférer et absorber des connaissances. La capacité d'absorption des partenaires, autre facteur explicatif de la performance de la relation, est elle-même largement conditionnée par la qualité de la communication entre partenaires (Powell et al., 1996 ; Kotabe et al., 2003). Dyer et Singh (1998) ajoutent que des mécanismes d'incitations formels et informels (systèmes de récompenses, accords de réciprocité...) sont une condition sine qua non pour favoriser la transparence, la réciprocité et décourager les « cavaliers seuls ».

(3) La dotation en ressources complémentaires : la capacité des entreprises à générer une rente relationnelle en combinant leurs ressources complémentaires augmente avec leurs

expériences d'alliance antérieures (Powell et al., 1996). Leur compatibilité et leur proximité organisationnelles se doivent d'être fortes. L'alignement stratégique entre organisations est une variable clé de la réussite d'une collaboration.

(4) Un système de gouvernance efficace : il s'agit de choisir des mécanismes de gouvernance minimisant les coûts de transaction a fortiori augmentant l'efficacité des échanges. De nombreux travaux ont démontré que les garanties informelles, en particulier la confiance et la réputation, sont plus efficaces et moins coûteuses que des garanties formelles, de type contractuelles, pour favoriser des investissements spécifiques et faciliter les échanges complexes (Gulati, 1995 ; Zaheer et al. 1998).

La motivation du fournisseur, en tant que variable explicative d'une rente relationnelle, est le plus souvent implicite dans le courant de recherche « relational view ». L'idée est que le fournisseur va investir en priorité dans des actifs spécifiques pour le client A plutôt que pour le client B, qu'il va faire un effort pour rendre compatible son organisation avec A plutôt qu'avec B..., parce que la valeur de la relation est plus intéressante avec A qu'avec B. La valeur d'une relation peut être appréhendée en termes de différence entre les gains et les coûts associés. Comprendre la valeur de la relation pour le fournisseur fait l'objet d'un courant de recherche récent centré sur la notion d'attractivité. Le postulat est le suivant : certains clients sont plus attractifs que d'autres parce qu'ils délivrent une valeur supérieure à leur partenaire dans la relation.

2.2 Les apports du courant de recherche sur l'attractivité client

Walter et al. (2001) considèrent que la valeur de la relation pour le fournisseur est fonction, (1) de variables directes, découlant directement de la relation (l'obtention de profit, de volume, la garantie de business), (2) de variables indirectes, non directement liées aux affaires actuelles (un fournisseur acceptera une rentabilité moindre dans la relation actuelle, si le client peut lui faire bénéficier d'une expertise technologique valorisable dans ses offres futures ou si ses références lui permettent d'obtenir de nouveaux marchés...). Selon Ramsay et Wagner (2009), la valeur pour le fournisseur dépend des caractéristiques de l'entreprise acheteuse, de son comportement, de leurs tailles respectives, du type d'achat et du secteur. Si l'entreprise acheteuse comprend ce qui est valorisé par le fournisseur, elle pourra, alors, être dans une démarche plus proactive, pour essayer d'attirer et de fidéliser les meilleurs fournisseurs. Notons, qu'en 1973, dans un article précurseur « Buying is marketing too », Kotler et Levy (1973) soulignent déjà la dimension commerciale de la fonction achats. Il faut se « vendre » sur le marché fournisseur, être un client attractif pour accéder à un statut de « client préférentiel » et ainsi verrouiller l'accès à des ressources exclusives ou développer des liens idiosyncratiques, par essence inimitables. Dans leur article séminal sur les relations clients fournisseurs Dwyer et al. (1987) notent aussi l'importance de l'attractivité comme variable clé au début de la relation dans la phase « d'exploration ». Mais, selon Ritter et al. (2006), l'attractivité n'est pas seulement un pré-requis, elle est essentielle tout au long de la relation. Par exemple, elle peut diminuer du fait

d'attentes non satisfaites dans le temps. Selon Essig et Amann (2009) c'est précisément la satisfaction qui est essentielle à la performance de la relation. Ils définissent la satisfaction fournisseur comme « le sentiment d'équité du fournisseur au regard de ses contributions et des récompenses, rétributions de l'entreprise acheteuse » (p.104). En cherchant à comprendre la satisfaction fournisseur, l'entreprise acheteuse envoie un signal fort de confiance, obtient des éléments pour améliorer la relation et renforce son engagement dans l'échange. Essig et Amann (2009) recommandent, en conséquence, de réaliser une évaluation de la satisfaction des fournisseurs une fois par an ou au moins tous les deux ans. Des entreprises comme Legrand, Urgo, Thales ou encore le Groupe Caisse d'Epargne utilisent déjà cette méthode de « reverse evaluation ».

