



**HAL**  
open science

# Le leadership situationnel appliqué au management de la relation fournisseur

Alain Bois

► **To cite this version:**

Alain Bois. Le leadership situationnel appliqué au management de la relation fournisseur. Gestion et management. 2013. dumas-00933603

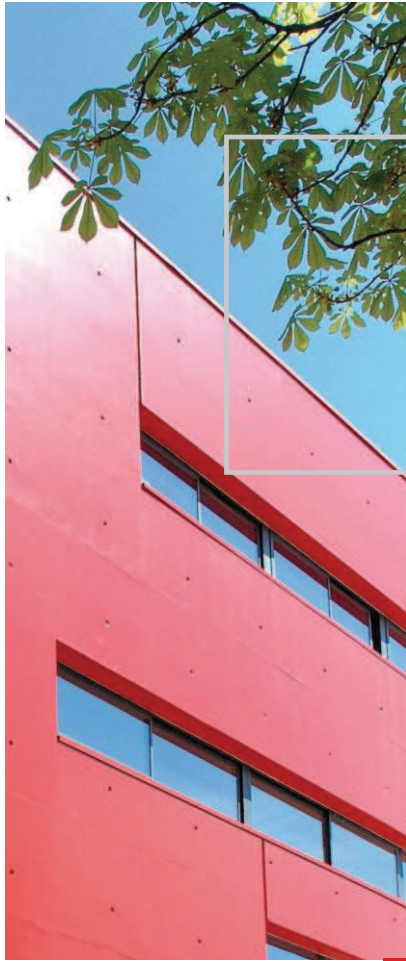
**HAL Id: dumas-00933603**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933603>**

Submitted on 20 Jan 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de recherche

# Le leadership situationnel appliqué au management de la relation fournisseur



**Présenté par : Alain Bois**

**Nom de l'entreprise : SKF Fly-by-Wire**

**Tuteur universitaire : Dominique Rondot**

**Master 2 Professionnel FC**

**Master Management Stratégique des Achats DESMA**

**2012 - 2013**



Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier **M. Dominique Rondot**, mon tuteur de mémoire, pour m'avoir accompagné tout au long de l'année. Son expertise sur le sujet et son expérience m'ont été d'une aide précieuse et m'ont apporté beaucoup d'éclairages.

Je remercie également **toute l'équipe achats de SKF** pour leurs conseils et le temps qu'ils m'ont consacré, en particulier **Mme Danielle Veyre**, Global Commodity Manager, **M. Eric Dinger**, Responsable Achats, **M. Nicolas Yence**, Acheteur Mécanique et **M. Amr Meknassi**, Acheteur Projet.

Je veux aussi remercier **M. Franck Milon**, Responsable Achat chez la Sabca, **M. Fabien Devaud**, Responsable Achat chez Sandvik, **M. Benoît Gaultier**, Acheteur Projet chez Bouygues Construction et **M. Guillaume Brancourt**, Acheteur Peinture chez Renault, pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer lors de l'étude terrain.

Enfin, je remercie **toute l'équipe professorale de l'IAE de Grenoble** pour les connaissances acquises cette année, qui m'ont permis d'être en capacité de rédiger ce mémoire.

## Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>I/ PRESENTATION DE LA FILIALE FLY-BY-WIRE AU SEIN DU GROUPE SKF</b> .....	<b>6</b>
1. LE GROUPE SKF .....	6
2. SKF AEROSPACE .....	7
3. SKF FLY-BY-WIRE .....	8
3.1 Présentation .....	8
3.2 Marchés .....	9
3.3 Produits .....	10
4. SPECIFICITES DU MARCHE DE L'AERONAUTIQUE .....	11
4.1 Impact du marché aéronautique sur la qualité .....	11
4.2 Impact du marché aéronautique sur le délai .....	12
4.3 Impact du marché aéronautique sur le coût .....	12
5. LES ACHATS CHEZ SKF FLY-BY-WIRE .....	13
<b>II/ ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE</b> .....	<b>16</b>
1. DEVELOPPEMENT DES THEORIES DU LEADERSHIP .....	16
2. LE LEADERSHIP SITUATIONNEL 2 .....	20
2.1 Les niveaux de développement .....	21
2.2 Confrontation à une autre théorie : l'analyse transactionnelle .....	22
2.3 Le style de leadership .....	26
2.4 Confrontation à une autre théorie : le modèle PAEI .....	28
3. LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR .....	30
3.1 Origines du management de la relation fournisseur : le cas Toyota .....	30
3.2 Importance du management de la relation fournisseur .....	33
4. PRESENTATION D'UN MODELE DE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR .....	38
<b>III/ PROPOSITION D'UN MODELE DE DEVELOPPEMENT FOURNISSEURS</b> .....	<b>44</b>
1. OUTIL DE SUIVI DU DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR .....	45
1.1 Mesure des compétences d'un fournisseur .....	46
1.2 Mesure de la motivation d'un fournisseur .....	47
2. IDENTIFICATION DES STADES DE DEVELOPPEMENT ET COMPORTEMENT DE L'ACHETEUR .....	48
3. SUIVI DU DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR.....	55
<b>IV/ ETUDE DE TERRAIN</b> .....	<b>58</b>
1. OBJECTIFS ET PERIMETRE DE L'ETUDE .....	58
1.1 Objectifs .....	58
1.2 Méthodologie .....	59
1.3 Comparatif achats projets / achats série .....	62
1.4 Comparatif achats standards / achats low cost .....	63
1.5 Présentation des sociétés interrogées, hors SKF .....	64
2. SYNTHESE ET ANALYSE DES ENTRETIENS .....	66
2.1 Suivi de la compétence et de la motivation .....	66
2.2 Confrontation de l'étude terrain aux préceptes du leadership situationnel 2 .....	68
2.3 Evolution de la direction .....	71
2.4 Evolution de l'encouragement .....	72

<i>2.5 Implication et comportement du fournisseur .....</i>	<i>73</i>
<i>2.6 Implication et comportement de l'acheteur .....</i>	<i>74</i>
<i>2.7 Influence du marché fournisseur et du secteur d'activité.....</i>	<i>77</i>
<b>V/ PRECONISATIONS ET REVISION DU MODELE .....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>83</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>85</b>
<b>MOTS-CLES.....</b>	<b>86</b>

## Introduction

Depuis maintenant une dizaine d'années, de plus en plus d'entreprises se recentrent sur leurs cœurs de métier et leurs produits deviennent de plus en plus complexes. Le besoin en compétences extérieures se fait donc de plus en plus sentir et les achats sont sollicités dans ce sens. L'enjeu est donc pour eux, avec des moyens finis, d'être le plus efficace possible, avoir un triptyque QCD irréprochable et capter un maximum d'innovations extérieures afin de créer de la valeur pour le client. L'acheteur doit donc répondre à un fort objectif d'efficacité, et ne pas perdre son temps inutilement, comme par exemple avec un fournisseur qui a une faible motivation pour travailler avec lui. C'est pour cela que **le management de la relation fournisseur est devenu un sujet très important**, que l'acheteur doit considérer et traiter avec le plus d'efficacité possible.

Il n'existe cependant pas de méthode formalisée pour indiquer à l'acheteur le comportement à adopter en fonction du fournisseur et du contexte. C'est de ce constat que cette étude est partie, le but étant de créer une méthode qui aide l'acheteur dans son approche de la relation fournisseur.

Pour commencer cette étude, nous allons analyser l'approche de la relation fournisseur qui est faite à SKF Fly-by-Wire, afin de pointer l'importance du sujet.

Nous allons ensuite développer la bibliographie de 2 corpus : le management des ressources humaines et le développement fournisseurs. En les rapprochant dans un second temps, nous proposerons une méthode de management de la relation fournisseur.

Enfin, cette méthode issue de la bibliographie sera comparée avec les pratiques d'acheteurs expérimentés, pratiquant divers types d'achats, dans des sociétés de différents secteurs d'activités.

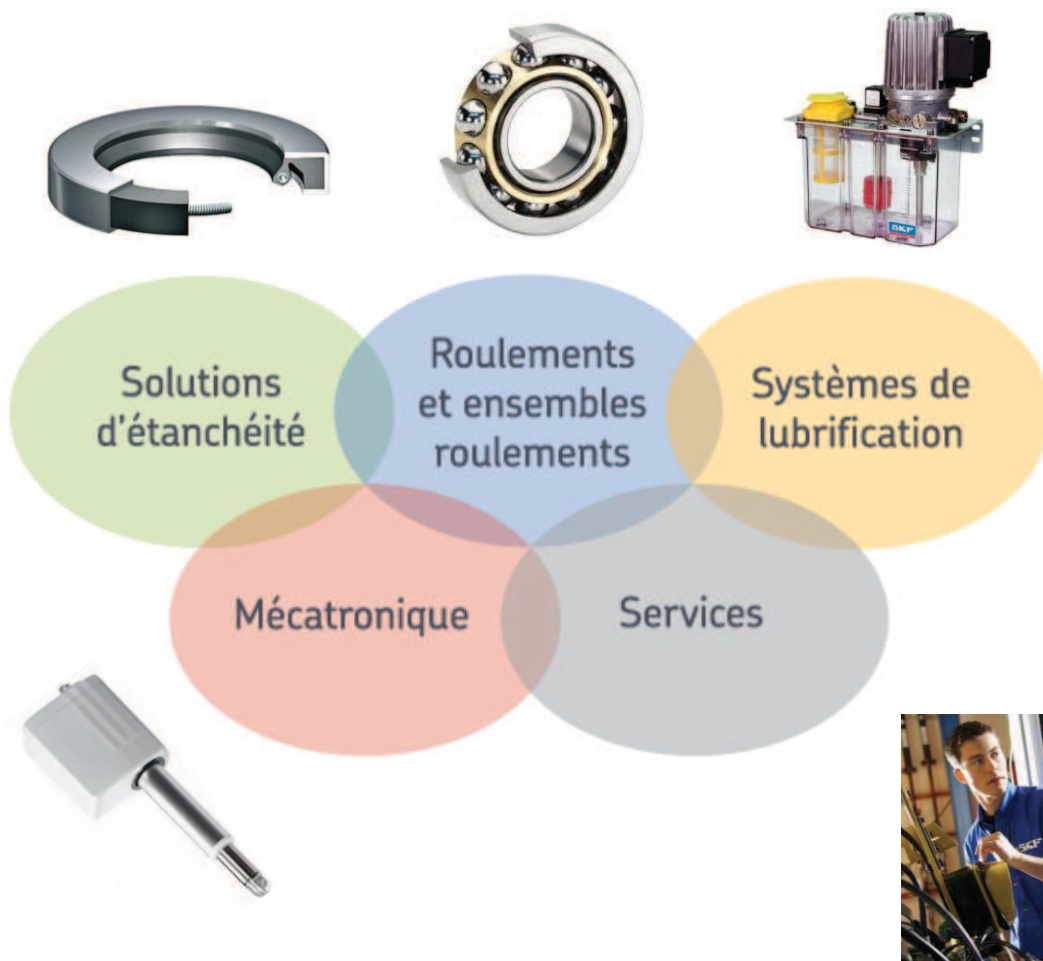
Cette confrontation au terrain permettra de définir des préconisations aux acheteurs et de réviser le modèle dans une dernière partie.

## I/ Présentation de la filiale Fly-by-Wire au sein du groupe SKF

### 1. Le groupe SKF

SKF est l'acronyme de Svenska KullagerFabriken, qui signifie fabrique suédoise de roulements à billes. Comme son nom l'indique, l'essentiel de l'activité du groupe est faite dans le domaine du roulement mécanique. Cette entreprise suédoise créée en 1907 compte aujourd'hui 46 775 employés (juin 2013), répartis sur 140 sites dans 32 pays. Le chiffre d'affaires 2012 se portait à 7,52 Md€, pour un résultat d'exploitation de 854M€, ce qui fait du groupe le leader sur le marché du roulement à billes.

Au cours du siècle dernier, le groupe s'est développé vers d'autres secteurs de l'industrie et est maintenant structuré autour de 5 plateformes de compétences selon le schéma suivant :





- La plateforme Roulements et ensembles roulements est le cœur de métier du groupe et propose des solutions standards ou personnalisées avec un objectif de forte qualité, de performance et de faibles frottements.
- La plateforme Services fournit le support autour du cycle de vie d'un produit ou d'un outil de production, comme du conseil en ingénierie, des services de R&D, de la maintenance prédictive, des services logistiques, de la rénovation, de la formation, du démontage et montage de roulements, de l'alignement, de l'équilibrage, etc.
- La plateforme Systèmes de lubrification commercialise une gamme complète de produits et solutions de lubrifications, avec en support du conseil, du service et de l'analyse.
- La plateforme Solutions d'étanchéité propose des joints et des solutions élastomères ou plastiques techniques pour permettre de répondre à tous les besoins (étanchéité statique, rotative et alternative).
- La plateforme mécatronique ajoute de la technologie électronique sur les produits mécaniques SKF de base. Ses produits sont des systèmes de positionnement multi-axes de précision, des applications de surveillance instrumentées et des applications électromécaniques. La Business Unit SKF Aerospace est rattachée à cette plateforme.

## 2. SKF Aerospace

SKF Aerospace représente 5 % du CA total d'SKF et regroupe 2 600 personnes sur 10 sites, principalement en France mais aussi au Royaume-Uni et aux USA.

Les compétences du groupe SKF sont ici déclinées dans des produits répondant aux exigences de l'aéronautique :



Ces produits sont intégrés dans les ailes (actionneurs des volets), dans les trains d'atterrissage, dans la structure des avions (résistance de la carlingue), dans la transmission (efforts vers les pâles de l'hélicoptère), dans les moteurs et dans les cockpits. La filiale SKF Fly-by-Wire, où a été menée cette étude, est localisée à Saint-Vallier dans la Drôme et fabrique des commandes de vol électromécaniques.

### ***3. SKF Fly-by-Wire***

#### **3.1 Présentation**

SKF Fly-by-Wire a été fondée en 1940 sous le nom de Sarma et appartient à SKF depuis 1975. Le site regroupe 155 personnes, pour un chiffre d'affaires de 26M€.

La filiale est spécialisée dans les commandes de vol électromécaniques, secteur dans lequel elle occupe la sixième place mondiale. Contrairement aux commandes de vol historiques où les actions du pilote étaient transmises directement aux différents organes de l'avion mécaniquement (via un système de câbles, de poulies et de bielles), les systèmes Fly-by-Wire transforment le mouvement imprimé par le pilote à sa commande en signal électrique. Ce signal est ensuite transmis par câble et réinterprété en mouvement mécanique au niveau de l'organe de l'avion. L'avantage de ce système est un gain en poids, en encombrement et un effort moindre pour le pilote. Fly-by-Wire tire son nom de cette spécificité.

### 3.2 Marchés

La majorité des clients sont les grands donneurs d'ordres de l'aéronautique, que l'on retrouve ci-dessous :



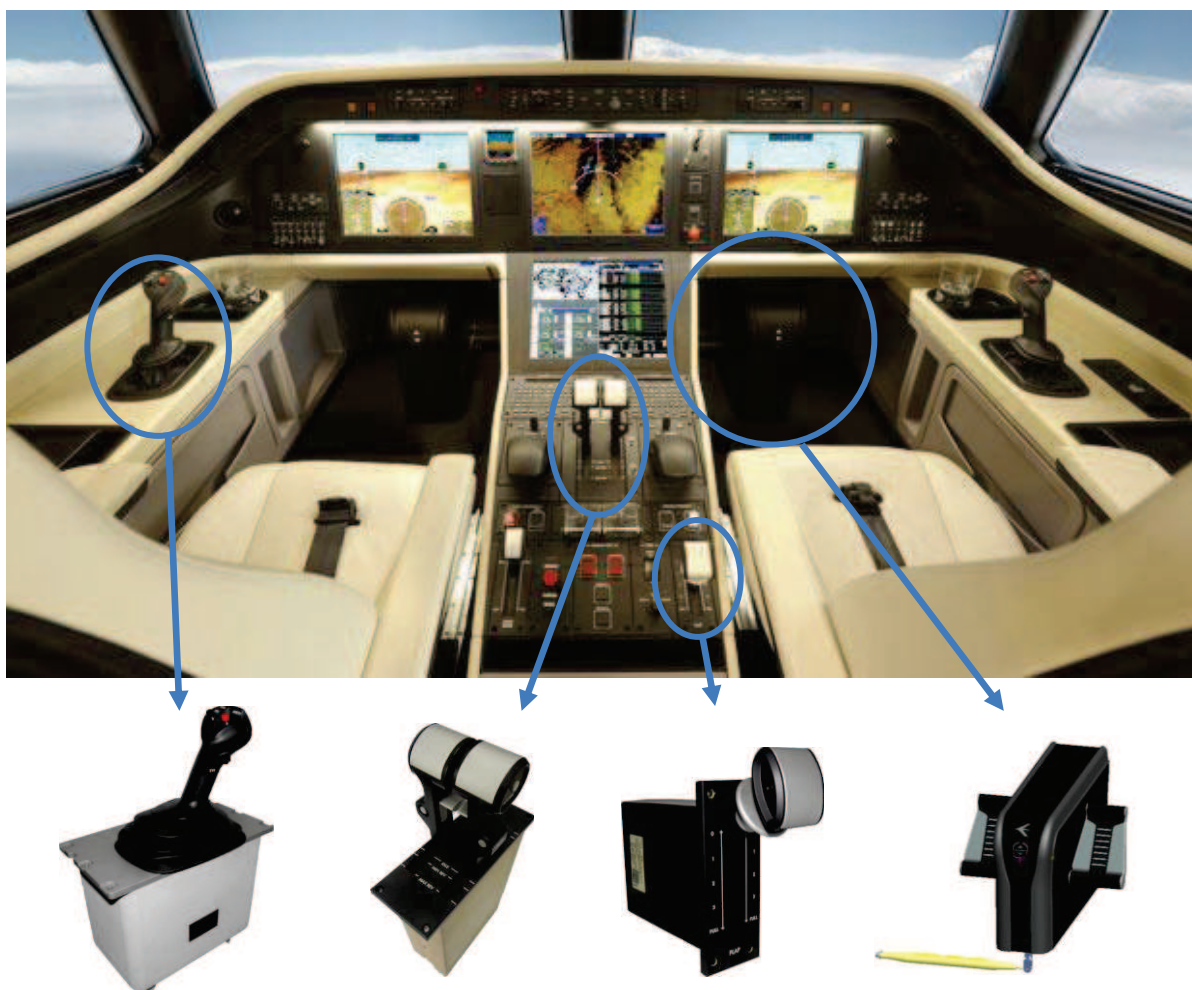
On retrouve également quelques fournisseurs de rang 1, comme Parker l'intégrateur de cockpit, ce qui fait de SKF Fly-by-Wire un fournisseur de rang 1 et/ou 2 selon le programme (l'avion).

Les concurrents de SKF Fly-by-Wire, visible ci-dessous, sont de différents types, allant d'un groupe international comme Safran à une plus petite structure comme Ratier Figeac, qui est pourtant leader dans le marché de la commande de vol.



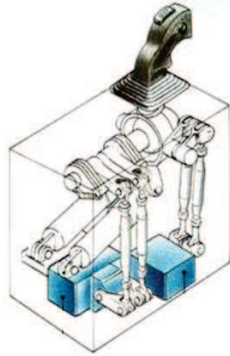
### 3.3 Produits

Le cœur de métier de SKF Fly-by-Wire est la conception de commandes de vol et leur assemblage. Chaque nouveau produit est conçu selon l'appel d'offres du client. Un bon aperçu de l'étendue de la gamme de produits de SKF Fly-by-Wire est présent dans le cockpit du nouveau business jet d'Embraer, le Legacy, visible ci-dessous :



Le principal défi lors de la conception d'un nouveau produit est de garder les mêmes fonctionnalités et la même sécurité, mais avec une diminution du poids et du volume. Ces 2 axes d'amélioration sont constamment recherchés par la filière aéronautique afin de gagner en volume utile, donc en sièges ou en fret, et de diminuer le poids, donc la consommation de kérosène.

Side Stick  
Airbus A320  
1987  
11,7 kg  
Volume = 100 %



Mêmes  
fonctionnalités



Side Stick  
Agusta AW149  
2011  
6,25 kg  
Volume = 38 %

On voit ici l'importance des achats pour amener de nouvelles solutions et pour participer au design to cost, et donc l'importance de développer un panel fournisseurs compétent.

#### *4. Spécificités du marché de l'aéronautique*

A travers cette rapide présentation de la société, nous avons vu que les produits commercialisés par SKF Fly-by-Wire sont des assemblages complexes de pièces de typologies différentes et dont la plus grande majorité est achetée (le CA achats représente 67% du CA global). Le nombre de pièces différentes à approvisionner est donc considérable et les familles achats sont nombreuses et hétérogènes (usinage, cartes électroniques, moteurs, injection plastique, fonderie, sous-ensembles, etc.). La bonne relation avec les fournisseurs est donc très importante, pour à la fois assurer les meilleurs achats d'un point de vue coût-qualité-délai, mais aussi inclure les fournisseurs dès la phase de conception afin de capter leurs innovations.

Un autre élément à prendre en compte, hormis les produits de SKF Fly-by-Wire, **est la spécificité du marché de l'aéronautique**, qui impacte directement le triptyque qualité-coût-délai.

##### **4.1 Impact du marché aéronautique sur la qualité**

Le marché de l'aéronautique se distingue par de grands donneurs d'ordres peu nombreux, des fournisseurs de rang 1 intégrant des sous-ensembles complets et des fournisseurs de rang 2 nombreux et de faibles tailles (en majorité des PME). Il y a donc un fort enjeu pour **transmettre à ces PME les exigences qualité des donneurs d'ordres**, qui sont très élevées dans ce secteur (norme spécifique

EN 9100 qui ajoute 30% d'exigences supplémentaires par rapport à l'ISO 9001). Leur qualification est donc longue et coûteuse, d'autant plus que chaque pièce doit être validée individuellement pour chaque fournisseur, et la moindre amélioration (redesign to cost) qui apporterait une modification de la pièce doit être validée par le donneur d'ordres.

Cette rigidité montre l'importance de bien sélectionner ses fournisseurs dès le début du projet, afin de ne pas s'exposer ensuite à des surcoûts causés par les lourdes procédures liées au changement de fournisseur, ou pire à des dysfonctionnements comme a connu le Boeing 787 Dreamliner début 2013.

#### **4.2 Impact du marché aéronautique sur le délai**

Outre la qualité, qui reste la condition sine qua non à l'acceptation d'un fournisseur, **le délai devient de plus en plus regardé**, et les récents retards chez Airbus (2 ans et demi pour l'A380, 4 ans pour l'A400M) ont contribué à augmenter la pression sur ce paramètre. Les contraintes qualité vues précédemment rendent très longs les délais d'approvisionnement. Pour fluidifier la supply chain, un gros travail de fond est nécessaire et les compétences ne sont pas forcément présente chez les acteurs de petites tailles.

Ce point montre également que la relation avec le fournisseur doit être particulièrement suivie, dans le but de le faire monter en compétence pour améliorer les délais.

#### **4.3 Impact du marché aéronautique sur le coût**

Enfin, le coût est un point essentiel à prendre en compte lors de l'engagement avec un fournisseur car un programme dure en moyenne 20 ans, donc **un achat mal maîtrisé sera un problème pendant très longtemps**. A cela il faut rajouter les faibles volumes d'achats corrélés aux faibles volumes d'avions produits (la cadence maximale est une quarantaine d'avions par mois sur l'Airbus A320), ce qui diminue grandement les opportunités de diminution des coûts par effet d'expérience. La relation commerciale avec le fournisseur doit donc s'appréhender sur la durée, ce qui sous-entend une confiance mutuelle et entretenue. Le management de la relation fournisseur est donc aussi crucial vis-à-vis des coûts.