En résumé, la valeur de la relation pour le fournisseur et sa satisfaction sont deux notions clefs de l'attractivité client. Toutefois, il convient de distinguer satisfaction et motivation. La satisfaction est un état alors que « la motivation est un processus toujours remis en question » (Lévy-Leboyer, 2000). Selon Gellerman (1971), la motivation doit être envisagée comme un processus de satisfaction des besoins alors que la satisfaction ne constitue pas une cause de motivation. L'interrogation portant sur la motivation émerge principalement dans les situations où son rôle de délibération interne est requis ; c'est-à-dire quand le fournisseur est face à diverses alternatives, une priorité ou hiérarchie devant émerger pour permettre l'action.

Comme nous avons pu le constater, la motivation est très peu abordée comme variable explicative de la performance des relations clients-fournisseurs. Nous nous proposons donc d'avoir recours aux travaux en psychologie et en GRH pour tenter de la définir.

2.3 Proposition de cadre théorique

Des approches originellement développées pour des individus ont déjà été, à de multiples reprises, transférées avec succès pour expliciter des problématiques organisationnelles : les concepts de compétence ou de métier, par exemple, sont passés d'une logique individuelle à une logique organisationnelle. A ce jour, la théorie des attentes de Vroom constitue, en termes de motivation, l'explication la plus exhaustive et la mieux établie (Robbins et DeCenzo 2008). Bien qu'elle ait suscité certaines critiques, la plupart des recherches terrain en ont confirmé la validité (Ambrose et al.1999). Vroom (1964) émet comme hypothèse que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier. La théorie des attentes ou théorie VIE (Valence Instrumentalité Expectation) repose sur 3 concepts que nous proposons de transférer au cas d'une entreprise fournisseur.

(1) La Valence : l'intérêt que le fournisseur accorde au résultat. Cette variable prend en compte les objectifs et besoins intrinsèques du fournisseur. La compréhension de la hiérarchie de ses besoins est essentielle : sur une affaire donnée, la priorité du fournisseur n'est peut-être pas d'avoir une rentabilité forte ou du volume mais plutôt de tester un nouveau savoir-faire ou de pénétrer un nouveau marché... Cette notion renvoie à la valeur de la relation.

(2) L'Instrumentalité : le lien entre performance et rétribution. Il s'agit de la possibilité, évaluée par le fournisseur, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre une rétribution souhaitée. D'une part, cela soulève la question de l'évaluation fournisseur : quels sont les critères utilisés pour juger sa performance ? Ces critères sont-ils clairement indiqués et détaillés pour chaque attribution ? D'autre part, cela interroge sur la nature de la rétribution du fournisseur, rétribution qui ne se limite pas uniquement à des aspects pécuniaires. Il peut s'agir de l'entrée dans un panel, de la possibilité d'utiliser une nouvelle technologie... L'entreprise cliente va-t-elle le rétribuer de manière adéquate pour répondre à ses objectifs ?

(3) L'expectation ou le lien entre l'effort et la performance : c'est la probabilité, selon le fournisseur, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'effort. En d'autres termes, s'estime-t-il capable ? L'expectation ne met pas seulement en jeu l'idée que le fournisseur a de ses capacités et de ses ressources, mais aussi le fruit de ses expériences antérieures, les exigences de la tâche, la manière dont les résultats obtenus sont évalués et l'aide adéquate du client.

La motivation (M) selon Vroom (1964) correspond à l'équation $M = \text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Expectation}$. Si l'un des 3 facteurs est négatif, la motivation est nulle.

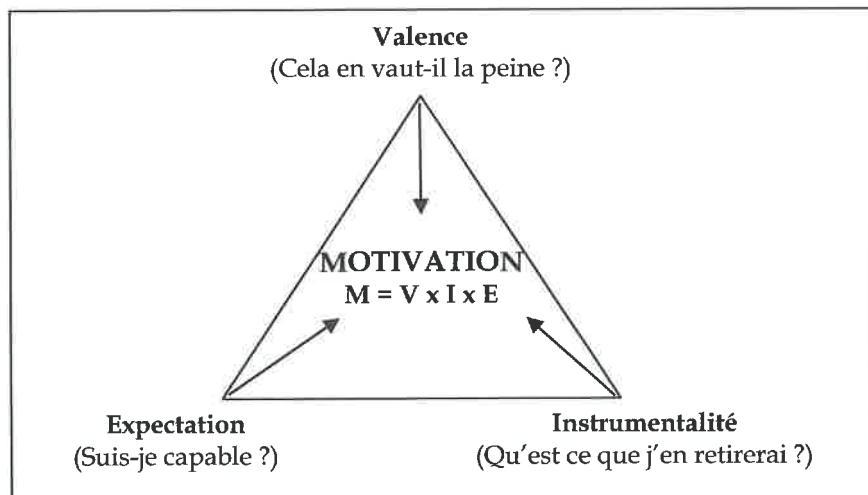


Schéma 1 - Représentation de la Motivation d'après les travaux de Vroom (1964).

L'objet de l'étude de cas qui suit est de déterminer dans quelle mesure le recours à ces trois facteurs permettrait de mieux appréhender la relation client-fournisseur.

3. Etude de cas de l'entreprise A. Raymond

L'étude de la motivation comme facteur explicatif des rentes relationnelles étant très peu étudiée, il est préférable d'explorer ce champ en procédant à une analyse empirique qualitative (Yin, 1989). L'étude de cas a été réalisée au sein de l'entité française du groupe A. Raymond,

équipementier automobile. A. Raymond est numéro un européen et numéro deux mondial en expertise d'assemblage et connectique des fluides pour l'industrie automobile. Il s'agit d'une entreprise à capitaux familiaux, occupant 3900 personnes réparties sur 19 sites de production à travers le monde. Deux cas sont ici analysés : un premier cas où la relation est jugée satisfaisante au vu des objectifs initiaux et un second où la relation est devenue conflictuelle.

Personnes rencontrées	Fréquence	Collecte d'informations
Directeur Général	1 fois	Présentation de la vision 2025, de l'organisation d'A.Raymond et de la stratégie Achats Groupe.
Directeur Achats	3 fois	Interviews à partir de guides d'entretiens semi-directifs
Acheteur sous-traitance	1 fois	Entretien non directif
Documents internes à l'entreprise utilisés		
Méthodes d'évaluation des fournisseurs, enquêtes de satisfaction auprès des fournisseurs (2009-2008-2002), présentation du « Corporate supplier meeting » de 2009.		

Tableau 2 : Méthodologie.