## 5. *Les achats chez SKF Fly-by-Wire*

Partant de ce constat, plusieurs axes de travail ont été dégagés dans la stratégie achats de Fly-by-Wire :

- La maîtrise des coûts à travers :

- ✓ La recherche de nouvelles technologies.
- ✓ La recherche de nouveaux fournisseurs.
- ✓ La contractualisation pour sécuriser les coûts sur le long terme.
- ✓ Le développement systématique de secondes sources pour encourager l'émulation.

- La maîtrise dans la gestion :

- ✓ Des besoins internes en production, hors-production et investissements.
- ✓ De l'évolution du business série et projet.
- ✓ Des capacités des fournisseurs à livrer à temps et à nous suivre dans un ramp up (augmentation de cadence de production).
- ✓ Des risques liés à des défaillances fournisseurs.
- ✓ Du support opérationnel à la supply chain.
- ✓ De la base de données achats dans l'ERP.

- Le développement des fournisseurs

D'un point de vue opérationnel, la stratégie a été déployée en objectifs par acheteur et par famille. Les points qui ressortent sur la quasi totalité des familles sont :

- Inciter les fournisseurs à acheter eux-mêmes leur matière et à piloter l'intégralité des opérations (par exemple le fournisseur de pièces usinées achètera lui-même sa matière, l'usinera, sous-traitera le traitement de surface puis nous vendra cette pièce finie).
- Acheter de plus en plus de sous-ensembles.
- Assurer la montée en cadence des doubles sources.
- Accentuer la veille pour les nouveaux projets.
- Fidéliser les fournisseurs stratégiques.
- Développer de nouveaux fournisseurs identifiés comme à forte valeur ajoutée.
- Favoriser le carry over.

On voit que la plupart des objectifs passent par une montée en compétence des fournisseurs. Le management de la relation que l'on entretient avec eux devient donc un sujet de plus en plus important pour SKF Fly-by-Wire.

Pour atteindre ces objectifs, une évaluation constante des fournisseurs doit être faite par les acheteurs. On peut voir ci-dessous tous les indicateurs suivis par les achats, que ce soit en série ou projet :

- Taux de service
- Profondeur des retards en jours
- Ecart achat par rapport au prix standard
- Retours non-conformité externe
- Santé financière
- Relation commerciale
- Temps de réponse à appel d'offres
- Prix versus marché
- Evaluation structure (taille critique, investissements, CA, stratégie...)
- Agréments, certifications ISO
- % du CA dans l'aéronautique
- Références clients

On se rend compte ici que presque tous les indicateurs sont corrélés aux compétences des fournisseurs, soit de manière directe comme le taux de service, soit de manière indirecte, comme les références clients. Par contre très peu se concentrent sur leur motivation, qui n'est directement suivie que sur le temps de réponse aux appels d'offres et sur l'évaluation de la relation commerciale, et qui est quelque chose de subjectif.

On n'a donc que deux indicateurs de motivation lors des phases projet et série. Hors c'est en partie la motivation qui va déterminer la performance d'un fournisseur, qui par exemple fera passer notre production en priorité chez lui pour respecter les délais, ou qui nous choisira comme client privilégié pour partager une nouvelle technologie qu'il aura développée.

**Une première voie d'amélioration sera de proposer un suivi formalisé à la fois des compétences et de la motivation des fournisseurs.**



Derrière ces indicateurs, l'acheteur et le fournisseur mettent en place des actions d'amélioration, mais il n'existe pas chez SKF Fly-by-Wire de méthode ou de « code de conduite » que l'acheteur peut suivre afin de se comporter de la manière la plus efficace possible avec son fournisseur.

De ce manque d'outil peut résulter des incompréhensions, par exemple un fournisseur compétent pourrait ressentir un suivi trop lourd de l'acheteur comme un manque de confiance et donc se demander si son client reconnaît vraiment sa compétence. À l'inverse, un fournisseur peu développé pourrait se sentir complètement perdu face à un client qui lui donnerait un objectif ambitieux sans l'accompagner.

**Afin d'éviter ces écueils, une deuxième voie d'amélioration sera d'aider l'acheteur à adapter son comportement suivant la situation et le fournisseur.**

C'est d'après ces constats sur le manque d'outils aidant l'acheteur à suivre toutes les données d'une relation et à adapter son comportement en fonction que nous nous sommes lancés dans la recherche d'une méthode répondant à ce besoin.

Afin de trouver une approche théorique traitant du comportement à adopter face à un niveau de motivation et de compétences, nous avons regardé du côté des méthodes RH, en faisant l'analogie entre l'acheteur et le manager, et entre le fournisseur et le collaborateur.

Nous allons donc voir comment appliquer une théorie de leadership au management de la relation fournisseur, à travers l'étude bibliographique et l'étude de terrain qui suivent. Le but est de proposer une méthode de management de la relation fournisseur, qui permettra aux jeunes acheteurs d'être directement efficaces et aux plus expérimentés de mettre un outil sur du ressenti et ainsi appliquer un comportement adapté en toutes circonstances.

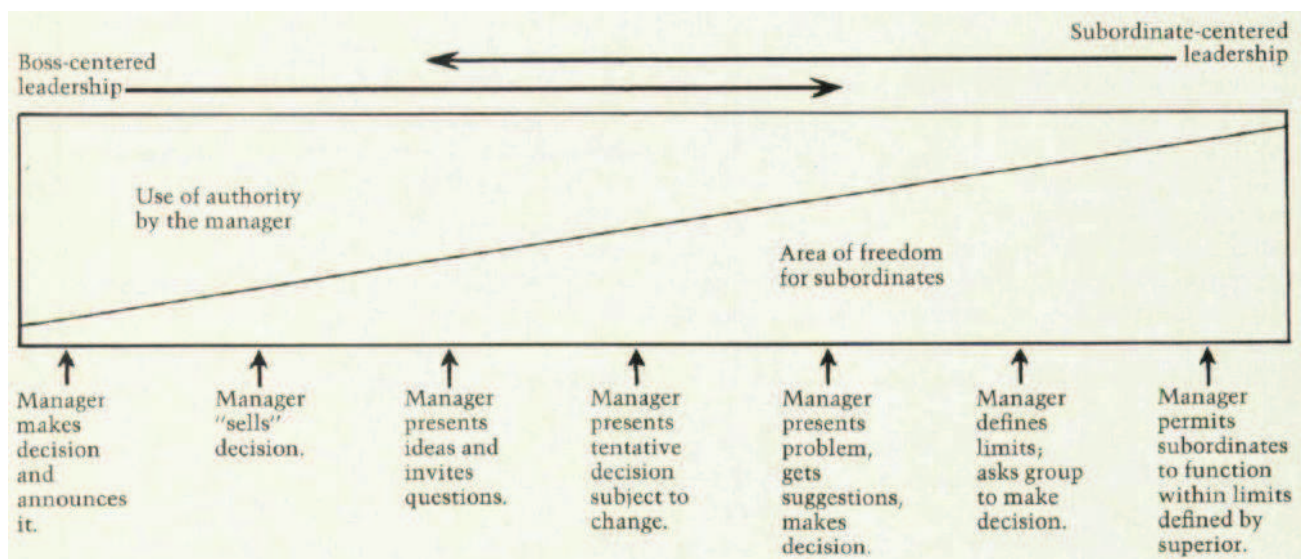
## II/ Etude bibliographique

### 1. Développement des théories du leadership

Comme le définit Dwight D. Eisenhower, « Le leadership est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire ».

De manière plus générale, nous pouvons le définir comme la capacité à influencer et fédérer un groupe dans une relation de confiance mutuelle, sans autorité hiérarchique, pour atteindre un but commun.

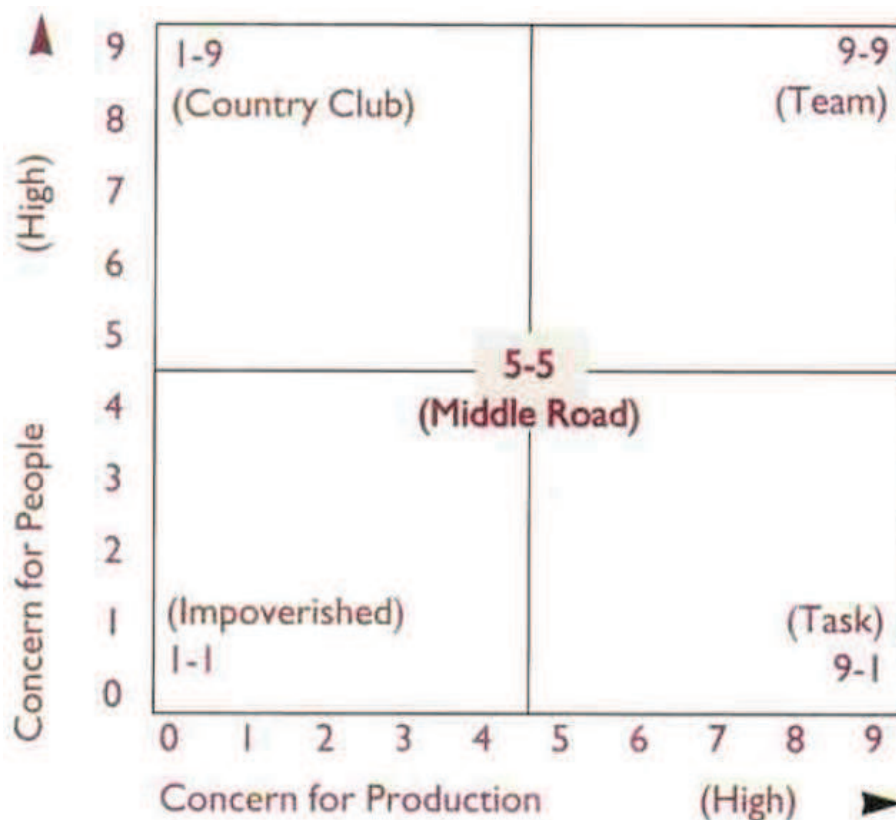
Dans la première moitié du 20ème siècle, la littérature décrivait 2 styles de leadership : **orienté tâche** et **orienté relation**. On pensait que chaque manager se plaçait sur un continuum entre les deux. Le modèle le plus connu de cette approche est celui de Tannenbaum et Schmidt (1958) qui ont développé le schéma suivant :



Dans cette approche, selon où se place le manager entre un pôle centré boss (tâches) et un autre centré subordonnés (relations), il exercera un des 7 styles de leadership définis. Plus son autorité décroît, plus la zone de liberté pour son équipe s'agrandit, et vice versa. Pour chacune des 7 zones définies, il y a un type de prise de décision dans l'équipe.

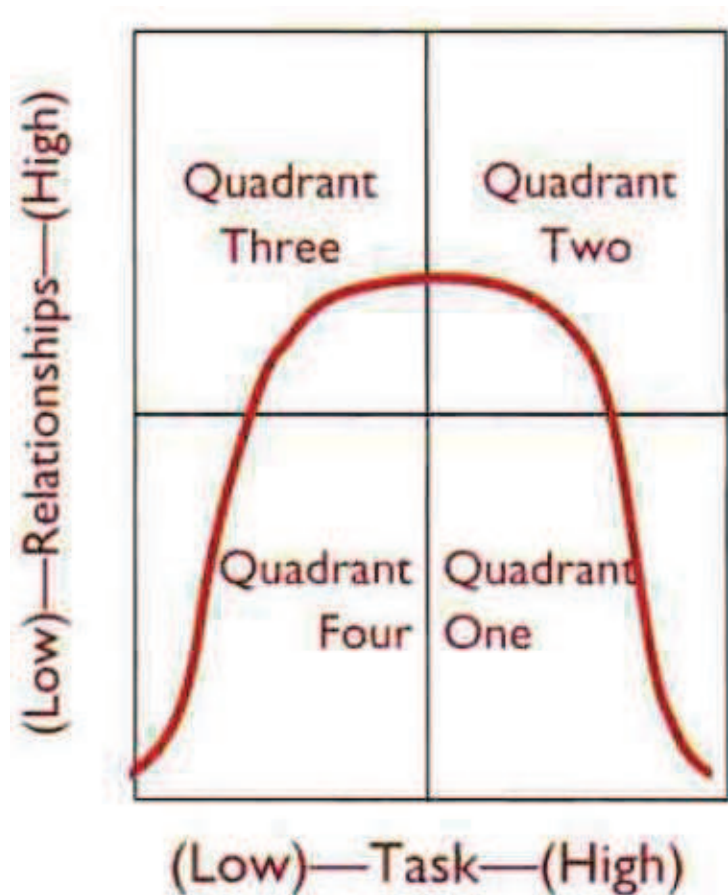
Cette approche est rigide car elle sous-entend que **chaque manager a un style figé avec son équipe**, et que plus il développe une orientation tâche, plus il « perd » son côté relationnel, et vice versa.

Une autre approche développée ensuite par Blake et Mouton (1964) admet que **le manager peut user à la fois d'autorité et de relationnel**. Ils ont pour cela développé une matrice où le manager évalue son intérêt pour la production et celui pour les gens et se place selon 5 zones :



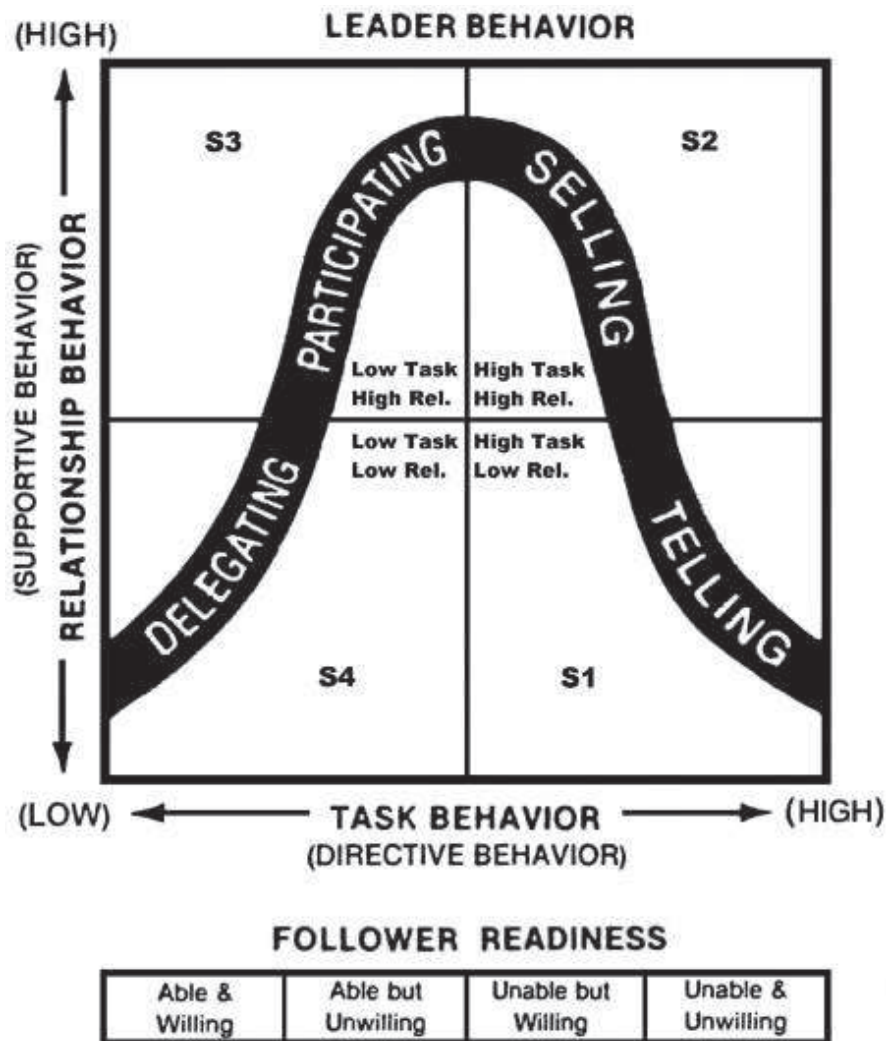
Cette matrice implique que la pire situation est peu d'autorité et de relationnel et que l'idéal est d'avoir 9/9 pour chacun des 2 critères. Cette approche était globalement retenue jusqu'au développement de la théorie du leadership situationnel par Hersey et Blanchard (1969).

En 1969, Hersey et Blanchard écrivent l'article fondateur du leadership situationnel : Life-Cycle Theory of Leadership. Ils reprennent la matrice de Black et Mouton (1964) en y ajoutant une courbe rouge qui représente l'évolution de **la maturité** du collaborateur, qui augmente en allant de la droite vers la gauche :



Ils montrent qu'un style de leadership orienté fortement tâche et relation n'est pas le meilleur à adopter systématiquement, mais qu'il faut considérer la maturité du collaborateur. Ils définissent la maturité comme une relative indépendance et une capacité à prendre des responsabilités. Ils préconisent donc de ne pas appliquer toujours la même recette, mais de prendre en compte **la situation**. Par exemple, pour un collaborateur mature et capable de prendre des responsabilités, le style de leadership adapté sera peu de relationnel et peu de directives ; le collaborateur se sent ainsi reconnu car une certaine liberté dans l'exécution de son travail lui est laissée, et le manager sait que la tâche sera faite efficacement, donc peut se concentrer sur autre chose.

En 1972, ils utilisent le terme de leadership situationnel à la place life cycle theory of leadership. Ils apportent également certaines modifications à la théorie de départ, en nommant sur les quadrants le comportement que le leader doit adopter pour chaque phase (telling, selling, participating et delegating). Ils ajoutent également en dessous de la matrice pour quelle **attitude du collaborateur** employer quel style de leadership. Cette attitude est décrite selon 2 axes : l'aptitude (capabilité) et la disposition (envie) pour faire le travail :



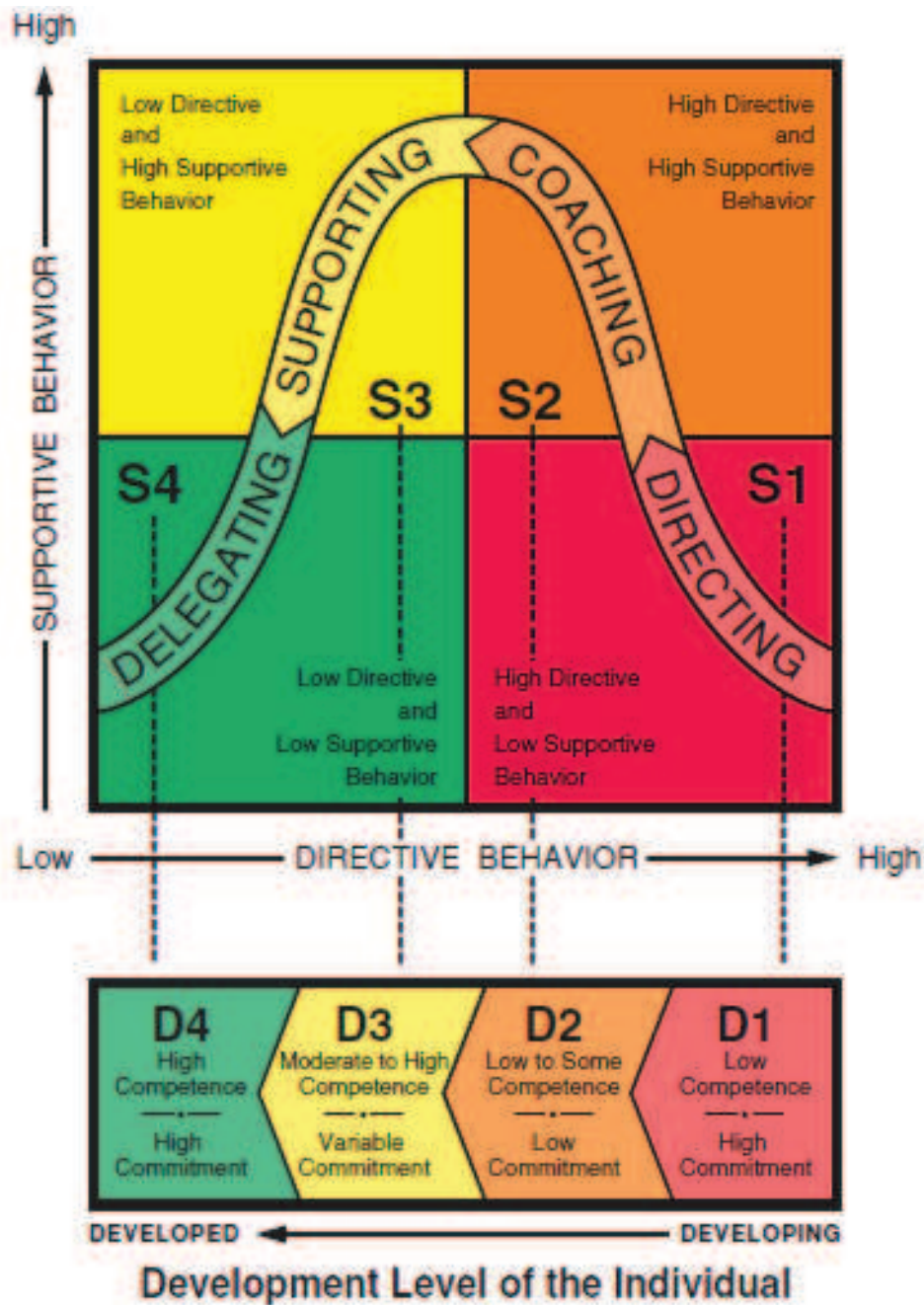
Les 2 auteurs ont collaboré jusqu'en 1979 sur ce modèle, puis ont chacun continué à le développer séparément.

J'ai fait le choix de partir sur le modèle de Blanchard, le leadership situationnel 2 (LS2), qui est le plus développé, enseigné et utilisé en entreprise, et qui m'apparaît le plus complet et pertinent.

Sur ce modèle, Blanchard développe l'approche « identification » de l'autonomie du collaborateur.

## 2. Le Leadership Situationnel 2

Blanchard a retravaillé son modèle en s'inspirant des travaux de Donald et Eunice Parisi-Carew sur le développement de groupe et en le transposant au développement individuel. Cette approche lui a permis de retravailler les stades de développement des collaborateurs pour arriver au modèle final :



## **2.1 Les niveaux de développement**

Le postulat de base, comme pour le leadership situationnel première version, est qu'il n'y a pas un style de leadership meilleur qu'un autre, car il varie en fonction du **niveau de développement** du collaborateur au regard de la tâche qui lui est demandée.

Attention, un niveau de développement donné ne s'applique pas à une personne mais à **une tâche ou un objectif spécifique**. Par exemple, une personne experte sur un domaine pourra être débutante sur une tâche nouvelle qui lui est confiée.

Le niveau de développement est la combinaison de **2 facteurs** :

- la compétence, combinaison du savoir, savoir-faire et savoir-être.
- l'implication, combinaison de la motivation et de la confiance.

Le niveau D1 (faibles compétences / forte implication) correspond à celui du débutant enthousiaste, nouveau donc sans aucune compétence, mais plein de volonté d'apprendre et de ferveur pour le nouveau travail ou la nouvelle tâche qu'il vient de commencer.

Le niveau D2 (compétences faibles à moyennes/ faible implication) correspond à celui de l'élève désillusionné, qui se rend compte que le travail demandé se révèle être plus difficile ou différent de ce qu'il avait envisagé dans un premier temps. Il ressent une certaine démotivation, un découragement. Ses compétences restent globalement basses, même si certaines commencent à grandir.

Le niveau D3 (compétences moyennes à élevées / implication variable) correspond à celui d'un collaborateur capable mais prudent. Il est de plus en plus compétent mais son intérêt pour la tâche et sa confiance en lui sont variables dans le temps. Il est critique envers lui-même et doute, ce qui l'empêche quelquefois d'avancer. Cela induit épisodiquement de la démotivation, qui peut aller jusqu'à le faire régresser en D2 ou même abandonner la tâche.

Le niveau D4 (compétences élevées / implication élevée) correspond à celui de l'expert autonome, qui démontre une forte implication et des compétences élevées sur la tâche correspondante. Il entraîne et inspire ses collègues, il est parfaitement autonome et on peut lui faire confiance.

Pour le manager, **la première compétence de base**, associée au niveau de développement du collaborateur, est le **DIAGNOSTIC**. En évaluant le bon niveau d'autonomie du collaborateur, le manager pourra appliquer le bon style de leadership.

*Cette compétence sera également essentielle à l'acheteur qui évaluera le niveau d'autonomie du fournisseur.*

## **2.2 Confrontation à une autre théorie : l'analyse transactionnelle**

Le niveau de développement du collaborateur peut être rapproché de **l'autonomie**. Sur ce sujet, **l'analyse transactionnelle**, développée à la fin des années 50 par Eric Berne et popularisée dans son livre « *What Do You Say After You Say Hello ?* » (1973), est particulièrement reconnue. Elle est aujourd'hui très renommée en entreprise et de nombreux professionnels sont formés selon cette approche, afin de progresser dans les domaines relationnels comme le management ou la négociation. Cette théorie de la personnalité et de la communication vise à analyser les échanges entre individus, à en pointer les dysfonctionnements, et apporte une compréhension de ceux-ci, dans le but de les résoudre.

Cette théorie postule qu'il existe 3 états d'esprits différents qui cohabitent chez l'individu adulte, que Berne appelle les 3 états du moi, et qui sont les suivants :

- **L'enfant** : c'est le premier état du moi qui se constitue dès la prise de conscience de l'enfant. Il exprime sans réserve les émotions, les besoins, l'affectivité et les sensations. L'enfant est **le ressentir**.
- **Le parent** : c'est le second état du moi, qui se constitue pendant l'enfance et l'adolescence, sous l'influence de modèles (parents, professeurs...). Le parent est **l'appris**.
- **L'adulte** : c'est le dernier état du moi, qui se développe au début de l'âge adulte et tout au long de la vie. Il est l'aspect de notre personnalité qui observe, analyse, comprend, décide, agit. L'adulte est **le réfléchi**.

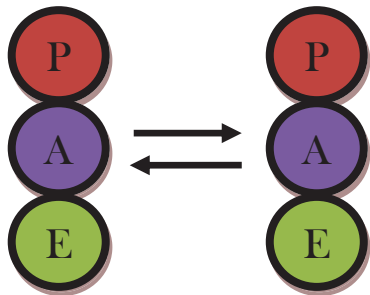
Ces 3 états du moi entraîneront des comportements différents chez la personne.



Le but de l'analyse transactionnelle est de permettre à l'individu de gérer ses états du moi de manière consciente, afin de comprendre la dynamique d'une relation ou d'une situation de vie. Il pourra alors solliciter l'état adapté à la situation, afin de résoudre un problème, comme par exemple une relation conflictuelle.

Berne nomme « transactions » les interactions, verbales ou non, entre deux personnes. Chaque individu ayant ses 3 états du moi, on trouve différents type de transactions, suivant quel état échange avec quel autre.

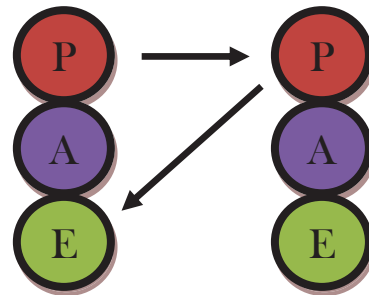
Ci-dessous 2 exemples, afin d'explicitier concrètement une transaction, sans rentrer dans le détail de leurs différents types :



Pouvez-vous me transmettre votre devis avant le 15 mars ?

Oui, vous le recevrez fin de semaine prochaine.

On a ici une relation d'Adulte à Adulte, chaque interlocuteur est à sa place dans cette relation professionnelle. L'état du moi de la personne sollicitée répond au même état du solliciteur.



De mon temps les acheteurs étaient plus conciliants.

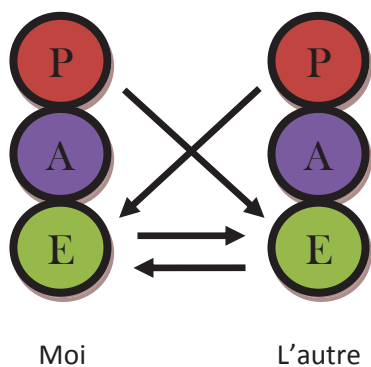
Oui mais c'est parce que des gens comme vous en ont profité que...

On a ici une relation de Parent à Parent de la part du solliciteur : affirmation toute faite, sans démonstration, basée sur le vécu. La réponse du sollicité est une relation de Parent à Enfant : même généralisation sans fondement, mais en portant en plus un jugement sur le solliciteur et en le rabaisant.

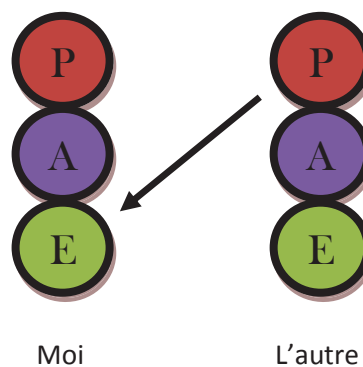
Dans le 2<sup>ème</sup> exemple, l'interlocuteur sollicité se sent supérieur à l'autre et se permet de le critiquer par une transaction Parent → Enfant. C'est ce que Berne appelle une position de vie +/- (= je me vois positivement / je vois les autres négativement).

Il existe 4 types de positions de vie et pour chacune, une ou des transaction(s) associée(s) :

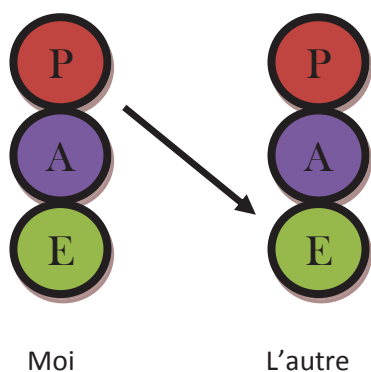
-/- : je dévalorise l'autre et je me dévalorise



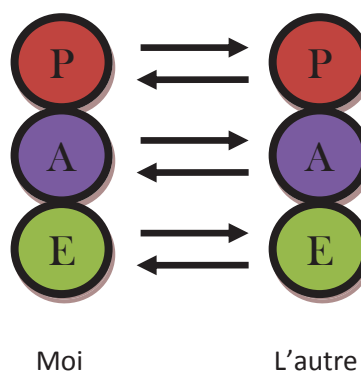
-/+ : je me sens inférieur aux autres



+/- : je me sens supérieur aux autres



+/+ : je me sens bien avec moi-même et les autres



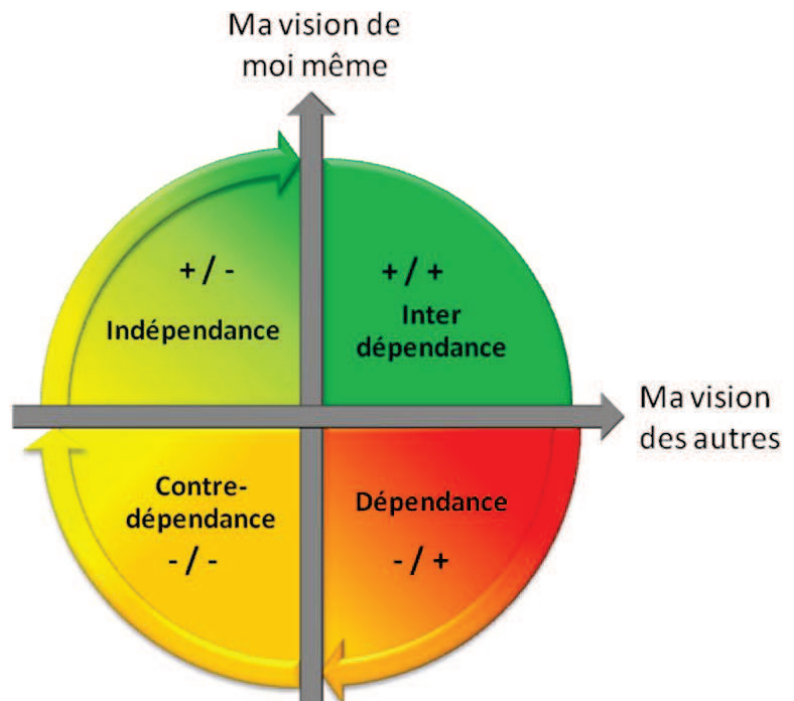
C'est en partant de ces 4 positions de vie que Nola Katherine Symor (1983) développe le cycle de la dépendance. Elle montre que pour acquérir une autonomie sur une tâche donnée, un individu passe successivement par les 4 positions de vie, qui sont dans l'ordre :

1) dépendance (-/+)

2) contre-dépendance (-/-)

3) indépendance (+/-)

4) interdépendance (+/+)



Le but est d'atteindre la quatrième position de vie : l'interdépendance.

En rapprochant cette théorie du SL2, on voit immédiatement les 2 liens que l'on peut faire entre le cycle de la dépendance de Symor et le niveau de développement de Blanchard.

- Le premier lien peut être fait entre la compétence du SL2 et la vision de soi-même de l'AT : plus on augmente dans notre perception de nos compétences et meilleur sera notre image de nous-même. A l'opposé, sur un contexte donné, quelqu'un qui n'a pas de compétence pourra se sentir inférieur, donc dans une situation de dépendance vis-à-vis de son manager.
- Le deuxième lien peut être fait entre l'implication et la vision des autres (qui peut être ici le manager, l'équipe, l'entreprise, le système...). Plus on a une vision des autres mauvaise et moins notre implication sera positive pour l'entreprise. Suivant l'individu, elle pourra fortement baisser (attitude de « laisser faire ») ou fortement augmenter (attitude de « vouloir faire à la place ») ; dans les 2 cas cela conduit à une diminution des performances globales. A l'opposé, plus on a une bonne vision de son manager ou de son entreprise par exemple, plus il y aura de chances que l'on s'implique positivement.

Le tableau ci-dessous met en avant les liens pouvant être fait entre chaque niveau de développement du SL2 et chaque position de vie de l'AT :

Comparatif des 2 approches	
Leadership Situationnel	Analyse Transactionnelle
D1 : débutant enthousiaste (faibles compétences / forte implication)	-/+ : Je suis nouveau et sans compétences sur le poste/la tâche, je me sens donc inférieur aux autres. Par contre je suis très motivé et ma vision des autres est positive.
D2 : élève désillusionné (compétences faibles à moyennes/ faible implication)	-/- : Mes compétences restent toujours relativement faible, donc je me sens toujours inférieur. En revanche mes illusions du début ont disparues et avec elles mon implication, ma vision des autres est maintenant négative.
D3 : collaborateur capable mais prudent (compétences moyennes à élevées / implication variable)	+/- : Mes compétences sont maintenant de plus en plus fortes et reconnues, j'ai donc tendance à me valoriser. Ma vision des autres s'améliore mais reste toutefois globalement négative.
D4 : expert autonome (compétences élevées / implication élevée)	+/+ : Je suis reconnu pour mes compétences, ce qui me donne une très bonne image de moi-même. Ma vision des autres a continué de s'améliorer et est maintenant redevenue positive.

### 2.3 Le style de leadership

A chaque niveau de développement que nous avons vu, Blanchard préconise d'associer un style de leadership correspondant.

Le style de leadership est la combinaison de 2 facteurs :

- Le comportement directif : montrer quoi faire et comment le faire (structurer), suivre les actions de près et faire des retours fréquents aux collaborateurs.

- Le comportement encourageant : développer l'implication et le sens de l'initiative chez son collaborateur en l'encourageant, en l'écoutant, en lui expliquant et en le faisant participer aux décisions.

Le style S1 « Diriger » (beaucoup de direction / peu d'encouragements) est adapté pour le niveau D1. En effet la forte direction compense le manque de compétences du collaborateur en encadrant son travail. Il est motivé de lui-même pour apprendre et évoluer, donc les encouragements sont moins nécessaires à ce stade. Le manager doit définir et planifier les tâches et les priorités, enseigner et montrer comment faire, suivre le travail de près et donner fréquemment des retours sur résultats.

Le style S2 « Coacher » (beaucoup de direction / beaucoup d'encouragements) est adapté pour le niveau D2. Ici, en plus de la forte direction pour continuer à faire évoluer les compétences, le manager doit aussi beaucoup encourager pour compenser la faible motivation du collaborateur. Le manager doit expliquer la mission et la décliner en tâches, solliciter des suggestions, récompenser des comportements et toujours être directif sur le travail à accomplir.

Le style S3 « Supporter » (peu de direction / beaucoup d'encouragements) est adapté pour le niveau D3. Le collaborateur étant de plus en plus compétent, il a besoin de moins en moins de direction, par contre les encouragements sont toujours nécessaires afin d'améliorer encore son implication et sa confiance en soi. Le manager a un rôle facilitateur, implique le collaborateur dans la prise de décisions, l'écoute, l'encourage et le pousse à donner le meilleur.

Le style S4 « Déléguer » (peu de direction / peu d'encouragements) est adapté pour le niveau D4. Le collaborateur est maintenant capable de définir ses propres objectifs et de les atteindre, tout en gardant un haut niveau de motivation : il est parfaitement autonome sur la tâche. Le manager fait confiance au collaborateur et l'encourage à s'affirmer et à travailler en autonomie. Il lui affecte les ressources dont il a besoin pour mener à bien son projet et le laisse gérer le déroulement.

Une mauvaise évaluation du niveau du collaborateur pourra amener le manager à exercer une supervision excessive ou au contraire insuffisante. C'est pourquoi la compétence de diagnostic vue précédemment est essentielle.

*Pour l'acheteur, mettre en place un style de management de la relation fournisseur adapté à son niveau de développement sera essentiel.*

Pour le manager, **la deuxième compétence de base** est la **FLEXIBILITE**, qui est la compétence associée au changement et à l'adaptation du style de leadership en fonction du niveau de développement du collaborateur pour chaque tâche. Le manager devra être capable de passer d'un style à l'autre rapidement et confortablement.

*Cette compétence sera également essentielle à l'acheteur qui devra manager plusieurs relations fournisseurs et plusieurs types de prestations/fournitures par fournisseur.*

## **2.4 Confrontation à une autre théorie : le modèle PAEI**

En appliquant le regard d'une autre théorie, le modèle PAEI (Producteur, Administrateur, Entrepreneur, Intégrateur) développé par Ichak Adizes (1976), nous pouvons expliciter chacun des 4 styles de management. L'auteur montre que pour être compétent, un manager devra avoir 4 fonctions et les utiliser adéquatement.

Ces 4 fonctions sont :

- Producteur : est sur le terrain, dans le concret, dans le résultat. Il ne veut pas « perdre son temps » à planifier. Il se définit par **l'action**.
- Administrateur : est dans l'organisation, le suivi, l'analyse. Il aime créer des méthodes et des procédures. Il se définit par **la réflexion**.
- Entrepreneur : est dans le long terme, le projet, la créativité. Grâce à son enthousiasme, il entraîne les autres dans ses propositions. Il se définit par **la vision**.
- Intégrateur : est dans le relationnel, le consensus, la coopération. Il veut aider son équipe à fonctionner ensemble et chaque individualité à se développer. Il se définit par **la relation**.

Le manager sera en réalité tout le temps dans ces 4 fonctions, mais pourra avoir une ou plusieurs dominantes suivant la situation. Afin d'adopter les différents styles de leadership, le manager utilisant le leadership situationnel devra tour à tour avoir des fonctions dominantes dans l'action, la réflexion, la vision et la relation.

- Lorsqu'il est en S1, le manager doit avoir les dominantes producteur et administrateur.
- Lorsqu'il est en S2, le manager doit avoir les dominantes producteur, administrateur, entrepreneur et intégrateur.
- Lorsqu'il est en S3, le manager doit avoir les dominantes entrepreneur et intégrateur.
- Lorsqu'il est en S4, le manager ne doit pas avoir de dominante.

La dernière recommandation de Blanchard est qu'un manager utilisant le leadership situationnel doit faire preuve de transparence par rapport à cette méthode. Les 2 parties doivent s'accorder sur les objectifs demandés, le niveau de développement du collaborateur, le style de leadership présent et futur du manager, et la manière et la périodicité des échanges. Cela constitue **la troisième compétence de base** attendue du leader situationnel, que Blanchard définit comme le **PARTENARIAT POUR LA PERFORMANCE**.

*Cette compétence sera également intéressante pour l'acheteur, qui devra faire preuve de transparence quant aux objectifs donnés aux fournisseurs, l'évaluation de leur performance, le vecteur de communication et sa manière de manager la relation.*

Le but de cette méthode est bien sûr de développer les compétences de son collaborateur, de D1 à D4, mais certaines circonstances amènent parfois une perte de performances chez le collaborateur, c'est ce que l'auteur appelle le cycle régressif. Le manager doit alors adapter son style de leadership. Par exemple un expert en D4 peut avoir une implication qui diminue suite à une annonce de rachat de l'entreprise ou à cause de soucis familiaux. Le manager devra identifier ce changement et adapter son style en fonction, en passant en S3.

En définitive, le rôle du leader situationnel est donc d'identifier et de s'adapter aux besoins du collaborateur, en termes de direction et d'encouragements, et en toute transparence.

Nous allons à présent faire un état des lieux concernant le management et le développement de la relation fournisseur.

### 3. Le développement fournisseur

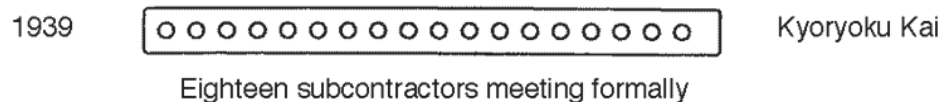
#### **3.1 Origines du management de la relation fournisseur : le cas Toyota**

Le développement fournisseur est défini par Handfield (1997) comme « Toute activité qu'un acheteur entreprend pour améliorer les performances et/ou les capacités d'un fournisseur, afin qu'elles satisfassent les besoins court et long terme de l'acheteur »

Le modèle de référence sur le développement fournisseur est celui de Toyota, qui a donné très tôt beaucoup d'importance à sa relation fournisseur. Plus tard, Liker (2008) a identifié cette déclinaison du TPS aux achats comme étant l'un des 14 principes du Lean : « Respectez votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser ».

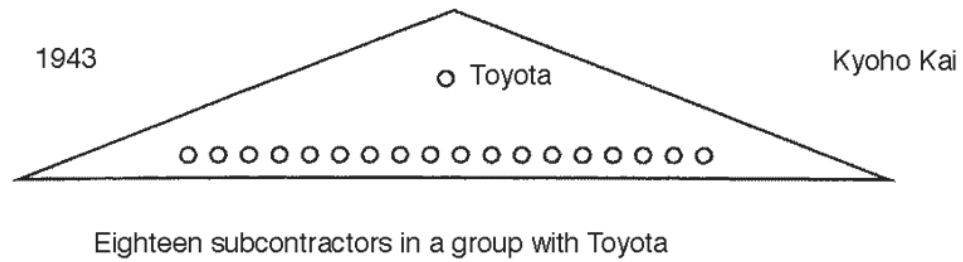
Ci-dessous un rapide aperçu chronologique des principales innovations de Toyota et de ses principaux outils et concepts, selon Hines (1994) et Dyer (1998), qui ont été repris par de nombreuses entreprises par la suite :

- En 1939, Toyota lançait la première association de fournisseurs, appelée Kyoryoku Kai. Elle permet aux fournisseurs de se rencontrer et d'échanger des informations techniques.

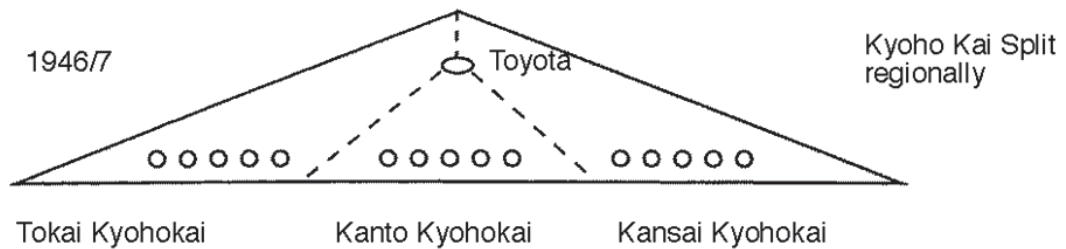


- En 1943, Toyota crée le premier Kyoho Kai. Cette association de fournisseurs volontaires a pour but de faciliter des échanges d'informations plus poussés, entre les membres et avec Toyota. Les entreprises participantes sont poussées à se développer et se former mutuellement, ainsi qu'à organiser des événements pour favoriser la socialisation et donc la coopération. Des rencontres au niveau direction sont organisées tous les 6 mois dans le but d'échanger des informations de haut niveau (politique, évolution du marché, plans commerciaux, plans de production...). Des rencontres au niveau opérationnel sont organisées tous les mois et abordent un thème (coût, qualité, sécurité...), le but étant de partager les informations, les bonnes pratiques et les savoir-faire.

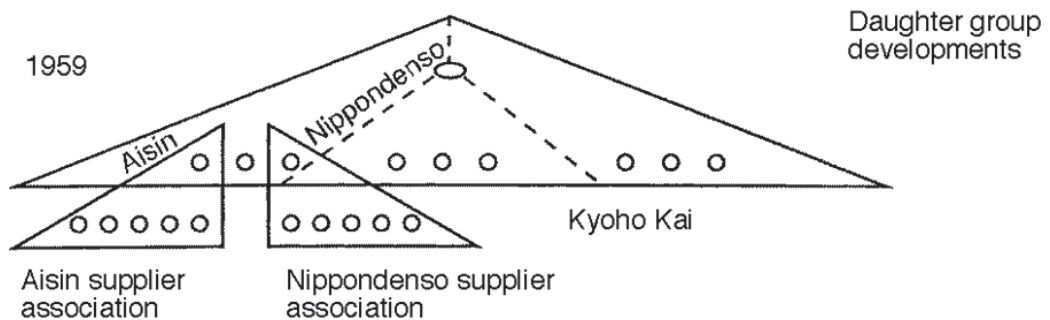




- Devant le succès de la méthode, Toyota crée ensuite plusieurs Kyoho Kai régionales afin de diminuer le nombre de fournisseurs par groupe et de concentrer les efforts.