3.1 Cas d'une relation client-fournisseur jugée satisfaisante

En 1990, A. Raymond développe en partenariat avec les entreprises Joint Français et Renault le premier raccord carburant « encliquable » pour la Twingo. Aujourd'hui, ce raccord carburant est devenu un standard dans l'automobile. Courant 1993, A. Raymond souhaite sécuriser ses approvisionnements de joints toriques avec une seconde source. Mais très peu de fournisseurs sont capables de produire des pièces de sécurité étanches avec une exigence qualité de zéro défaut par millions (0 ppm) et une capacité de production de plusieurs dizaines de millions de pièces. Le fournisseur, nommé Ω , avec lequel A. Raymond décide de développer de nouveaux joints toriques, travaille essentiellement avec l'aéronautique. Il est réputé pour réaliser des joints avec de fortes exigences techniques mais, il ne fait pas partie des fournisseurs « best in class » de l'automobile et ne possède pas les moyens industriels de contrôle requis pour ce type de produits. Le directeur Achats de A. Raymond explique son choix : « On sentait qu'ils avaient vraiment envie de travailler avec nous, mais plus que A. Raymond, ils visaient le marché de l'automobile. A cette époque le potentiel de croissance des volumes était exponentiel ». En termes de Valence, les objectifs de Ω ne sont pas la rentabilité à court terme. Il sait que l'homologation d'une pièce de sécurité peut prendre plus d'un an et que ses investissements ne commenceront à être amortis qu'au cours de la phase de production en série. Par ailleurs, A. Raymond, dès le début de la relation, est clair dans ses propres objectifs : il s'agit pour Ω d'être un fournisseur « challenger » avec une entrée progressive dans le panel. Si Ω décide d'investir autant dans la relation en termes de moyens humains, financiers, R&D, etc., c'est parce qu'il estime que cela en vaut la peine : la valence est très forte pour lui. Il s'agit d'accéder à de nouveaux marchés prometteurs. En ce qui concerne l'Instrumentalité, c'est-à-dire la probabilité évaluée par le fournisseur que son niveau de performance lui permette bien d'atteindre le résultat souhaité (être homologué par les constructeurs), elle a été très fluctuante. Au début de la

relation, elle était forte, mais au bout de deux ans alors qu'aucune pièce n'était produite en série, l'instrumentalité a faibli avec l'augmentation incessante des exigences des constructeurs. Au début, seuls des contrôles unitaires visuels étaient demandés, puis des contrôles unitaires automatiques ont été requis, sont aussi apparues de nouvelles exigences en termes de propreté... On observe que c'est la non stabilité dans le temps des critères retenus pour évaluer la performance fournisseur qui est à l'origine de la baisse de l'instrumentalité. Des modifications multiples des critères de performance, leur manque de clarté et de précision démotivent le fournisseur car il ne voit plus la corrélation entre sa performance et la rétribution qu'il en attend. Si la relation a perduré à ce moment, c'est parce la force de la valence a compensé la baisse de l'instrumentalité et que son niveau d'Expectation a toujours été fort pour deux raisons. Premièrement, ses expériences antérieures dans l'aéronautique, ainsi qu'un développement avec Bosch dans les systèmes de freinage automobile, l'ont toujours conforté dans sa capacité à répondre aux nouvelles demandes. Deuxièmement, A. Raymond l'a toujours soutenu, en lui transférant son propre savoir-faire sur des méthodes de qualité dans la propreté et en jouant le rôle de facilitateur auprès des constructeurs. Actuellement, Ω est fournisseur référent chez A. Raymond, il est consulté sur tous les nouveaux développements et ses nouvelles compétences lui ont permis de pénétrer d'autres marchés.

3.2 Cas d'une relation client-fournisseur devenue conflictuelle

Φ est un fournisseur de matière plastique « best in class » au niveau mondial. A l'origine, Φ s'est engagé dans une relation avec A. Raymond pour sa capacité d'innovation très forte et ses nombreux développements de matériaux. Les polyamides achetés constituaient des produits de niche (grades locaux) mais générant du CA et de la marge, une fois l'homologation obtenue. La valence de Φ était forte pour deux raisons. D'une part, A. Raymond agissait comme catalyseur d'innovation. D'autre part, la rentabilité globale du compte A. Raymond était bonne : les marges sur les matériaux homologués compensaient ceux en développement. Son niveau d'instrumentalité était fort : il voyait très bien l'intérêt d'investir sur les moyens de tests exigés par les constructeurs compte tenu du niveau de rétribution attendu. La performance demandée était très élevée, mais elle était clairement définie et constante. Quant à son niveau d'expectation, Φ n'a jamais eu aucun doute sur sa « capacité » : il fait partie des meilleurs dans sa catégorie. Avec la crise de 2008, la production dans la chimie baisse fortement en Europe, mais se maintient en Asie. Φ décide alors de rationaliser ses équipements en Europe, de limiter ses investissements en R&D et de substituer au maximum des grades locaux par des grades mondiaux. Il réoriente ses investissements en capacité de production en Asie. En 2010, la demande dans la chimie équivaut au pic d'activité de 2007. L'outil de production européen rationalisé en 2008 est désormais saturé. La pénurie s'installe. Le conflit se développe entre Φ et A. Raymond : Φ impose des matériaux de substitution aux mêmes tarifs que des grades locaux. Les prix sont jugés trop élevés et le niveau de performance des produits insuffisant pour A. Raymond. Φ profite, alors, de la situation de pénurie pour menacer de rupture d'approvisionnement en cas de non acceptation de ses conditions... L'explication du conflit