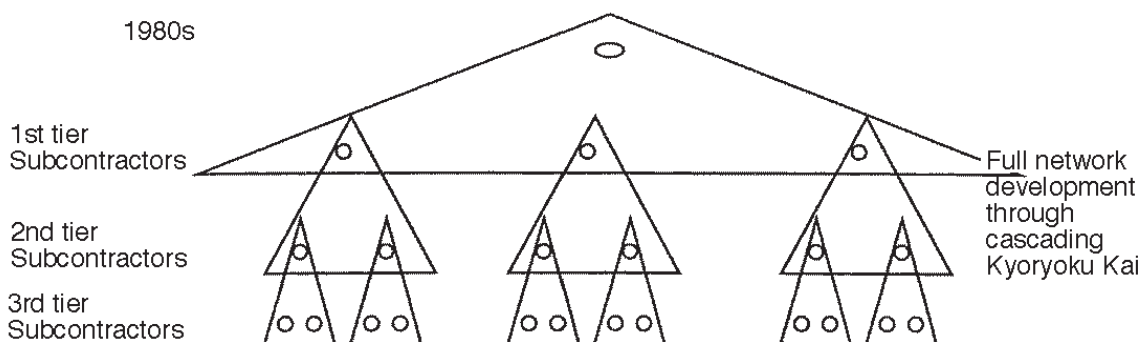


- A partir de 1959, certains fournisseurs ayant atteint un niveau d'excellence adéquat créent leurs propres associations de fournisseurs. Toyota assure ainsi la maîtrise de ses fournisseurs de rang 2.

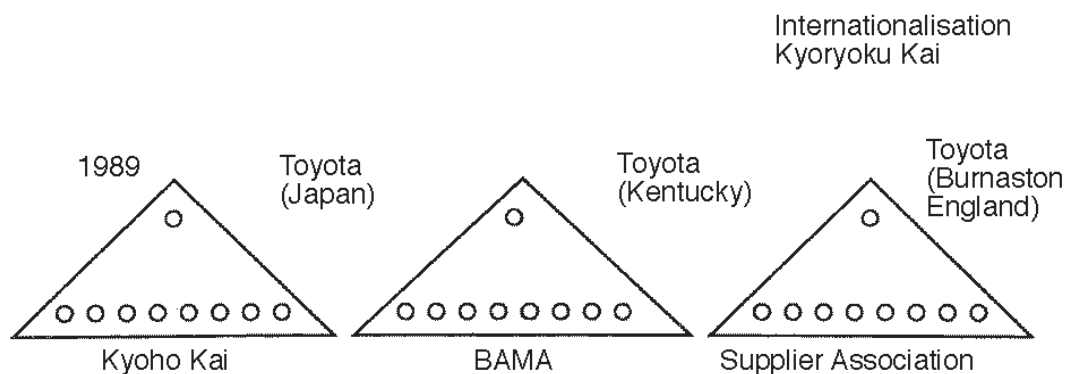


- Au cours des années 60, Toyota continue l'essaimage des associations fournisseurs à travers sa supply chain amont. Cela lui assure une grande maîtrise sur tous ses rangs de fournisseurs, donc sur la qualité de son produit final. Quand on sait que 50% des problèmes de qualité viennent des

fournisseurs (Philip Crosby, 1989), on comprend mieux l'écart de fiabilité et de durée de vie des voitures japonaises par rapport aux américaines constaté dans les années 80.

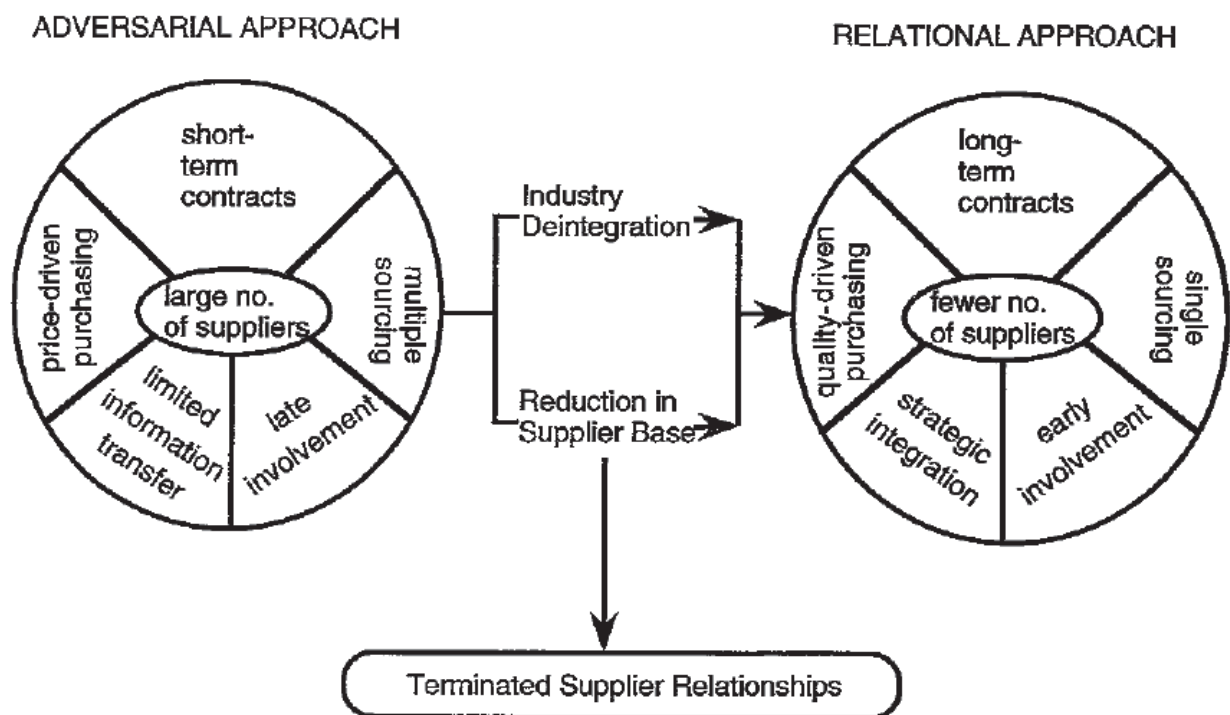


- Toyota a ensuite continué à développer d'autres régions japonaises dans les années 70, puis crée en 1989 ses premières associations à l'étranger, aux USA et en Angleterre.



### 3.2 Importance du management de la relation fournisseur

Si Toyota a tant construit avec ses fournisseurs, c'est qu'il s'est aperçu très tôt des avantages qu'il pouvait tirer à tisser des liens privilégiés avec eux. Son mode de management de ses fournisseurs stratégiques est placé sous le signe de la relation quand ses concurrents de l'époque, surtout européens et américains, avaient une approche antagoniste. Les 2 approches ont été décrites par Ali (1997) et sont résumées dans le schéma ci-dessous :



Ali explique que la récession du début des années 80, la technologie se complexifiant de plus en plus rapidement, et la compétition dans le secteur de plus en plus intense ont conduit les constructeurs européens et américains à externaliser et à suivre le modèle japonais de management des fournisseurs. C'est ainsi qu'aujourd'hui la plupart des entreprises tendent vers une approche relationnelle avec les fournisseurs.

Les avantages de cette politique d'impartition ont été décrits par Pierre-Yves Barreyre (1992) :

- Recentrage sur son cœur de métier, donc une meilleure mise en valeur de ses avantages distinctifs.

- Effet de levier impartition, car selon le modèle de Dupont de Nemours, l'externalisation entraîne une diminution des actifs engagés, donc une meilleure rotation des actifs ( $= CA / \Sigma \text{ actifs}$ ), donc une meilleure rentabilité des capitaux engagés ( $= \text{rotation des actifs} \times \text{taux de marge}$ ).
- Ouverture sur l'environnement, afin de capter l'innovation chez le fournisseur.
- Diminution de la complexité, donc meilleure flexibilité opérationnelle, organisationnelle et stratégique, qui permet à l'entreprise d'être plus réactive face aux évolutions du marché, voire de modifier en profondeur sa structure et son secteur d'activité.

L'illustration ci-dessous (Bertodo, 1991) montre à quel point cette tendance a été forte dans l'industrie automobile :

**Table 2. Indicative data on de-integration trends in the European Automotive Industry<sup>1</sup>**

	Fiat Group	Ford	GM	Peugeot	Renault	Rover	VW-Audi
Brake and fuel lines	●→○	●→○	●→○	○→○	●→○	○→○	●→○
Clutch assemblies	●→○	○→○	○→○	○→○	○→○	○→○	○→○
Cold extrusions	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	○→○	●→○
Exhaust systems	○→○	●→○	●→○	○→○	○→○	●→○	○→○
Forgings	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	○→○
Oil pumps	●→○	●→○	●→○	○→○	●→○	●→○	●→○
Pedal assemblies	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	○→○	●→○
Seats	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○
Fuel tank assemblies	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○
Water pumps	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○	●→○

<sup>1</sup>Augmented data from A.T. Kearney Auto-Stat.

○→○  
1980 1990

● In-house  
○ Partly in-house  
○ Outsourced

R. Bertodo (1991)  
« The Role of Suppliers in Implementing a Strategic Vision »  
Long Range Planning, Vol. 24, N°3

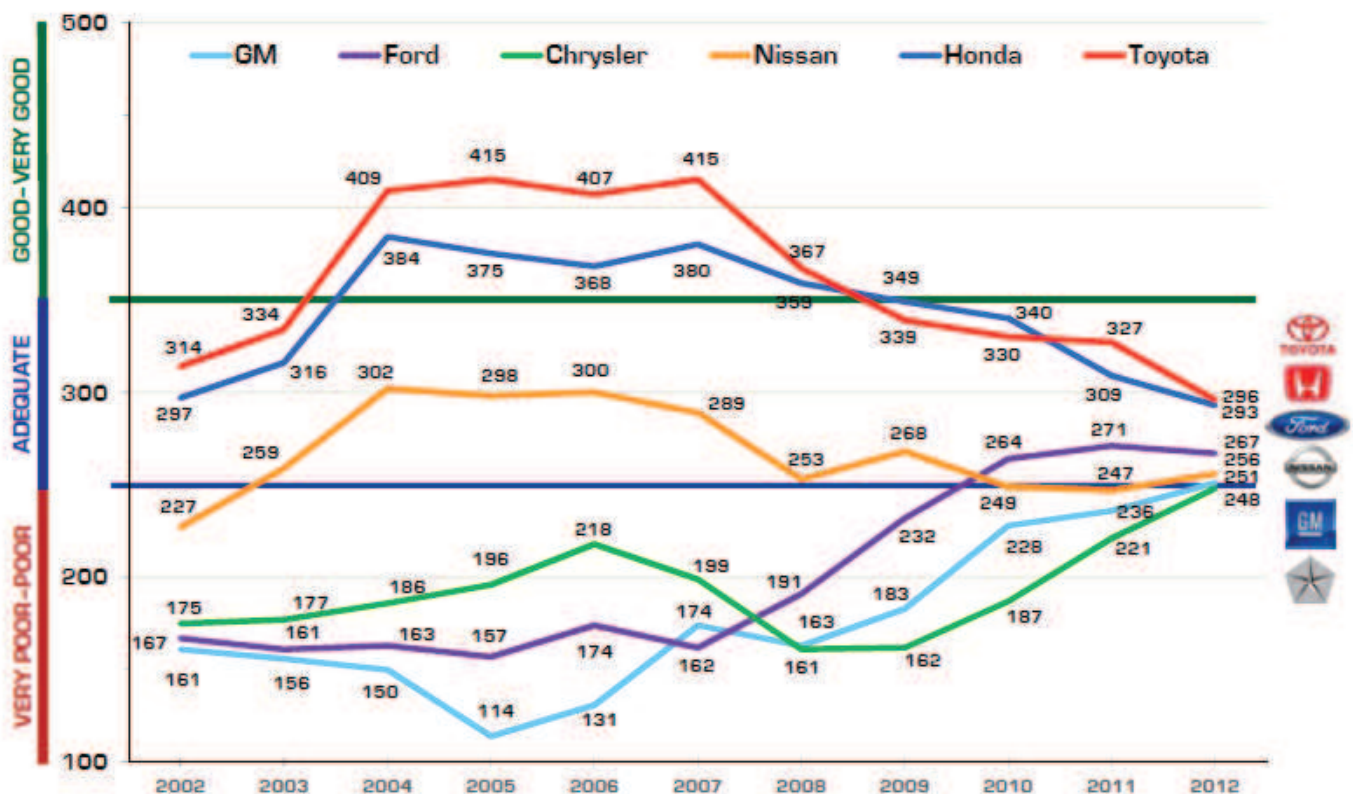
Les fournisseurs deviennent donc de plus en plus stratégiques pour les entreprises, et les achats, qui représentaient en moyenne 40% du CA d'une entreprise en 1960, passent à 60% en 1995.

Les entreprises américaines et européennes ont compris que leur différenciation se fera aussi par la manière dont ils managent leurs fournisseurs, et que ces derniers leur garderont leurs toutes dernières innovations seulement s'ils savent qu'ils auront un retour.

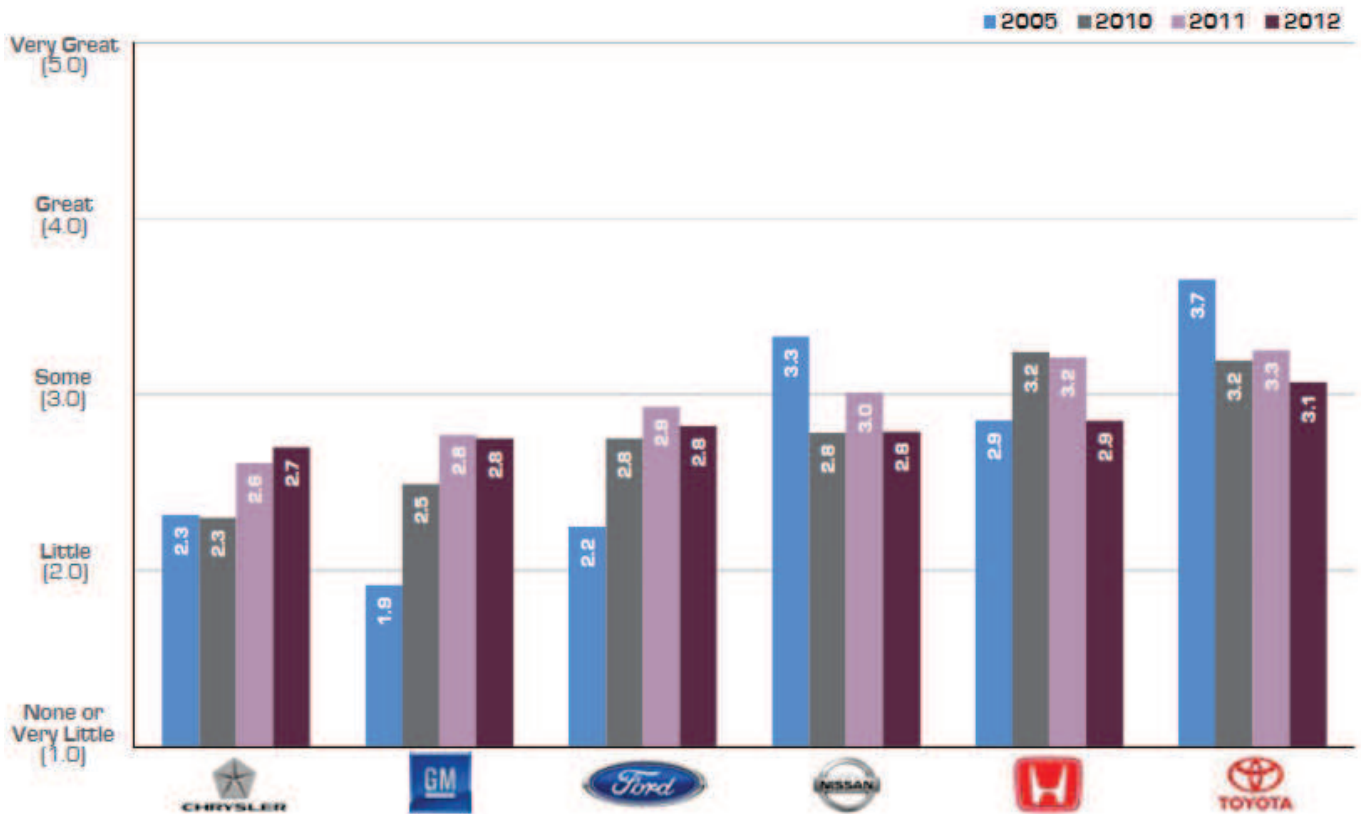
L'étude annuelle menée par la Society of Automotive Analysts, montre à quel point la qualité de la relation client-fournisseur est corrélée à la volonté du fournisseur de faire bénéficier de ses dernières innovations à son client.

Les graphiques ci-dessous ont été réalisés à partir d'un questionnaire rempli par les fournisseurs et concernant leurs clients.

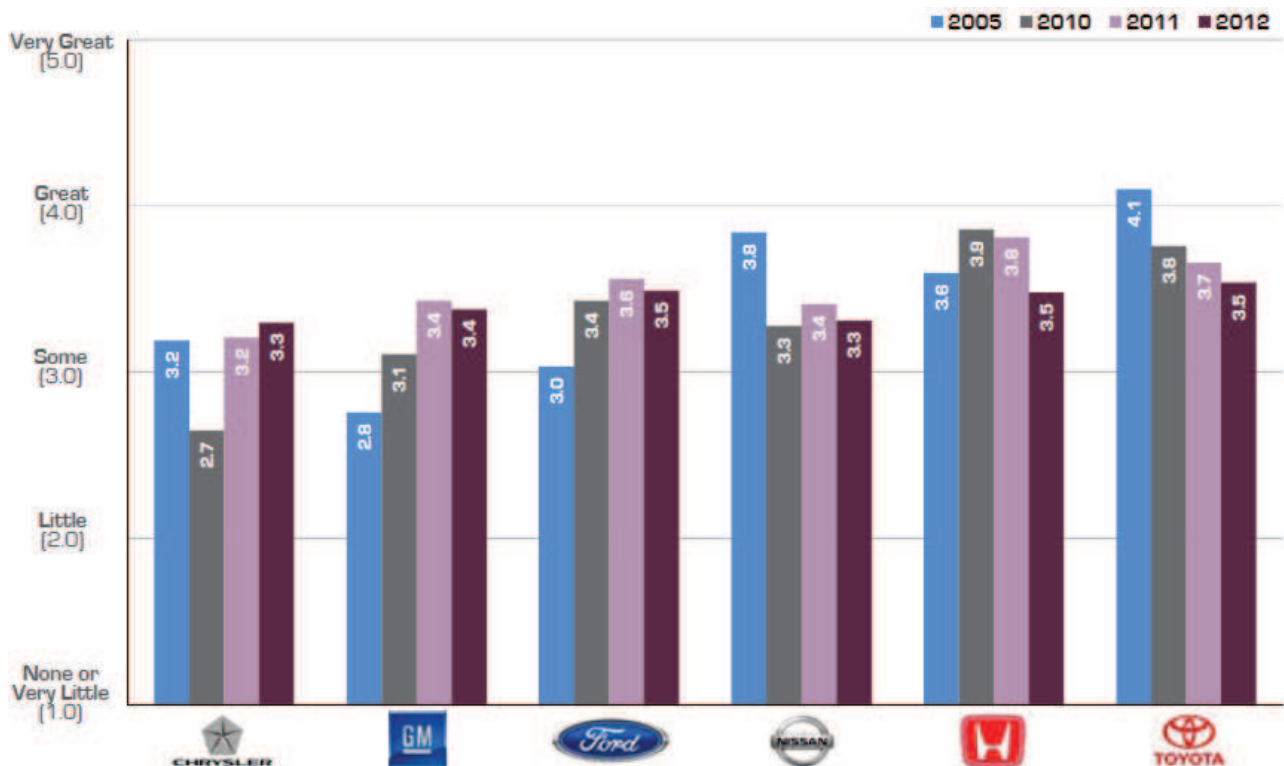
Qualité de la relation de travail avec le client :



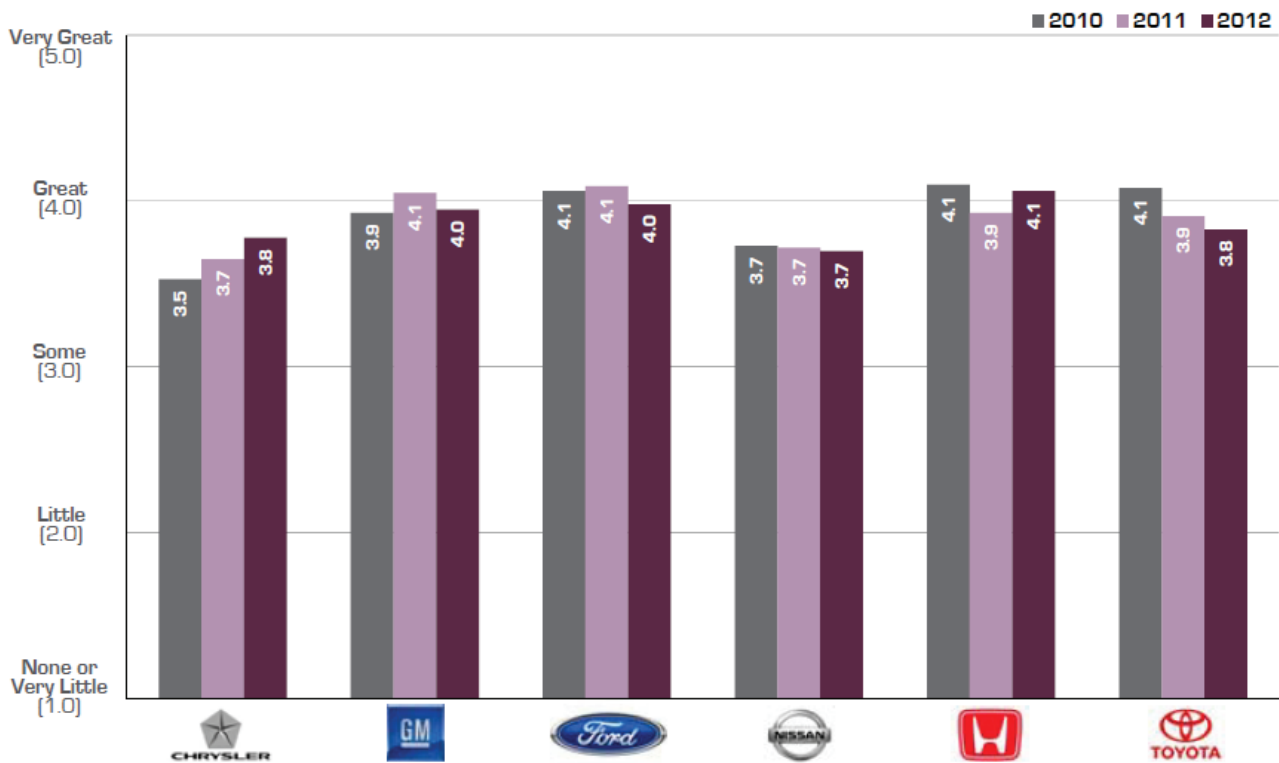
Envie de partager une nouvelle technologie, sans l'assurance d'une commande :



Envie d'investir dans une nouvelle technologie par anticipation d'un nouveau marché client :



Assignement des meilleurs ressources (humaines et machines) au client :



On remarque que la chute de la qualité dans la relation avec Toyota et Honda entre 2005 et 2012 est corrélée à la diminution de l'envie de leur faire bénéficier des dernières technologies, d'investir pour eux et de leur attribuer les meilleures compétences. On ne pourra s'empêcher de faire le parallèle avec les rappels de grande ampleur qu'a subit dernièrement Toyota, tous dus à sa supply chain amont. Les constructeurs américains au contraire ont su se rendre plus attractifs ces dernières années, et on peut penser qu'ils ont été capables de capter de plus en plus d'innovation fournisseur.