réside, en fait, dans la valence de Φ devenue négative : avec son changement de stratégie, les grades locaux ne sont plus sa priorité... Et A. Raymond n'est plus un client cible. Dès lors qu'un des facteurs est négatif, la motivation est nulle.

3.3 Articuler compétences et motivation du fournisseur : contributions managériales

La transposition de la théorie des attentes au cas des fournisseurs est riche de préconisations managériales dans la gestion de la coopération client fournisseur.

La sélection des fournisseurs est souvent appréhendée, dans la littérature et par les professionnels, comme un facteur de performance de la relation. Mais, en référence à la terminologie de la théorie de l'agence, la qualification du fournisseur ne concerne que le problème de « sélection adverse » ou le risque d'être enfermé dans une relation avec un fournisseur qui ne possède pas les compétences requises. Cela n'élimine pas le problème de « risque moral », à savoir la possibilité qu'un fournisseur qualifié « best in class » ne fasse pas (plus) un effort suffisant pour appliquer ses compétences et dédier des ressources dans la relation. D'où la nécessité d'évaluer la motivation du fournisseur tout au long de la coopération afin d'éviter tout problème de non alignement stratégique entre les deux parties. Nous avons conçu la matrice Compétences / Ressources Motivation (schéma 2) pour aider les entreprises clientes à mieux appréhender leur fournisseur, a fortiori mieux manager la relation.

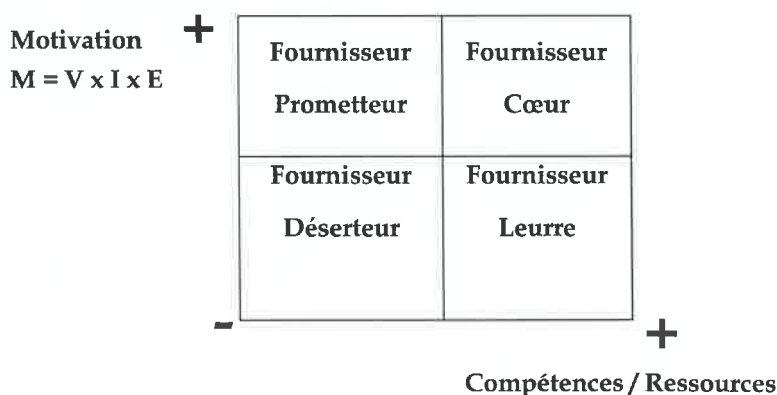


Schéma 2 : Matrice Compétences/Ressources Motivation.

Un fournisseur Cœur est en parfait alignement stratégique avec l'entreprise cliente : il est à la fois capable et motivé. Le fournisseur Leurre est dangereux, car selon l'audit de ses compétences et ressources, il s'agit d'un fournisseur « best in class » donc très attractif pour l'entreprise cliente. Le problème est que la réciprocité n'est pas vraie : il n'est pas (plus) motivé pour travailler avec elle (cas de Φ). A moins d'arriver à le (re)motiver et à le faire (re)devenir fournisseur Cœur, il conviendrait d'envisager une autre source et ceci d'autant plus rapidement que le produit acheté est stratégique pour l'entreprise. Il est essentiel de comprendre qu'un fournisseur « best in class » n'est pas systématiquement le partenaire idéal, tout dépend de son

niveau de motivation. Si l'entreprise cliente est capable de faire monter en compétences un fournisseur, elle aurait alors intérêt à choisir un fournisseur Prometteur, moins expert qu'un fournisseur Leurre, mais très motivé pour investir dans la relation et répondre à ses attentes (cas de Ω). Le fournisseur Déserteur ne combat pas à ses côtés pour l'obtention et la pérennisation de son avantage concurrentiel : il n'a ni la « capabilité » (au sens de Teece et al., 1997), ni l'envie. Il conviendrait de le sortir du panel.