La deuxième information que ce graphique nous apporte est que, malgré leur importance à présent documentée et connue de tous, les relations client-fournisseurs sont encore loin d'être idéales à l'heure actuelle.

Nous nous sommes focalisés sur le secteur automobile car c'est un des plus avancés dans l'industrie et le plus étudié par les auteurs, mais cette tendance peut être élargie à tout autre secteur.

**Le management de la relation fournisseur est donc aujourd'hui une vraie problématique pour la compétitivité des entreprises.**

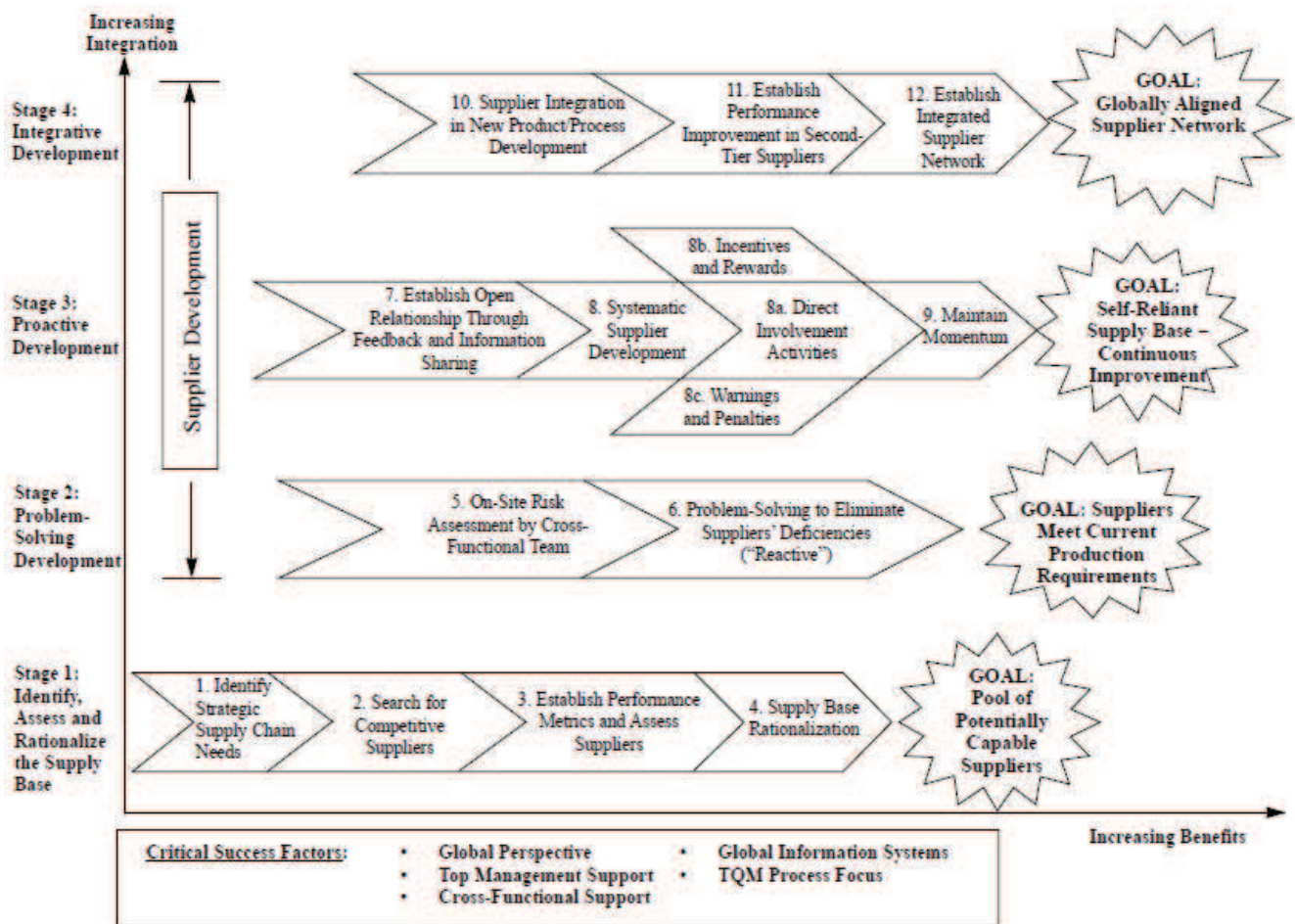
#### 4. Présentation d'un modèle de développement fournisseur

Selon Handfield (2000), il existe 3 voies possibles si un fournisseur n'est pas aussi performant qu'attendu :

1. décider de produire en interne.
2. changer de fournisseur.
3. aider le fournisseur à développer ses capacités et à améliorer sa performance.

La troisième option est celle retenue et présentée dans le cadre de cette étude.

Les modèles actuels de développement fournisseurs se sont largement inspirés de ce qu'a fait Toyota et que nous avons vu précédemment. Le modèle le plus abouti est celui de Krause (1999) :



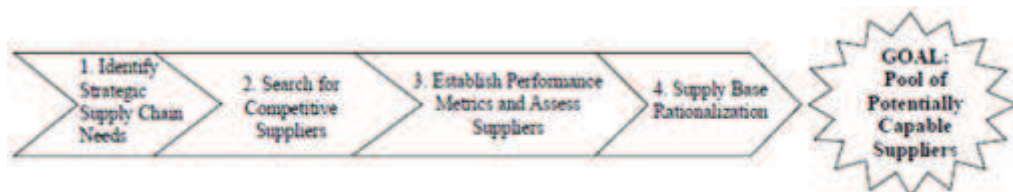


Ce modèle se découpe en 4 stades :

- Stade 1 : Identification de fournisseurs avec potentiel.
- Stade 2 : Développement fournisseurs par résolution de problèmes pour atteindre un niveau acceptable.
- Stade 3 : Développement autonome des fournisseurs par méthodes d'amélioration continue.
- Stade 4 : Développement d'un partenariat et essaimage des bonnes pratiques aux fournisseurs de rangs inférieurs.

Avant de se lancer dans ce processus de développement, le service achats devra s'assurer d'avoir l'appui de la direction générale, et l'entreprise, le niveau de maturité requis. En effet, si le prescripteur veut tirer ses fournisseurs vers le haut, il devra avoir un niveau de compétence élevé et la maîtrise de ses processus internes.

**Stade 1 :**



Cette phase d'identification des fournisseurs à potentiel est une condition sine qua non avant de passer à la phase développement fournisseurs. Elle est composée de 4 étapes :

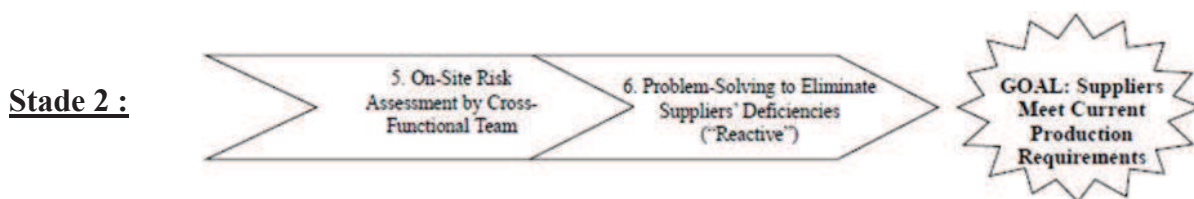
L'identification des besoins de la supply chain aval est la première étape. C'est la seule qui est tournée exclusivement vers l'interne, mais néanmoins une des plus importantes car elle cadre la démarche. En effet, il serait inopportun de consommer du temps et des ressources pour développer un fournisseur sans importance au regard de notre stratégie. Le besoin doit donc être explicité et aligné avec les objectifs de l'entreprise en termes de satisfaction du client final et de développement de nouveaux produits. Cette analyse conduite par le service achats doit être cross fonctionnelle. Un outil adapté à cette étape est la matrice interne de Marcel et Nassoy (1985) qui rapporte un niveau

d'engagement financier à un niveau de risque. Il s'agira ici d'identifier les fournisseurs stratégiques, donc à fort engagement financier et fort niveau de risques, qui seront à développer.

La recherche de fournisseurs adaptés aux besoins définis précédemment est la deuxième étape. Cette identification peut être interne et se faire dans la base fournisseurs existante ou externe dans une démarche de marketing achats. L'entreprise prescriptrice doit se rendre le plus attractive possible dès cette étape, afin de pouvoir instaurer plus tard une relation d'interdépendance (selon Cox, 2001).

La troisième étape est la mesure de la performance et/ou l'évaluation des fournisseurs identifiés. Le but étant d'avoir des données afin de procéder à l'étape suivante.

La dernière étape de ce stade est la rationalisation de la base fournisseurs. Les fournisseurs ayant été identifiés comme incapables d'atteindre la performance attendue (taille, organisation, stratégie, santé financière...) sont supprimés.



Cette seconde phase est la première du processus de développement fournisseurs. Elle est axée sur la résolution de problèmes afin d'amener les fournisseurs au niveau standard attendu par l'entreprise prescriptrice.

Dans la cinquième étape, Krause propose de définir des indicateurs dans les domaines suivants : coûts, qualité, taux de service, temps de cycle, technologie (produit et process), capacités de développement et compétences en management. Une évaluation des risques de chaque fournisseur doit également être menée, afin de faire ressortir leurs forces et leurs points faibles. Cette étape permet de définir des typologies de fournisseurs, souvent classés en 3 groupes : actifs, challengers et key suppliers.

Dans la 6<sup>ème</sup> étape, le focus est mis sur la résolution de problèmes, afin d'amener le fournisseur au niveau d'exigence attendu. Ce travail est fait avec l'appui du prescripteur, qui fait profiter de ses bonnes pratiques en investissant du temps et des ressources chez le fournisseur afin de le tirer vers le haut.

**Stade 3 :**



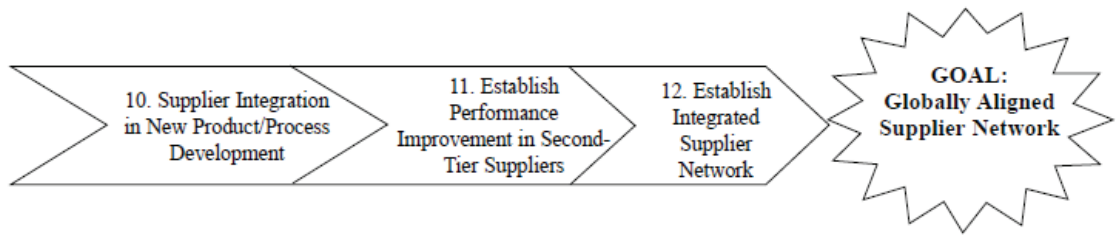
Le stade 3 est atteint lorsque le fournisseur obtient, grâce au soutien du prescripteur, le niveau attendu. Il est maintenant question d'amélioration continue pour faire progresser le fournisseur. Certains de ces projets seront menés conjointement, afin d'améliorer les processus inter entreprises et d'évoluer vers du partenariat, qui sous-entendra un niveau du fournisseur égal à celui du prescripteur.

La 7<sup>ème</sup> étape se concentre sur l'échange d'informations entre les 2 entreprises. C'est à cette étape que peut se mettre en place un EDI ou tout autre système de partage de l'information. Des liens forts entre les managements des 2 organisations s'installent.

Lors de la 8<sup>ème</sup> étape, des projets de plus grande ampleur sont mis en place chez le fournisseur. On peut citer des chantiers Kaizen, 6 sigma, des projets de VSM (Value Stream Mapping) afin de tendre les flux et réduire les stocks, la mise en place d'un système TPM (Total Productive Maintenance), etc. Un système de récompenses et de pénalités pourra être mis en place pour motiver le fournisseur.

La 9<sup>ème</sup> étape préconise de maintenir ce mouvement jusqu'à l'atteinte par le fournisseur des mêmes standards que le prescripteur. Pour cela le mouvement de récompenses / pénalités doit se poursuivre afin que le fournisseur améliore tour à tour l'ensemble de ses processus internes, et que cette philosophie d'amélioration continue infuse dans sa culture d'entreprise. Le but est que le fournisseur arrive à un stade où il se développe de manière autonome à partir des feedback du prescripteur.

**Stade 4 :**



Le dernier stade de développement est atteint lorsque le fournisseur a le même niveau de performance que le prescripteur.

Le rapprochement entre les 2 entités s'intensifie à la 10<sup>ème</sup> étape. Le fournisseur est intégré en amont, lors des phases de conception et de développement. Des échanges/partages de technologies et de ressources humaines peuvent se mettre en place au travers d'équipes projet.

Pour gagner en performance, le fournisseur devra lors de la 11<sup>ème</sup> étape entamer cette démarche de développement avec ses propres fournisseurs. Le but est de faire remonter les bonnes pratiques dans la supply chain et de tendre vers une entreprise étendue.

La dernière étape est le stade le plus avancé de développement. Le but est de pousser le fournisseur à se développer à proximité de tous les sites du prescripteur à travers le monde. En poussant cette démarche de développement à tous les fournisseurs sur toutes les familles achats, le prescripteur obtient une seule et même base fournisseurs mondiale, avec uniquement des best in class. C'est ce que Krause appelle « Globally aligned supplier network », le dernier stade de développement.

Ce modèle est le plus abouti dans le domaine du développement fournisseur, mais dans la pratique, 3 reproches peuvent lui être adressés :

- Le prescripteur investit dans le développement de son fournisseur, donc croit en un avenir commun, mais qu'en est-il de ce dernier ? Il n'existe pas de **mesure de sa motivation**, permettant de savoir s'il est prêt à s'investir réellement dans son développement ou s'il voit la démarche comme une nouvelle contrainte qu'il doit accepter pour rester dans le panel. Cela permettra également à l'acheteur de choisir objectivement le fournisseur à développer parmi plusieurs de niveaux apparemment équivalents.

- L'acheteur ne sait pas déterminer de manière objective quand le fournisseur est prêt à passer à l'étape supérieure de développement ou si au contraire, il faut revenir à la précédente. Pour cela il doit **suivre l'évolution de sa motivation et de ses compétences** au cours du développement.

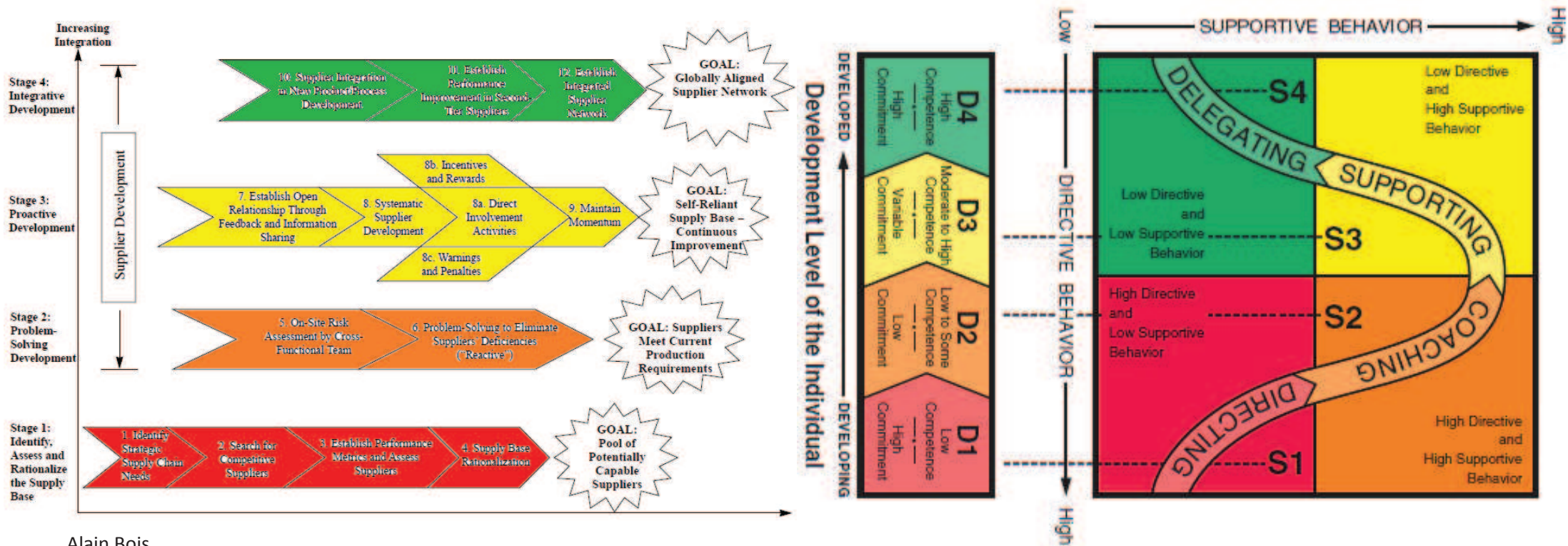
- Bien qu'un outil achat (matrice, méthode, etc.) peut être mis en face de chaque étape, il n'existe pas de formalisation ou de ligne directrice expliquant le **comportement adapté de l'acheteur** envers le fournisseur, afin de le pousser à donner le meilleur durant chaque phase de son développement.

Nous proposons donc un modèle qui, grâce aux apports du leadership situationnel 2, permettra à l'acheteur de mesurer la motivation de ses fournisseurs, de suivre plus précisément leur développement et d'adapter son comportement et ses exigences en fonction de leurs niveaux.

### III/ Proposition d'un modèle de développement fournisseurs

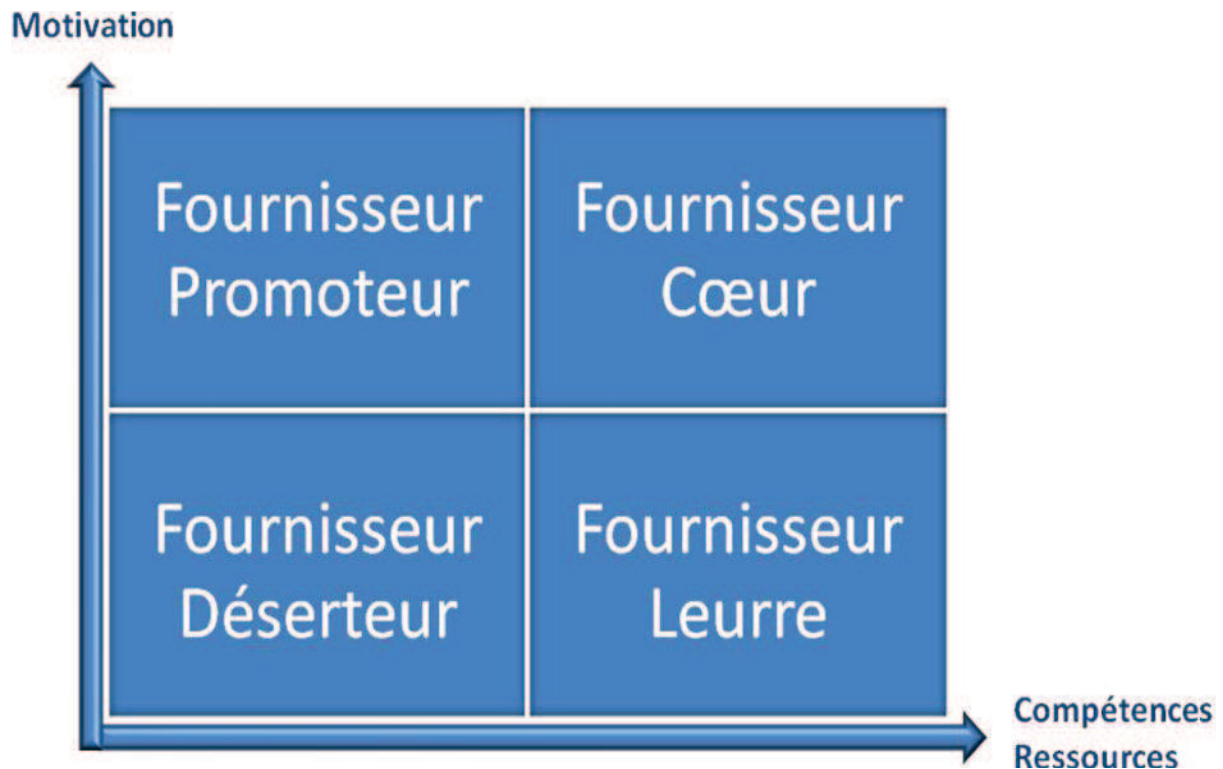
La méthode que nous proposons repose sur le modèle de Krause, que nous enrichissons avec les apports du leadership situationnel 2 de Blanchard. L'idée est d'établir des liens entre les 4 stades du développement fournisseur et les 4 niveaux du développement de l'individu. L'acheteur aura ainsi une vision claire du niveau de compétences et de motivation de son fournisseur et pourra manager sa relation en conséquence, selon les prescriptions du leadership situationnel 2, afin de répondre de manière efficace aux 3 écueils vus précédemment.

Ci-dessous le schéma global résumant cette approche, qui sera expliquée en détail par la suite.



## 1. Outil de suivi du développement fournisseur

Afin de suivre le niveau de développement du fournisseur, il nous faut un outil prenant en compte à la fois sa motivation et sa compétence, qui sont les 2 axes selon lesquels le leadership situationnel préconise d'évaluer une ressource. L'outil que nous avons sélectionné est la matrice de motivation fournisseur développée par Tréhan (2011) :



Cette matrice permet d'évaluer le fournisseur selon sa motivation et ses compétences et ressources. L'auteur préconise de l'utiliser lors de la sélection du fournisseur et tout au long du suivi de la relation. Les fournisseurs sont évalués suivant les 2 axes, motivation et compétences, et classés en 4 catégories :

- Fournisseur cœur : c'est la catégorie cible dans le développement fournisseur. En effet le fournisseur est ici motivé et compétent : le but de toute démarche de développement fournisseur est de l'amener dans cette catégorie.
- Fournisseur leurre : c'est la catégorie la plus dangereuse, car nous avons ici un fournisseur compétent mais qui n'est pas motivé pour travailler avec nous. Si ce fournisseur est stratégique, la

situation peut devenir dangereuse car le risque est qu'il nous impose une hausse importante ou qu'il se retire soudainement du marché. Il conviendra ici de travailler sur son attractivité afin de le ramener dans la catégorie cœur, ou bien de chercher à double sourcer pour sécuriser cet approvisionnement.

- Fournisseur Prometteur : fournisseur pas compétent mais motivé pour travailler avec nous. Ce fournisseur a l'envie de progresser et accueillera favorablement une proposition de développement.
- Fournisseur Déserteur : fournisseur ni compétent, ni motivé, à sortir du panel.

La position du fournisseur dans la matrice de motivation n'est pas statique, elle évoluera tout au long de son développement. Il conviendra donc de se servir de cette matrice comme d'un tableau de bord afin d'évaluer le niveau de développement de son fournisseur (selon Blanchard) et donc d'appliquer le bon style de management à la relation.

### **1.1 Mesure des compétences d'un fournisseur**

La compétence du fournisseur est mesurée sous 2 aspects :

- La compétence interne, que l'on peut mesurer par des audits. Il est ici question d'évaluer les processus internes de l'entreprise, par exemple ce qu'elle met en place pour améliorer sa qualité, la gestion de sa capacité et de ses flux, le suivi qu'elle fait de ses approvisionnements... **C'est une évaluation de ses processus.**

- La compétence externe, qui est mesurée par les indicateurs de performance que suit le client, et qui peut porter sur la qualité, le taux de service, le nombre d'arrêts de chaîne... **C'est une évaluation de ses résultats.**

Il est important de prendre ces 2 dimensions en compte car par exemple, une entreprise qui a un capacitaire surdimensionné par rapport à ses marchés pourra très bien être désorganisée en interne mais avoir des indicateurs de performance externe élevés. On pourrait donc croire que ses compétences sont élevées, lui donner d'autres marchés et se rendre compte trop tard que ses compétences réelles sont faibles. A l'inverse une entreprise très compétente en interne pourra présenter des problèmes logistiques, commerciaux, stratégiques, juridiques, etc.