Le statut d'un fournisseur dans la matrice Compétences/Ressources Motivation n'est pas statique. Si l'entreprise cliente a peu d'influence sur la Valence de son fournisseur, en revanche la mise en place de systèmes de récompenses particulièrement clairs et précis crée une Instrumentalité très forte pour le fournisseur. De même, l'entreprise cliente peut aussi influencer son niveau d'Expectation, en lui proposant, par exemple, une aide technique. Ainsi, le niveau de motivation du fournisseur n'est pas une variable exogène à l'entreprise cliente : elle en est, pour partie, responsable.

4. Conclusion

Le principal enseignement de cette recherche est qu'il convient, non seulement, de comprendre le niveau de motivation des fournisseurs, mais aussi de savoir l'influencer pour permettre aux entreprises clientes d'augmenter leurs rentes relationnelles. « La motivation se gère et se construit » (Lévy-Leboyer, 2000). Comment favoriser et maintenir la motivation chez un fournisseur, a contrario comprendre ce qui la détruit, feront l'objet d'une prochaine étude empirique. Il conviendrait d'analyser dans quelle mesure la gestion de la motivation fournisseur permettrait de gérer des situations de dépendance client fournisseur pour tendre vers des situations d'interdépendance. Soulignons que l'analyse de la motivation constitue également un outil de gestion du risque fournisseur. Elle peut permettre d'anticiper des situations conflictuelles (rupture de livraisons, hausses tarifaires...) ou de mieux comprendre le manque d'innovation de la part d'un fournisseur... Le métier d'acheteur n'est-il pas de plus en plus celui d'un manager de risques ?

5. Bibliographie

- Ambrose, M.L., Kulik, C.T., (1999), "Old friends, New faces : motivation research of the 1990's" *Journal of Management*, vol °25, pp. 231-292.
- Barney, J.B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, vol°17, pp.99-120.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., Johanson, J.,(1999), "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic Management Journal*, vol°20, pp.467-487.
- Calvi, R., (2000), "Le rôle des services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol°3, n°2, pp. 31-55.

- Dwyer, R., Schurr, P., Oh, S., (1987), "Developing buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing*, n°51, pp. 11-27.
- Dyer, J. H., (1997), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, vol°18, pp.553-556.
- Dyer, J.H., Singh, H., (1998), "The relational view : Cooperative strategy & sources of inter organizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol°23, pp.660-679.
- Essig, M., Amann, M., (2009), "Supplier satisfaction : Conceptual basics and explorative findings" *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, n°15, pp 103-113.
- Gellerman, S., (1971), *Les motivations : clef de la gestion*, Paris, Dunod
- Gulati, R., (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, vol° 38, pp. 85-112.
- Kotabe, M., Martin, X., Domoto, H., (2003), "Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries", *Strategic Management Journal*, vol° 24, pp.293-316.
- Kotler, P., Levy, S., (1973), "Buying is Marketing Too", *Journal of Marketing*, vol°37 pp.54-59
- Lévy-Leboyer, C., (2000), *La Motivation dans l'entreprise*. Paris. Editions d'Organisation.
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L., (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, n°41, pp. 116-145.
- Ramsay J., Wagner, B. A., (2009), "Organisational Supplying Behaviour : Understanding supplier needs, wants and preferences", *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, n°15, pp 127-138.
- Ritter, T., Ellegaard, C., (2006), "Customer Attraction and its Purchasing Potential", 22nd IMP-Conference in Milan, Italy.
- Robbins, S., DeCenzo, D., (2008), *Management*, Pearson Education. 6ème ed.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol°18, pp.509-533.
- Vroom, V. H., (1964), *Work and motivation*, New York : John Wiley & Sons.
- Walter, A., Ritter, T., Gemunden, H.G., (2001), "Value creation in buyer-seller relationships : theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective", *Industrial Marketing Management*, vol°30, pp. 365-377.
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, 2ème ed.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V., (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of inter organizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, vol°9, pp.1-20.