## **1.2 Mesure de la motivation d'un fournisseur**

La motivation est ici mesurée par la théorie des attentes de Vroom (1964). Selon elle, le niveau de motivation d'un acteur pour une tâche est proportionnel à ses attentes et aux chances qu'il pense avoir de les atteindre. L'auteur établit la relation  $M = V.I.E$  pour Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation.

Ci-dessous la description de ces 3 facteurs :

- Dans notre cas appliqué à la relation fournisseur, Tréhan définit la Valence comme « l'intérêt que le fournisseur accorde au résultat ». En effet le fournisseur attend forcément un retour de son travail et la valence mesure la valeur qu'il lui donne. Cela peut être bien sûr une marge, mais également un nouveau marché, un retour sur un produit innovant, une bonne image véhiculée par notre société sur laquelle il pourra s'appuyer, etc.
- L'Instrumentalité est définie comme « le lien entre performance et rétribution ». Elle mesure la probabilité, d'après le fournisseur, qu'un niveau de performance donné lui apportera une récompense à la hauteur. Il faut ici s'interroger sur l'évaluation du fournisseur ; est-elle corrélée à sa part variable ? Est-elle juste selon lui ? Ici par exemple, un contrat de partage de gains fera augmenter l'instrumentalité plus fortement qu'un contrat de productivité.
- L'expectation est définie comme « le lien entre l'effort et la performance ». C'est la probabilité, selon le fournisseur, que ses efforts permettent de répondre aux attentes du prescripteur. C'est en quelque sorte une mesure de sa confiance en lui, basée sur ses expériences antérieures et la difficulté qu'il perçoit de la tâche. Ici, l'acheteur pourra par exemple le mettre en confiance en lui fournissant conseils et retours positifs sur des projets précédents.

Ces 3 termes sont évalués de 0 à 1 et multipliés entre eux pour donner une mesure de la motivation. Donc si l'un des 3 termes est nul, la motivation sera nulle. L'avantage de cette approche par la motivation est qu'elle peut être mesurée sans avoir une antériorité dans la relation de travail, contrairement à une mesure de la confiance, donc elle pourra être appliquée dans n'importe quel cas.

## 2. *Identification des stades de développement et comportement de l'acheteur*

### Stade 1 :



Dans cette étape, le but est de sélectionner les fournisseurs ayant le plus de potentiel, afin de valider leur place dans notre panel après rationalisation. Il s'agit donc d'évaluer les prétendants sur des critères objectifs comme des indicateurs. Les caractéristiques des fournisseurs à ce stade sont les suivantes :

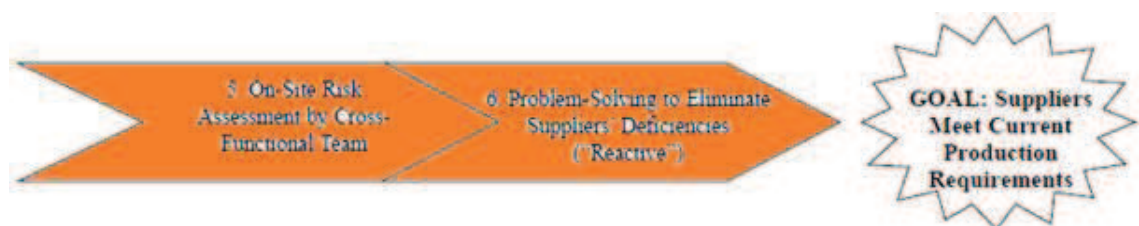
- Leurs compétences dans cette phase sont en général basses. Si l'on choisit un nouveau fournisseur déjà bien développé et structuré, la mesure de sa compétence sera au maximum moyenne car il sera peut être très compétent en interne, techniquement et organisationnellement, mais sa compétence à travailler avec nous sera faible, notamment sur les processus inter entreprise, les technologies, les systèmes d'information, le jargon commun... Son évolution sera par contre plus rapide dans les différents stades de développement.
- Leur motivation doit être grande car ils doivent souhaiter intégrer notre panel définitif.
- Ici, si notre entreprise a su se rendre attractive comme expliqué précédemment, la valence doit être élevée car les fournisseurs voient leur but, intégrer notre panel, comme très intéressant.
- Leur instrumentalité doit également être élevée car si leurs offres sont compétitives et qu'ils sont performants sur les points attendus, ils ont l'assurance d'intégrer notre panel.
- Enfin leur expectation doit aussi être élevée car dans cette phase, ils sont dans du connu, le prescripteur n'a pas encore généré de changement dans leurs organisations, donc ils savent où ils vont et sont assez assurés d'y parvenir grâce à leur expérience.

Nous pouvons donc identifier le niveau de développement des fournisseurs comme correspondant au D1 du leadership situationnel.

Si dans cette phase le prescripteur détecte une motivation faible à moyenne, avant même d'avoir entamé des actions d'amélioration, il pourra considérer ce fournisseur comme déserteur ou leurre et donc ne devra pas travailler avec lui.

D'un point de vue gestion de la relation fournisseur, l'acheteur doit appliquer ici le style S1 du leadership situationnel. Il ne doit pas passer trop de temps dans le suivi relationnel mais doit se focaliser uniquement sur le factuel. Il sera donc dans une démarche de consultation sur cahier des charges technique et de comparaison d'indicateurs entre fournisseurs. En effet ces derniers seront mis en concurrence et à ce stade, étant donné que les caractéristiques du produit seront figées par le prescripteur, le prix et le délai seront les 2 paramètres très importants. L'acheteur donnera des retours fréquents et des objectifs chiffrés, mais ne se positionnera pas en support pour les améliorer. Sa démarche sera d'identifier les fournisseurs potentiels par le suivi et l'analyse de ces indicateurs de performance. Ils seront informés dès le début des objectifs à atteindre et ils sauront qu'en cas de sous-performance sur l'un d'entre eux, la relation commerciale entre les 2 entreprises n'ira pas plus loin. Durant cette phase, la compétence des fournisseurs augmentera individuellement, mais également la compétence globale du panel car les fournisseurs les moins performants seront sortis au fur et à mesure, ce qui améliorera la performance moyenne.

**Stade 2 :**



Dans cette étape, le but est d'amener les fournisseurs à un niveau correct au regard de nos besoins en production. Il s'agit donc de s'investir chez eux pour les aider à corriger leurs problèmes. Les caractéristiques des fournisseurs à ce stade sont les suivantes :

- Leurs compétences au cours de cette phase se développent, passant d'un niveau en général faible à un niveau moyen. Cette montée en puissance se fait en suivant les étapes de la phase, décrites précédemment.

- Leur motivation baisse au cours de cette phase. En effet, après avoir intégré notre panel grâce à leurs seules compétences, ils pensent être compétitifs mais les actions de résolution de problèmes entreprises chez eux leur montrent le contraire. Ils n'apprécient pas les remises en questions qu'elles amènent et ils se révèlent souvent réfractaires au changement.

- Leur valence n'est plus très haute ici, car passée la première récompense d'intégrer notre panel et d'avoir du business, ils ne voient souvent pas immédiatement l'intérêt que les méthodes de résolution de problèmes peuvent amener à leurs sociétés. Ils font souvent cela « pour faire plaisir » au prescripteur.

- Leur instrumentalité diminue fortement durant cette phase car ils ne sont pas assurés que les efforts qu'ils font pour s'améliorer leur amèneront du business ou des marges supplémentaires.

- Leur expectation peut aussi diminuer car ils pourront beaucoup entreprendre mais avoir des blocages en interne (compétences spécifiques, état d'esprit, capacité d'adaptation...) et au final ne pas avancer. C'est pour cela que des équipes projet solides doivent être constituées, avec souvent un consultant ou un ingénieur de l'entreprise prescriptrice à leurs têtes.

Leur niveau de développement correspond donc ici au D2.

D'un point de vue gestion de la relation fournisseur, l'acheteur devra appliquer dans cette phase le style S2 du leadership situationnel. Il devra prendre garde à ce que le fournisseur ne perde pas trop en motivation, afin qu'il ne dérive pas jusqu'au cadran déserteur ou leurre. Tout l'enjeu va être de trouver des leviers afin de garder une dynamique positive dans la relation, car les bouleversements dans l'organisation historique du fournisseur vont inévitablement entraîner de la résistance au changement. L'acheteur devra user ici de beaucoup de direction pour augmenter les compétences du fournisseur couplé avec beaucoup d'encouragements pour palier à la diminution de sa motivation. Concrètement, les encouragements passeront le plus souvent par des contrats de partage de gains, des consultants « offerts », des retours positifs dès qu'une action est complétée, afin que le fournisseur le communique en interne et entretienne la dynamique. L'acheteur ne doit pas hésiter à solliciter des suggestions d'amélioration, notamment sur les processus inter entreprise. Il doit également donner une vision long-terme au fournisseur, mettre en avant les futures collaborations qu'ils pourront avoir quand ce dernier sera au niveau. La réussite de cette phase est essentielle pour mettre le fournisseur dans une dynamique de « cercle vertueux ». Les résultats des premiers projets sont très importants car

c'est eux qui permettront de lever les réserves du fournisseur quant à la démarche. Il faudra commencer par les projets qui, sans demander un investissement énorme, apporteront des résultats spectaculaires, selon le principe de Pareto. Il s'agit donc d'être très vigilant et impliqué dans cette phase où la charge de travail dans le suivi de la relation sera la plus importante pour l'acheteur.



Dans cette étape, le but est de continuer à développer les compétences des fournisseurs en allant de plus en plus vers du partenariat. Les caractéristiques des fournisseurs à ce stade sont les suivantes :

- Leurs compétences augmentent tout au long de cette phase, passant d'un niveau moyen à un bon niveau.
- Leur motivation recommence à grandir lors de cette phase. La relation va vers plus de partage, ce qui met peu à peu le fournisseur sur un pied d'égalité avec le prescripteur. Le système de récompenses mis en place permet au fournisseur de se dépasser et d'engranger de la confiance, même si quelquefois les pénalités associées diminuent leur motivation. Ils sont en tous cas dans une démarche proactive car les résistances au changement constatées lors de la phase précédente ont été balayées par la réussite des projets entrepris.
- Leur valence est durant cette phase en augmentation car ils ont pu mesurer les améliorations apportées par la résolution de leurs problèmes. Les économies faites, donc la meilleure compétitivité acquise par l'entreprise, sont des résultats auxquels le fournisseur donne une grande valeur.
- Leur instrumentalité remonte également de la même façon, car ils se sont rendu compte grâce aux précédents projets que leur investissement dans l'amélioration continue donnait beaucoup de résultats. Leurs doutes sur la légitimité de la démarche sont petit à petit levés, ce qui augmente d'autant leur instrumentalité et donc leur motivation.

- De la même façon que pour les 2 autres facteurs, leur expectation augmentera aussi lors de cette phase car les efforts précédemment entrepris ont été récompensés, donc la confiance s'est installée et le fournisseur n'hésite plus à s'investir.

De manière générale, l'augmentation de la motivation lors de cette phase est soumise à la réussite de la précédente. Si lors de celle-ci on est parti sur les bons rails, la motivation dans sa globalité augmentera, même si l'on observera à plus petite échelle des hauts et des bas. En effet, on notera ponctuellement des pertes de motivation dues par exemple à un projet qui n'a pas donné le retour sur investissement attendu, à une pénalité incompressible, à une négociation mal vécue...

Nous pouvons donc identifier le niveau de développement des fournisseurs comme correspondant au D3 du leadership situationnel.

D'un point de vue gestion de la relation fournisseur, l'acheteur devra appliquer dans cette phase le style S3 du leadership situationnel. Le fournisseur ayant fortement augmenté en compétences lors de la phase précédente, il sera de moins en moins nécessaire d'employer un comportement directif. Seul subsistera le système de primes / pénalités afin de maintenir le mouvement, mais qui pourra aussi être vu comme un comportement encourageant car permettant au fournisseur d'être intéressé sur ses résultats au delà de la marge. Au-delà de ça, le prescripteur devra garder ce comportement encourageant en poussant le fournisseur à lancer des projets de grande envergure, comme le 6 sigma par exemple, afin d'être moteur dans son amélioration continue. L'acheteur devra également s'impliquer dans des projets communs afin de tendre vers du partenariat, donc convaincre en interne dans sa propre structure. Lors de cette étape, la transparence doit primer car le but est d'aller vers de l'open book pour la phase suivante.

**Stade 4 :**



Dans cette dernière phase, le fournisseur est maintenant assez mature pour pouvoir être impliqué dans de nouveaux projets lors de la phase de conception et développement. Les 2 entreprises sont partenaires et le but est d'étendre les bonnes pratiques dans la supply chain amont par le biais du fournisseur. Il devient donc lui-même le prescripteur des bonnes démarches auprès de ses fournisseurs. L'objectif ultime est d'avoir une supply chain complète au même niveau de performance que notre entreprise. Les caractéristiques des fournisseurs de ce niveau sont les suivantes :

- Leurs compétences sont maintenant au plus haut, il leur reste une voie de progression dans le management des ressources externes à leur entreprise, afin de guider leurs propres fournisseurs dans une démarche de développement.
- Leur motivation augmente car ils se rendent compte que l'excellence de leurs performances leur apporte maintenant de nouveaux marchés autres que le notre et leur permet d'augmenter leurs marges sur ceux-ci. Ils voient à quel point la démarche leur a été utile et sont reconnaissants envers le prescripteur pour cela.
- La valence est ici très haute car à travers les projets de co-conception avec le prescripteur, les fournisseurs savent qu'ils sont en train de créer leurs futurs marchés. Ils savent aussi qu'ils pourront gagner en qualité, en coût et en innovation grâce au développement de leurs propres fournisseurs, car ils voient tout ce qu'ils apportent à leur client. La valeur que les fournisseurs apportent à ces 2 résultats est donc très élevée.
- L'instrumentalité est également très élevée car ils sont maintenant rompus à l'amélioration continue. Ils ont pu voir pendant la démarche que les projets entrepris ont été générateurs de valeur, et qu'il en va de même pour les nouveaux projets en partenariat avec le prescripteur. Ils savent également que ce qu'ils investissent dans le développement de leurs propres fournisseurs sera rentabilisé car ils ont vécu cette situation avec le prescripteur et ont compris son intérêt.

- Leur expectation est également redevenue très haute car s'ils sont parvenus jusqu'à cette étape, c'est qu'ils ont su diriger leurs efforts dans le bon sens et avec la bonne intensité. Un seul risque subsiste dans le développement de leurs fournisseurs, où ils devront faire attention à la phase de sélection. En effet, s'ils choisissent quelqu'un qui n'est pas motivé, ils risquent de faire beaucoup d'efforts pour peu de performances. Leur expectation risque de diminuer, donc leur motivation dans le développement de leur supply chains amont impliquées dans nos produits. On voit donc ici qu'il reste important que le prescripteur supporte son fournisseur dans le développement des rangs 2.

Nous pouvons donc identifier le niveau de développement des fournisseurs comme correspondant au D4 du leadership situationnel.

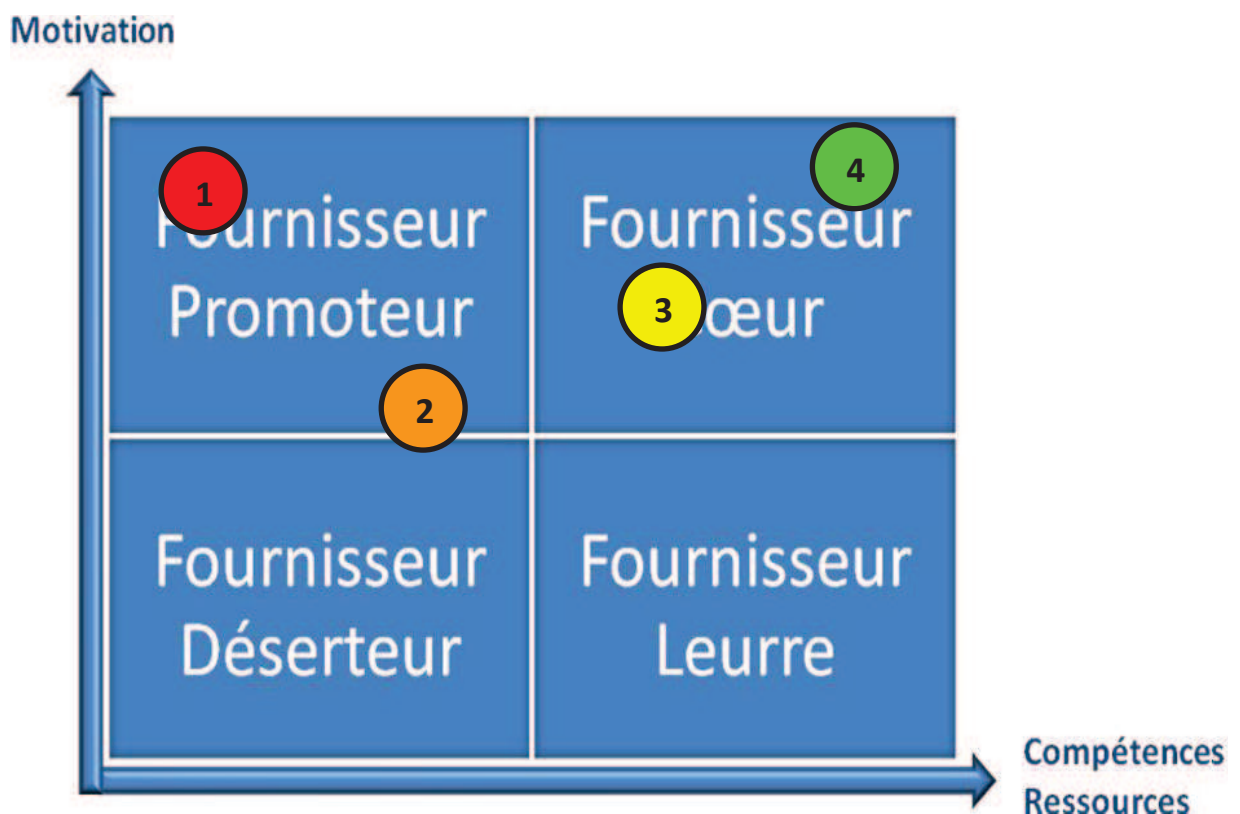
D'un point de vue gestion de la relation fournisseur, l'acheteur devra appliquer dans cette phase le style S4 du leadership situationnel. Il n'aura plus à encourager le fournisseur qui sera complètement autonome. La relation sera d'égal à égal, entre 2 partenaires privilégiés collaborant pour atteindre le même objectif, en système open book. Les rares interventions seront faites pour l'accompagner dans le développement de ses fournisseurs, en envoyant son propre personnel ou ses propres consultants en support.



### 3. Suivi du développement fournisseur

Tout au long de cette méthode de développement, un suivi par fournisseur peut être fait en s'aidant de la matrice de motivation de Tréhan. Cet outil permettra à l'acheteur de savoir où le fournisseur en est et d'appliquer le style de leadership adapté. Il permettra aussi de constater des dérives anormales, par exemple si la motivation du fournisseur descend trop bas.

Ci-dessous la matrice de suivi avec l'évolution, qui selon nous est normale, de la motivation d'un fournisseur :



Cet exemple montre une évolution standard, mais n'est pas figé. Nous avons émis l'hypothèse que la motivation d'un fournisseur ne devrait pas descendre en-dessous de la moyenne vis-à-vis d'un client ; cette hypothèse sera vérifiée lors de notre étude de terrain (chapitre IV). Il peut y avoir différentes configurations et les stades peuvent avoir des durées différentes, suivant la capacité du fournisseur à apprendre, son développement initial, l'intensité capitalistique qu'il peut déployer, les autres marchés sur lesquels il opère, etc. Mais aussi suivant le niveau de développement de l'entreprise prescriptrice qui peut être moins élevé, donc plus facile à atteindre, et selon la maturité de ses achats qui pourraient ne pas être capables de prendre en charge une telle démarche.

Différents styles de management devront être appliqués pour un même fournisseur suivant le produit concerné. Par exemple on pourra être en S3 pour développer un couple produit/process qu'il connaît et être en même temps en S1 pour qualifier ce même fournisseur sur un produit complètement différent.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales idées de la méthode :

Phase de développement	Comportement probable du fournisseur	Comportement acheteur à adopter
Phase 1 : identifier, évaluer et rationaliser la base fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences très faibles à faibles</li> <li>- Motivation importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier l'importance de la motivation fournisseur</li> <li>- Identifier fournisseurs à fort potentiel</li> <li>- Comportement directif</li> </ul>
Phase 2 : développement par la résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences faibles à moyennes</li> <li>- Motivation moyenne à faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner un vision long terme</li> <li>- Solliciter des suggestions</li> <li>- Beaucoup de direction et d'encouragements</li> </ul>
Phase 3 : développement par l'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences moyennes à fortes</li> <li>- Motivation moyenne à forte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place système d'intéressement à la performance</li> <li>- Projets communs</li> <li>- Comportement encourageant</li> </ul>
Phase 4 : Intégrer le fournisseur aux phases conception et développer les rangs inférieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences fortes à très fortes</li> <li>- Motivation élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instauration d'un mode de fonctionnement en open book</li> <li>- Implication du fournisseur dans les phases de conception / développements</li> <li>- Accompagnement dans le développement de ses fournisseurs</li> </ul>

L'apport de cette méthode est la formalisation de l'approche relationnelle avec le fournisseur, qui était jusqu'à présent laissée au libre ressenti de chaque acheteur.

Elle permet de proposer un modèle aux acheteurs qui cherchent une réponse aux écueils précédemment décrits, à savoir :

- Dois-je développer ce fournisseur ?  
→ En fonction de sa position sur la matrice de motivation, en absolu et comparé à ses concurrents dans notre panel, il sera développé ou non.
  
- Quand dois-je passer à la phase supérieure de développement avec ce fournisseur ?  
→ Le suivi de son évolution dans la matrice de motivation permet de juger à quel moment le fournisseur est prêt pour la phase suivante.
  
- Comment dois-je me comporter dans ma relation avec le fournisseur ?  
→ En fonction du niveau de développement du fournisseur, l'acheteur adoptera les différents styles de management.

Nous allons maintenant comparer les préceptes de cette méthode avec les résultats de l'étude terrain que nous avons entreprise dans 5 sociétés.

## IV/ Etude de terrain

### 1. Objectifs et périmètre de l'étude

#### 1.1 Objectifs

Cette étude de terrain a été menée pour comparer le modèle que nous avons développé avec les pratiques des acheteurs. Il s'agit de confirmer, modifier ou infirmer les recommandations faites précédemment, grâce à l'expérience des personnes interrogées. En effet celles-ci ont pu repérer les comportements qui fonctionnent ou pas en fonction de la situation et du type de fournisseur, et ainsi les adapter pour être le plus efficace possible. Nous avons donc interrogé des acheteurs avec du vécu sur leur fonction, en moyenne 8 ans, afin d'avoir un retour d'expérience de forte valeur venant de personnes ayant été confrontées à des fournisseurs de chaque stade de développement.

Les entreprises sélectionnées l'ont été sur des critères d'hétérogénéité de secteurs d'activité et de marchés fournisseurs, afin de vérifier la méthode le plus globalement possible.

L'étude a débuté sur 2 acheteurs du service achats de SKF Fly-by-Wire : un acheteur série et un acheteur projets, respectivement depuis 10 ans sur les familles de pièces mécaniques et 5 ans sur toutes les familles en phase projet. Le but a été de comparer les pratiques de ces 2 types d'achats avec la méthode préconisée, afin de vérifier si elle est applicable ou non pour chaque cas.

Nous avons ensuite interrogé une acheteuse spécialisée en pays low cost, travaillant pour la filiale SKF Bearings (roulements), et achetant pour le secteur de l'automobile. Le but a été ici de comparer les achats en LCC (Low Cost Countries) aux achats standards et de vérifier si la méthode est applicable à ce type de sourcing.

L'exemple des achats série de SKF Fly-by-Wire a ensuite été comparé avec une autre entreprise sous-traitante de rang 1 dans le secteur de l'aéronautique, la SABCA (Société Anonyme Belge de Construction Aéronautique), puis à 3 autres entreprises de secteurs d'activités différents : Sandvik (fabrication d'outillages), Renault (automobile) et Bouygues Construction (BTP). En plus d'étoffer

l'étude, cet exercice a permis de voir l'influence du secteur d'activité et du marché fournisseur sur les pratiques de management de la relation fournisseurs.

L'analyse de cette étude de terrain a suivi quatre objectifs :

- Le premier objectif est de définir une typologie d'achats pour lesquels la méthode est applicable (série, projets, low cost).
- Le second est de vérifier dans quelle mesure les entreprises suivent leurs fournisseurs du point de vue de leurs compétences et de leur motivation.
- Le troisième objectif est de comparer les pratiques terrains des professionnels aux recommandations du Leadership Situationnel 2.
- Le dernier objectif est de comparer entre elles les entreprises de secteurs d'activités et de marchés fournisseurs différents, afin de tirer des tendances sur le management de la relation fournisseur et l'application du modèle.

Une dernière partie comparera ces points d'analyse à la méthode décrite au chapitre 3 et proposera une révision du modèle en fonction de ces nouveaux éléments.

## **1.2 Méthodologie**

Cette étude terrain a été faite selon des entretiens en face à face, dont la durée était comprise entre 1h et 1h30. La rencontre physique des acheteurs a été préférée au téléphone car les questions abordées concernaient le ressenti et le comportement de chaque acheteur, et le fait d'être face à face a permis de capter des messages non verbaux et ainsi relancer plus efficacement l'acheteur. Cela permettait également de s'isoler lors des entretiens et ainsi ne pas être sollicité par l'extérieur.

Le questionnaire d'entretien a été construit afin de répondre aux quatre objectifs vus précédemment. Il est composé de deux parties principales.

En introduction à l'entretien, le sujet de la recherche est expliqué comme étant l'application d'une théorie de management d'équipe au management de la relation fournisseur. Volontairement, les détails ne sont pas révélés à ce stade afin de ne pas influencer l'interlocuteur. Seuls sont détaillés les 4 stades de développement fournisseur selon Krause, ainsi que les 2 axes d'évaluation fournisseur que sont la compétence et la motivation, et les 2 axes de comportement de l'acheteur que sont la direction et les encouragements.

La première partie s'attache à détailler les critères d'évaluation (indicateurs) que l'acheteur suit pour chaque fournisseur. Ces critères sont rangés en 2 familles : ceux suivant la motivation et ceux suivant la compétence. Le but est de comparer le nombre d'indicateurs dans chaque famille. Les critères d'évaluation suivis par les acheteurs permettent aussi de distinguer les entreprises entre elles par rapport à leurs attentes, et ainsi dégager des tendances liées au secteur d'activité et au marché fournisseur.

	Critères évaluation fournisseur	Détails de l'indicateur et échelle de notation
<b>Compétences</b>		
<b>Motivation</b>		

La seconde partie du questionnaire a pour but de confronter la méthode développée aux pratiques du terrain.

L'intérêt est ici porté sur l'évaluation que font les acheteurs des fournisseurs en termes de compétences et motivation et ce pour chaque stade de développement fournisseur. En réponse à cela, il leur est ensuite demandé d'apprécier leur comportement d'un point de vue direction et encouragements. Etant conscients qu'il y a forcément des exceptions, nous avons demandé une moyenne, sachant que les fournisseurs dans un même stade de développement sont assez homogènes

du point de vue compétence et motivation. Dans un premier temps, une évaluation quantitative est demandée, avec une notation sur 10, suivant le tableau ci-dessous :

		Stades de développement			
		Identifier, évaluer et rationaliser	Développer par la résolution de problèmes	Développer par l'amélioration continue	Intégrer le fournisseur aux phases conception et développer les rangs inférieurs
Evolution comportement fournisseur par phase	Motivation /10				
	Compétences /10				
Evolution comportement acheteur par phase	Direction /10				
	Encouragements /10				

Puis pour chaque phase de développement, il est demandé des précisions qualitatives sur les comportements et les investissements faits dans la relation, à la fois de la part de l'acheteur et du fournisseur. Ci-dessous la trame du questionnaire :

		Stades de développement			
		Identifier, évaluer et rationaliser	Développer par la résolution de problèmes	Développer par l'amélioration continue	Intégrer le fournisseur aux phases conception et développer les rangs inférieurs
Evolution comportement fournisseur par phase	Type d'investissement de la part du fournisseur (moyens spécifiques, équipe dédiée,...)				
	Qualificatif du comportement adopté (temps consacré, nature de la relation,...)				
Evolution comportement acheteur par phase	Type d'investissement de la part de l'acheteur (experts, formation,...)				
	Qualificatif du comportement adopté (temps consacré, nature de la relation,...)				

Enfin, pour reboucler avec les notations quantitatives sur le comportement de l'acheteur, deux questions quantitatives également afin de déterminer le temps consacré à la relation :

	Stades de développement			
	Identifier, évaluer et rationaliser	Développer par la résolution de problèmes	Développer par l'amélioration continue	Intégrer le fournisseur aux phases conception et développer les rangs inférieurs
Thème et fréquence des rencontres				
Temps consacré à la relation				

Cette trame a été déroulée lors de toutes les interviews et l'exploitation des données a permis la rédaction des chapitres suivants.

### **1.3 Comparatif achats projets / achats série**

Les achats projets que nous avons étudiés sont des achats de type white box (Le Dain, 2010), avec une ouverture sur les propositions que peuvent faire certains fournisseurs.

Leur principale différence avec les achats série est qu'une fois sélectionné en phase amont du projet, le fournisseur se développe selon le stade 2 jusqu'à atteindre le niveau requis, mais ensuite n'investit pas de forces supplémentaires pour s'améliorer, donc ne démarre pas le stade 3. En effet, les projets de développement peuvent durer plusieurs années pour un fournisseur qui au final ne gagnera peut être pas le marché série, ou gagner un programme qui va se révéler de plus faible volume qu'escompté. C'est cela qui incite les fournisseurs à ne pas investir trop d'effort sur des marchés qui leur sont donnés à ce stade du développement produit.

Une deuxième différence relevée est que passés les premiers contacts et la divulgation du cahier des charges initial, où l'acheteur aura un comportement directif, il devient très vite encourageant dans la suite de la phase 1, et ce pour 3 raisons :

- Intéresser le fournisseur par son projet dès les phases amont, où il n'y a que très peu de volume.



- Inciter le fournisseur à aller plus loin que le cahier des charges technique en proposant des améliorations.
- Inciter le fournisseur à se développer sur d'autres marchés afin de diminuer son risque financier si le marché de l'aéronautique connaît des difficultés. Cela permet également à l'acheteur d'augmenter le plafond limite au-dessus duquel le fournisseur est en situation de dépendance (en général quand l'entreprise cliente dépasse 25% du CA fournisseur). Ainsi, il pourra lui donner plus de marchés.

#### **1.4 Comparatif achats standards / achats low cost**

Les achats low cost que nous avons étudiés sont réalisés en Chine et en Inde. La grosse particularité de ces achats, outre des entreprises globalement moins développées qu'en Europe, est la différence culturelle. En effet les fournisseurs n'ont pas du tout la même approche de la relation et l'acheteur va devoir adapter son comportement.

La première différence sur ce type d'achats se situe au niveau de la phase 2, où la motivation du fournisseur reste élevée et ses compétences basses, alors qu'il est sélectionné et que l'on cherche à le faire progresser. En effet, il continue à jouer un rôle commercial comme en phase 1, alors que l'on attend de lui de la pro activité. Il aura tendance à ne compter que sur le prescripteur pour résoudre ses problèmes internes. La conséquence est que ses compétences augmentent plus doucement que chez un fournisseur occidental, pour un effort plus conséquent de la part de l'acheteur qui devra assurer un niveau de direction bien plus important.

La deuxième différence est que culturellement, dans ces 2 pays, les fournisseurs ne disent jamais non à un client. Il faut donc toujours vérifier leurs dires et ce sur tous les aspects : capacité, conformité produits, plans d'amélioration, formations, RSE... Le comportement de l'acheteur devra donc rester fortement directif et ce quel que soit le stade de développement.

La troisième différence est qu'il est très difficile, voir contre-productif, d'aller vers le stade 4 sur une démarche low cost dans les deux pays étudiés. Pour arriver à ce niveau, le fournisseur devrait investir massivement dans du personnel compétent, des formations coûteuses, des machines dernier cri et mettre en place une organisation huilée avec beaucoup de personnel support, donc pas directement productifs. Tout cela entraînerait pour lui une forte augmentation de ses charges fixes et donc pour

l'acheteur une augmentation des prix, pour au final ne plus être sur du low cost et devoir resourcer. L'acheteur doit donc trouver le juste milieu en n'en demandant pas autant qu'il l'aurait fait avec un fournisseur occidental.

**Cette première étude en interne à SKF a permis de pointer des divergences selon la typologie d'achat. En conséquence, nous choisissons pour la suite de nous concentrer uniquement sur les achats série, hors low cost.**

### **1.5 Présentation des sociétés interrogées, hors SKF**

#### Sabca :

Sous-traitant de rang 1 dans le secteur aéronautique

3 marchés équilibrés : civil, spatial et militaire

3 usines situées en Belgique

1000 employés dont 180 en R&D (2012)

CA de 147M€ (2012)

Détenu à 53% par le groupe Dassault

La personne interrogée est responsable achat des 3 sites, qui comptent en tout 10 acheteurs. Les achats travaillent principalement avec des PME et ont les mêmes contraintes liées à l'aéronautique que vues dans l'exemple SKF (pages 11 et 12).

#### Sandvik :

Leader mondial dans les alliages high-tech, les technologies carbure (outils coupants), les outils industriels et équipements pour les mines et carrières.

Présent dans 130 pays

49 000 employés dont 2700 en R&D (2012)

CA de 11,3Md€ (2012)

La personne interrogée est responsable achat d'un site de la division Sandvik Hard Materials, dont l'activité principale est la fabrication d'ensembles pour la découpe de produits d'hygiène. Cette division travaille à l'affaire, donc la principale contrainte des achats est le délai. Les produits fabriqués étant spécifiques à chaque client, la phase d'étude est importante et des fournisseurs capables de proposer des solutions innovantes sont recherchés.

### Renault :

Acteur majeur du marché automobile  
2,5 Million de véhicules vendus en 2012  
127 000 employés  
39 sites industriels  
CA de 41,3Md€ (2012) dont 23,6Md€ d'achats

La personne interrogée est acheteur depuis 8 ans sur le marché des peintures, qui a la particularité d'être oligopolistique. Tout l'enjeu est donc de rendre l'offre d'achat attractive.

### Bouygues Construction :

Acteur majeur du secteur du BTP  
Présent dans 80 pays  
55 000 employés (2012)  
CA de 10,6Md€ (2012)

La personne interrogée travaille depuis 5 ans en tant qu'acheteur chantier. Les contraintes sur ce secteur du BTP sont principalement le coût et la qualité, mais dernièrement des problématiques liées au capacitaire des fournisseurs sont de plus en plus fréquentes, donc ce point est de plus en plus surveillé.

## 2. Synthèse et analyse des entretiens

### 2.1 Suivi de la compétence et de la motivation

En moyenne, les entreprises interrogées suivent leurs panels fournisseurs selon 9 critères d'évaluation, plus ou moins formalisés. Afin de se rendre compte de la diversité de ceux-ci sur notre panel de seulement 6 entreprises, ils sont détaillés ci-après

Côté compétences, nous retrouvons bien sûr les indicateurs QCD classiques :

Qualité :

- Nombre de pièces non conformes livrées
- Nombre de pièces mal conditionnées livrées
- Nombre de commandes avec au moins un retour non-conformité

Coûts :

- Compétitivité de l'offre
- Evolution des prix par rapport à un standard
- Périodicité des hausses demandées

Délai :

- Taux de service
- Impact retard fournisseur sur la production
- Impact retard fournisseur sur les délais client
- Importance des retards (en jours)

Les compétences techniques et les risques que peut présenter le fournisseur sont aussi suivis :

- Contenu des propositions d'améliorations techniques / d'innovations
- Nombre d'ingénieurs et d'experts
- Agréments et certifications
- Parc machines et capacitaire

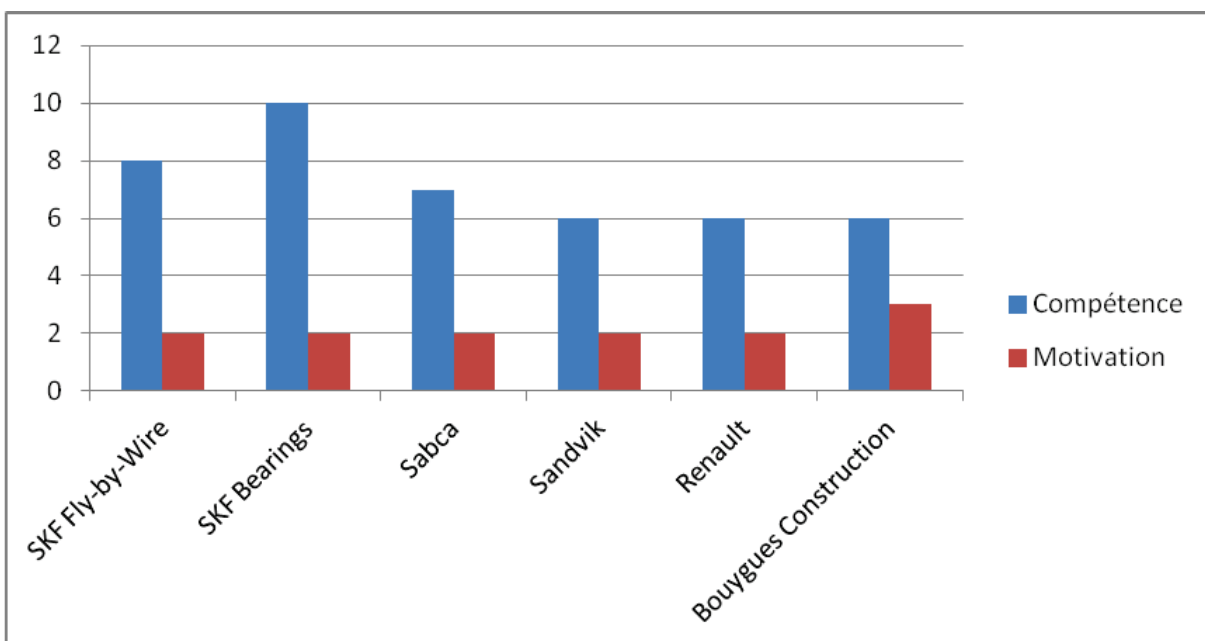
- Systèmes d'Informations
- Maturité de la structure (management, taille critique)
- Santé financière
- Signature et suivi de chartes RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).
- Connaissance du marché et références

Côté motivation, les critères d'évaluation sont moins nombreux :

- Relation commerciale
- Rapidité de réponse aux appels d'offres
- Rapidité de réponse aux sollicitations
- Nombre de propositions d'améliorations techniques et/ou d'innovations
- Nombre de problématiques remontées

Il ressort de cette première analyse qu'à la fois la compétence et la motivation des fournisseurs sont suivies dans toutes les entreprises de notre panel, même si les critères de suivi de motivation sont moins formalisés et moins nombreux.

Ci-dessous le récapitulatif du nombre de critère suivi par entreprise, en compétence et en motivation :



## 2.2 Confrontation de l'étude terrain aux préceptes du leadership situationnel 2

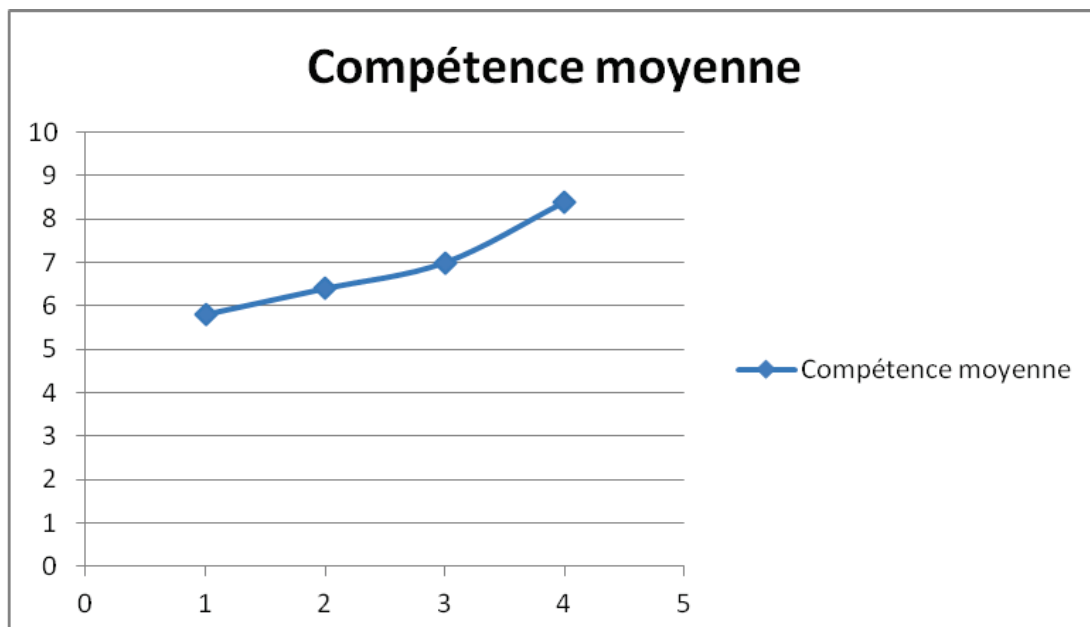
Nous allons dans un premier temps nous intéresser à l'évolution des compétences et de la motivation des fournisseurs vue par les acheteurs, afin de vérifier la validité des hypothèses émises dans la méthode, à savoir l'analogie entre le comportement d'un fournisseur dans une relation d'affaires et celui du comportement d'un collaborateur dans une relation de management.

### Evolution de la compétence :

Les acheteurs interrogés ont noté l'évolution de la compétence de leurs fournisseurs selon les phases de développement. Ils ont donc donné une note sur 10 qui, selon eux, reflétait au mieux un fournisseur « type » de la phase concernée.

Le tableau et le graphique ci-dessous montrent l'évolution moyenne de la compétence par phase, des 6 entreprises interrogées :

Phase	1	2	3	4
Compétence moyenne	5,8	6,4	7,0	8,4



On voit ici que la compétence moyenne augmente linéairement, en conformité avec ce que décrit la méthode. Par contre même en phase 1, la compétence est à 5,8/10, donc supérieure à la moyenne.

C'est la première limite à l'application d'une méthode de gestion des ressources humaines à la relation commerciale, car même en phase de sélection / rationalisation, l'acheteur essaiera dans la mesure du possible de choisir un fournisseur déjà compétent. En effet le prix du produit acheté est fixé à la fois par le cahier des charges et le marché, donc l'acheteur a tout intérêt à choisir le fournisseur le plus compétent. Même si celui-ci ne connaîtra pas nos produits, notre supply chain, nos façons de travailler, nos exigences spécifiques, ses interlocuteurs privilégiés, il aura pour lui des compétences éprouvées sur son métier et pourra s'appuyer dessus pour évoluer plus rapidement vers la phase 2. L'acheteur recherchera donc un fournisseur avec un maximum de compétences transférables.

De l'autre côté, le manager en phase de recrutement aura un marché avec plusieurs types de ressources, à coûts variables. Lui pourra donc choisir quelqu'un avec peu d'expérience, donc qui aura moins de productivité immédiate, mais demandera aussi un salaire moins important. Il pourra aussi à l'inverse choisir de recruter quelqu'un d'expérimenté mais qui coûtera plus cher. Ce dernier cas de figure est à rapprocher de celui de l'acheteur que nous venons de voir, car ici le collaborateur connaît le métier, comme le fournisseur en phase 1, mais ne connaît pas les processus internes à l'entreprise, la façon de travailler, n'a pas un accès efficace à l'information et n'a pas constitué son réseau dans l'entreprise. Par contre il évoluera plus vite dans les phases de développement.

Ici, l'acheteur n'a donc pas la latitude que peut avoir le manager et ne choisira un fournisseur avec de faibles compétences que dans de rares cas, comme par exemple :

- quand un fournisseur de faible compétence est en situation de monopole, grâce à un brevet par exemple.
- quand la politique achat est basée sur la recherche d'innovations, cas dans lequel on peut faire entrer des fournisseurs de type TPE ou PME faiblement développées.
- quand notre entreprise n'a pas l'attractivité nécessaire pour attirer les fournisseurs compétents.

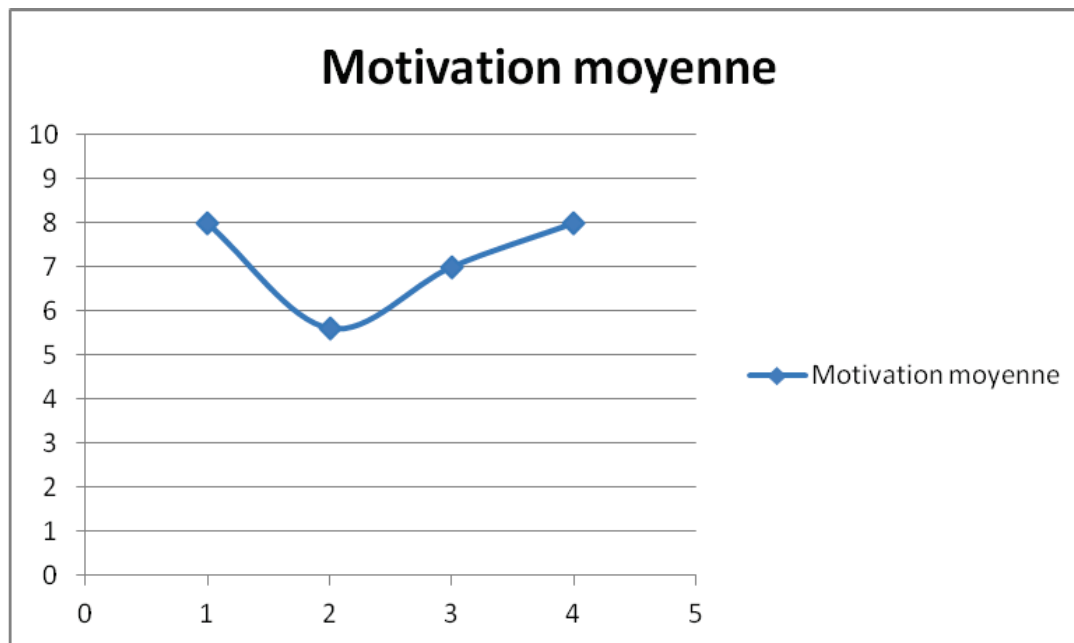
Ces cas de figure ne seront pas abordés, car spécifiques et non représentés dans notre panel d'entreprises questionnées.

Evolution de la motivation :

De même que pour la compétence, les acheteurs interrogés ont dû noter sur 10 l'évolution de la motivation de leurs fournisseurs selon les phases de développement.

Le tableau et le graphique ci-dessous montrent l'évolution moyenne de la compétence par phase des 6 entreprises interrogées :

Phase	1	2	3	4
Motivation moyenne	8,0	5,6	7,0	8,0



On voit ici que la motivation est également conforme à la méthode dans son évolution. Nous pouvons néanmoins formuler la même remarque que pour la compétence : en phase 2, la motivation est à 5,6/10, donc supérieur à la moyenne, alors qu'elle devrait être « basse » selon le leadership situationnel 2.

C'est la deuxième limitation à l'application de cette méthode au management de la relation fournisseur. En effet, si une démotivation à l'échelle d'une personne dans une organisation est tolérable, la démotivation d'une entreprise, donc d'un ensemble d'individus, vis-à-vis de son client l'est beaucoup moins. Cette limitation avait déjà été identifiée lors de la formulation de notre méthode, au niveau du modèle de suivi de la relation fournisseur sur la matrice de Tréhan (voir page 55). L'étude de terrain valide ici cette hypothèse.



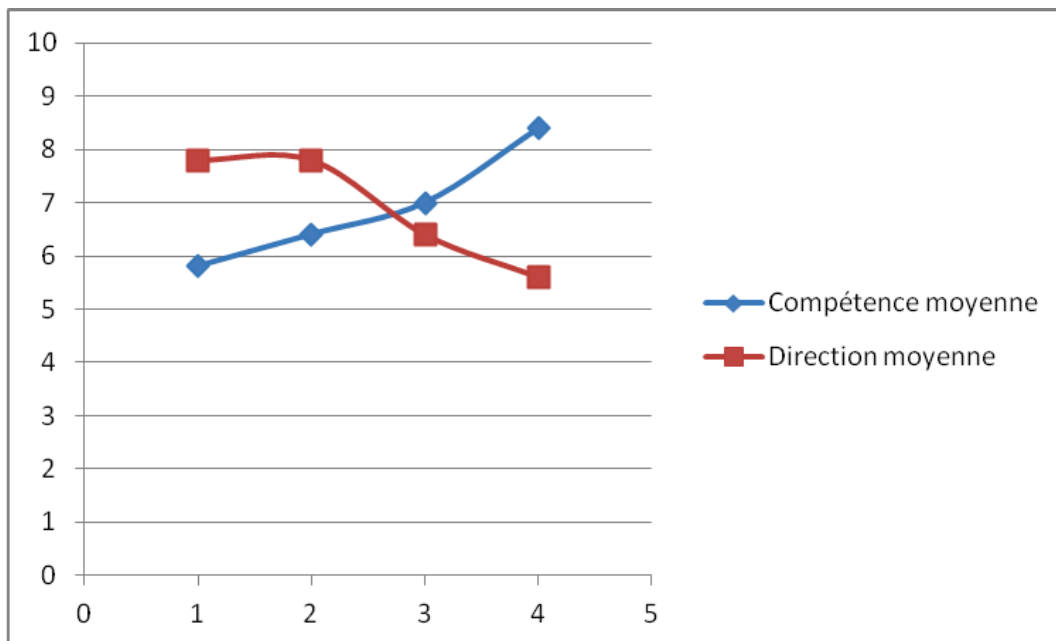
Après cette partie consacrée au fournisseur, nous nous intéressons maintenant au comportement de l'acheteur en réponse à l'évolution en compétence et en motivation du fournisseur. Selon la méthode, plus la compétence est faible, plus le comportement directif doit être fort et inversement ; plus la motivation est faible, plus le comportement encourageant doit être fort et inversement.

### 2.3 Evolution de la direction

Selon le modèle, la direction doit évoluer en fonction de la compétence. En effet, plus la compétence augmente, plus la direction doit diminuer, car c'est un comportement adopté par le manager pour contrebalancer un manque de compétences de son collaborateur. Le modèle nous dit que la direction doit être forte aux stades 1 et 2 puis baisser aux stades 3 et 4.

Ci-dessous l'évolution moyenne de la compétence et de la direction chez les entreprises interrogées, en fonction des stades de développement fournisseur :

Phase	1	2	3	4
Compétence moyenne	5,8	6,4	7,0	8,4
Direction moyenne	7,8	7,8	6,4	5,6



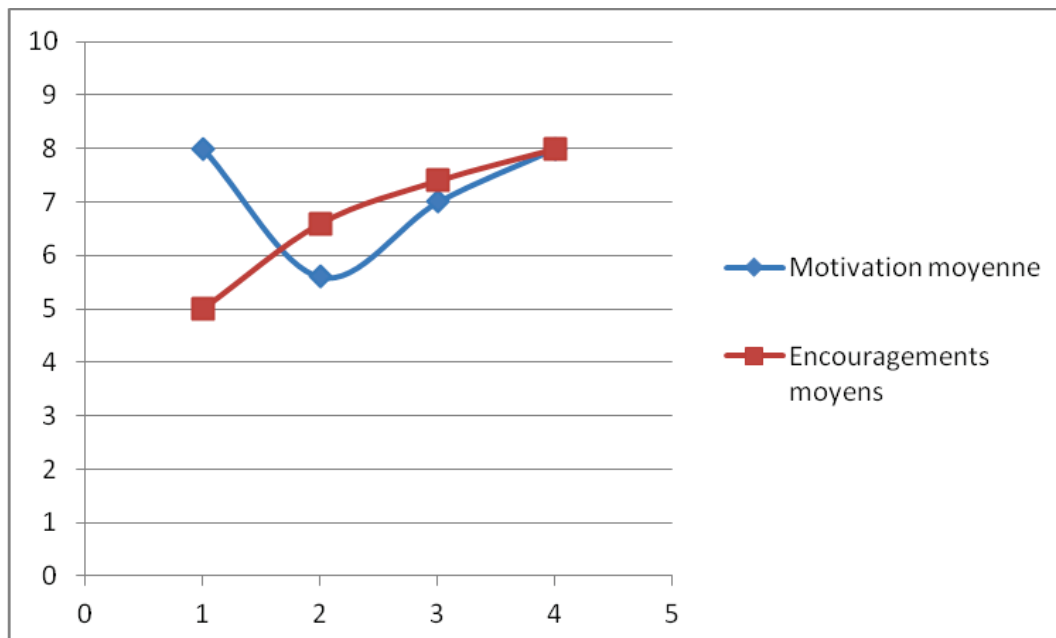
On voit clairement qu'en moyenne, les entreprises diminuent leurs directions au fur et à mesure que la compétence augmente, ce qui confirme la méthode.

### 2.4 Evolution de l'encouragement

Selon le modèle, le comportement encourageant doit évoluer en fonction de la motivation. Le modèle prévoit peu d'encouragements lors du stade 1, puis beaucoup aux stades 2 et 3 et enfin peu au stade 4. Le but est de contrebalancer la baisse de motivation aux phases intermédiaires.

Ci-dessous l'évolution moyenne de la motivation et de l'encouragement chez les entreprises interrogées, en fonction des stades de développement fournisseur :

Phase	1	2	3	4
Motivation moyenne	8	5,6	7	8
Encouragements moyens	5	6,6	7,4	8



Le graphe nous montre que les entreprises augmentent linéairement leurs encouragements au fil des 4 phases. Cela est conforme au modèle pour les 3 premières phases, mais l'infirmes pour la quatrième. En effet les encouragements seraient sensés baisser jusqu'au niveau du stade 1 alors qu'ils augmentent encore plus dans la réalité. Cela est dû au suivi constant que doit faire l'acheteur lors des phases projet, notamment au fait qu'il ne peut pas laisser le fournisseur autonome sur des phases de développement en conception, car il y a des risques de dérives tant technique qu'en terme de coûts, et une perte de savoir faire de la part de l'entreprise de l'acheteur si trop d'autonomie est laissée au fournisseur . L'acheteur devra donc profiter de l'expertise du fournisseur, tout en gardant une forte relation basée sur l'encouragement. A contrario, le manager pourra lui se permettre de relâcher son comportement encourageant avec un collaborateur de niveau D4, c'est-à-dire donner un cap et ne plus revenir que pour valider le résultat.

## **2.5 Implication et comportement du fournisseur**

### Stade 1 :

Lors du stade 1, le niveau d'implication du fournisseur se mesure essentiellement au temps qu'il investit pour répondre à l'appel d'offres de l'acheteur. Ici sera appréciée une réponse rapide, avec des éléments détaillées, voire déjà des propositions d'amélioration du cahier des charges. Il arrive aussi au fournisseur d'investir dans des moyens informatiques lorsque ceux-ci sont un pré-requis pour rentrer sur le marché, comme par exemple un système EDI (Electronic Data Interchange) pour l'automobile.

Le comportement du fournisseur peut à ce stade être qualifié de volontaire, à l'écoute, analytique et réactif.

### Stade 2 :

Lors du stade 2, l'implication du fournisseur se mesure prioritairement par sa volonté de suivre les plans d'action en temps et en heure, donc de dédier les ressources et moyens nécessaires à la réalisation des projets de résolution de problèmes. S'il ne possède pas les compétences en interne pour faire évoluer son organisation, il devra les chercher à l'extérieur, soit en embauchant, soit en

prenant conseil auprès d'un consultant. Suivant les cas, il devra aussi investir dans des formations, dans des machines, dans des outillages spécifiques et dans des homologations / certifications. Son comportement sera ici qualifié à la fois de réticent et contraint mais aussi de réactif et transparent.

Stade 3 :

Lors du stade 3, l'acheteur va exiger de plus en plus de choses de son fournisseur maintenant plus compétent, comme des stocks de consignation, de la logistique, du capacitaire dédié voire des chaînes de production, etc. Cette phase correspond aussi à celle où le fournisseur doit en général apporter de profondes modifications à son organisation et former son management à tous les niveaux hiérarchiques.

Son comportement est ici pro actif, autonome, ouvert et anticipatif.

Stade 4 :

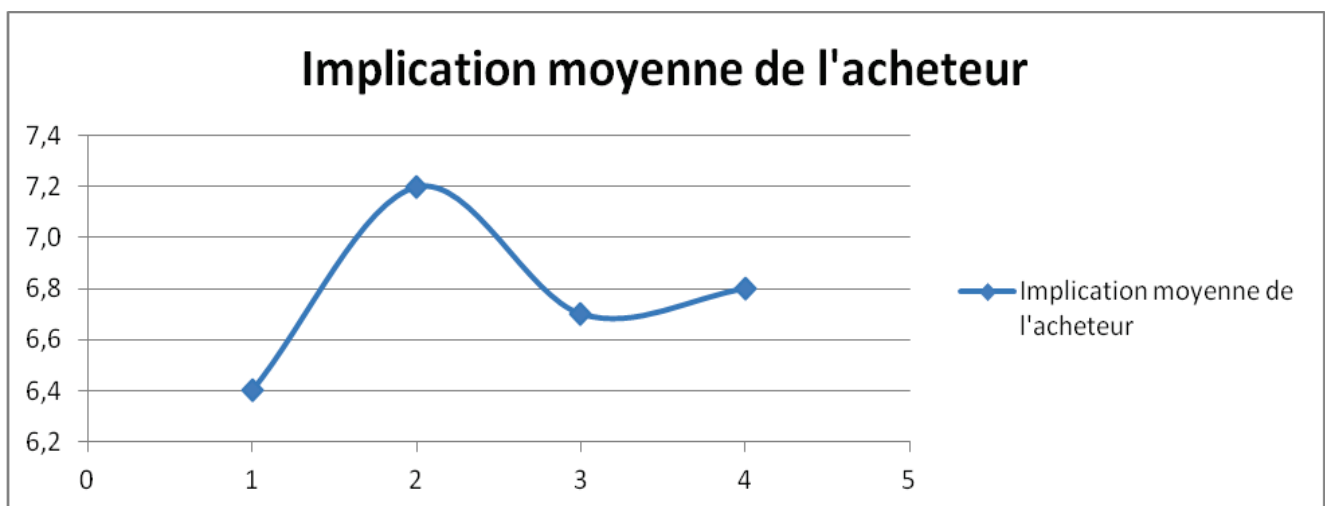
Lors du stade 4, le fournisseur devra mettre à disposition des ressources humaines dédiées au projet du client, prendre en charge des tests, investir dans de nouvelles compétences pour stimuler sa capacité d'innovation et acquérir une très bonne connaissance de la manière de fonctionner du client. Son comportement sera ici moteur et très positif, il montrera également de la fierté.

**2.6 Implication et comportement de l'acheteur**

	Stades	1	2	3	4
temps investit par l'acheteur dans la relation	SKF Fly-by-Wire	2j/an	12j/an	1j/an	3j/an
	Sabca	2j/an	8j/an	NA	2j/an
	Sandvik	+	+++	++	++
	Renault	+	++	+	++
	Bouygues	12j/an	12j/an	6j/an	8j/an

Le tableau ci-dessus atteste que le stade 2 est celui où le manager passe le plus de temps. Il confirme aussi ce que nous avons vu au chapitre précédent, à savoir que l'acheteur a un fort comportement encourageant au stade 4, qui est positionné ici en deuxième position en termes d'investissement en temps. Le stade 3 est celui qui demande le moins d'implication de la part de l'acheteur, ce qui est également cohérent avec les remarques précédentes. Le stade 1 devrait lui être plus élevé selon la méthode issue de la littérature, mais cela rejoint encore une fois les remarques précédentes (pages 68 et 69) concernant la compétence attendue à ce stade, qui est déjà plus élevée que la moyenne, donc moins de direction sera nécessaire de la part de l'acheteur.

En moyennant les notes de la direction et de l'encouragement par phase, nous définissons le graphique ci-dessous, qui indique l'implication de l'acheteur dans la relation. On voit que son évolution confirme les données du tableau ci-dessus quant à « l'intensité » en comportement, et donc au temps passé par l'acheteur sur la relation en fonction du stade de développement.



#### Stade 1 :

Le stade 1 est avec le 3 celui où l'acheteur s'investit le moins. Il sera essentiellement question ici d'investissement en temps, ce qui comprend le marketing achat, l'envoi de RFI (Request For Information) et de RFQ (Request For Quotation), l'accompagnement pour les remplir et le dépouillement. On peut aussi noter que dans les grands groupes avec des organisations achat transversales (achats groupe, région, projet...), la recherche en interne de synergies achats est également chronophage. Il y aura bien sûr aussi un investissement en voyage / transports lors des

audits qualité chez le fournisseur. Quelquefois les investissements seront plus conséquents comme une avance de trésorerie ou la prise en charge de coûts de lancement par exemple.

Le comportement de l'acheteur pourra ici être qualifié d'objectif, cadré, attentif, directif, précis et ouvert. Il cherchera également à rendre son offre d'achat et son entreprise attractives aux yeux du fournisseur.

### Stade 2 :

Le stade 2 est pour l'acheteur le plus critique car c'est celui où le fournisseur doit mettre en place des plans de progrès qui nécessitent beaucoup de suivi, donc beaucoup d'implication que ce soit en temps passé ou en déplacements fréquents pour suivre l'avancement. L'acheteur devra aussi mettre à disposition du fournisseur des ressources en support, avec des expertises en qualité et supply chain, afin de le faire monter en compétences.

Ici l'acheteur devra être très présent et regardant en rentrant dans les détails par des questions précises et des demandes d'engagements. Il devra jongler entre un comportement pédagogue à certains moments et inquisiteur à d'autres.

### Stade 3 :

A la fin du stade précédent, alors que le fournisseur atteint le niveau requis, l'acheteur relâche peu à peu la pression. Il fait maintenant un suivi plus léger, en continuant à fournir son support à l'occasion. Les 2 acteurs peuvent mettre en place ensemble un plan d'amélioration à moyen / long terme.

L'acheteur sera ici dans un rôle d'écoute et de coordination, mais il devra aussi se montrer questionneur et implicateur afin d'ouvrir la vision du fournisseur et l'encourager à prendre complètement la main sur son développement.

### Stade 4 :

Lors de ce stade, l'acheteur devra investir beaucoup de temps à faire reconnaître son fournisseur en interne pour finalement l'intégrer aux phases de conception. Cela passera par des rencontres entre ses

experts techniques et le bureau d'études, donc une organisation à mettre en place. Si un ingénieur est détaché par le fournisseur chez l'acheteur, il devra recevoir les formations nécessaires et être pourvu d'un poste de travail et des licences informatiques indispensables. Cette intégration amont du fournisseur sera aussi à prendre en compte contractuellement, donc demandera à l'acheteur des efforts pour verrouiller tous les aspects de propriétés intellectuelles et de rémunération d'études. L'acheteur devra ici être pilote afin de développer un climat de confiance, dans une optique d'échange, d'écoute et de transparence. A ce stade il faudra à tous prix bannir les comportements opportunistes, antinomiques à un partenariat long terme.

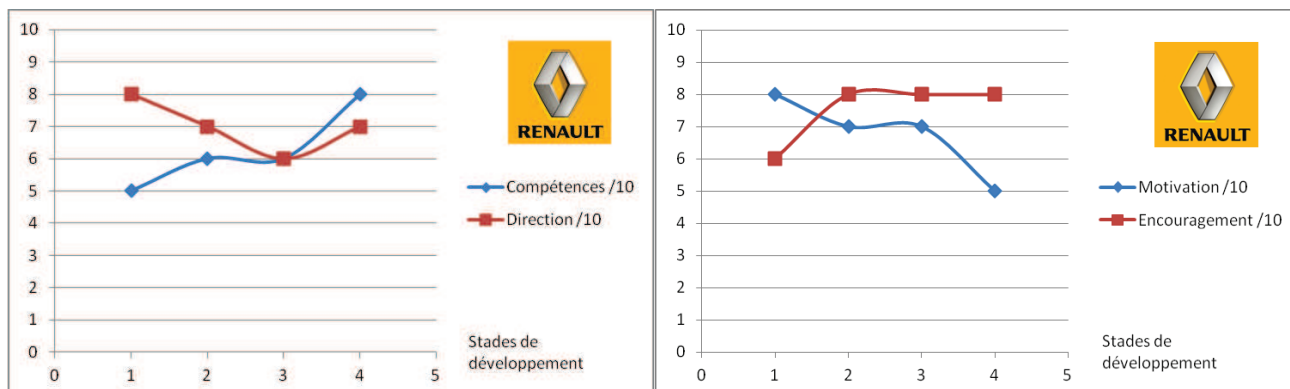
### **2.7 Influence du marché fournisseur et du secteur d'activité**

On peut voir sur le tableau ci-dessous que le nombre d'indicateurs suivis par critère d'évaluation est généralement proche pour ces différentes entreprises :

Critères d'évaluation	SKF Fly-by-Wire	Sabca	Sandvik	Renault	Bouygues Construction
Qualité	1	2	1	2	2
Coût	2	2	2	1	2
Délai	2	2	2	1	1
Technique	1	1	1	1	0
Risque	2	2	0	1	1
Réactivité	1	1	1	1	1
Propositions	1	1	1	1	2

Cette situation est tout à fait logique car une entreprise se doit de suivre ses fournisseurs selon tous les critères énumérés, sauf pour quelques exceptions comme par exemple le risque de défaillance qui n'est pas suivi par Sandvick car cette entreprise travaille à l'affaire et entretien des doubles sources. On peut remarquer par ailleurs que SKF Fly-by-Wire et Sabca suivent eux attentivement le risque, car leur marché de l'aéronautique les lie à leurs fournisseurs pour des dizaines d'années avec un travail énorme de requalification chez un nouveau fournisseur en cas de problème avec l'ancien. On peut donc conclure que quel que soit le secteur d'activité, les acheteurs suivent globalement les mêmes indicateurs. On retrouve ici la prédominance des indicateurs de compétence (5 premières lignes du tableau) par rapport à ceux de motivation (2 dernières lignes).

En regardant ensuite entreprise par entreprise les évolutions de la compétence et de la motivation, on remarque des divergences, même si en moyenne on retrouve l'évolution exposée aux chapitres 2.3 et 2.4 (pages 71 à 73). Le cas le plus parlant est celui de Renault, visible sur les graphiques ci-dessous :



On voit que les compétences des fournisseurs augmentent en continu selon les stades de développement, comme attendu. En revanche leur motivation diminue fortement en phase 4 au lieu d'augmenter. La cause de cela est le marché fournisseur qui est oligopolistique voire monopolistique pour certaines teintes, ce qui inverse le rapport de force client / fournisseur. A l'opposé, dans un marché à forte compétitivité, le fournisseur aura tendance à être plus motivé car il aura peur de perdre des parts de marché. On peut ajouter à l'explication précédente les taux de marge très bas pratiqués dans l'automobile, ce qui n'incite pas les fournisseurs à aller vers ce secteur d'activité.

En généralisant cet exemple, on peut estimer que plus le marché tend vers le monopole, plus la motivation du fournisseur est basse car son pouvoir dans la relation est élevé. On peut également en déduire que plus le secteur d'activité du client est attractif, c'est-à-dire à forte marge (luxe) et/ou bonne image (aéronautique), plus le fournisseur est motivé.

**Comme nous l'avons vu à travers cet exemple, les spécificités du marché fournisseur et du secteur d'activité influent bien sur le fournisseur et donc sur la façon dont l'acheteur doit se comporter.**

En l'état, nous ne pouvons pas aller plus loin dans cette analyse car l'échantillon, même s'il donne des indications, est trop petit pour pouvoir être significatif. Il faudrait étudier bien plus de sociétés de différents secteurs d'activité et de différents types de marchés fournisseurs pour pouvoir dégager une tendance statistiquement acceptable. Cela pourrait faire l'objet d'une étude spécifique.



## V/ Préconisations et révision du modèle

L'étude empirique permet de confirmer beaucoup de points du modèle issu de la littérature, mais également d'en infirmer d'autres et de proposer les modifications suivantes, qui s'ajoutent aux recommandations du chapitre III/ (pages 44 à 57).

Tout d'abord les paramètres que sont la compétence et la motivation sont bien suivis par les acheteurs interrogés. On remarque tout de même que les paramètres de compétence sont en moyenne 3,6 fois plus nombreux que ceux de motivation. C'est une chose qui apparaît normale car la compétence est plus factuelle, donc plus facile à suivre.

**Le modèle doit toutefois être alimenté et nous recommandons aux entreprises de suivre de manière plus importante la motivation de leurs fournisseurs.**

Ensuite nous avons vu que les fournisseurs consultés sur des projets et ceux de pays low cost ne se comportent pas de manière standard. Le comportement appliqué par l'acheteur ne doit donc pas suivre le modèle mais s'adapter à ces spécificités.

**Le domaine d'application du modèle doit donc se restreindre aux achats de type série, hors pays low cost.**

Les résultats de l'étude terrain sur l'évolution de la compétence des fournisseurs et du comportement des acheteurs en direction confirme le modèle. On note toutefois une différence dans le niveau de compétence du fournisseur au stade 1, qui est moyen alors que le modèle le décrivait comme bas. Cela est dû au fait que l'acheteur choisira un fournisseur qui correspond au minimum requis par son entreprise, donc avec une compétence minimum.

**L'acheteur devra dans tous les cas garder un comportement directif au stade 1, puis le diminuer au fur et à mesure de l'évolution du fournisseur.**

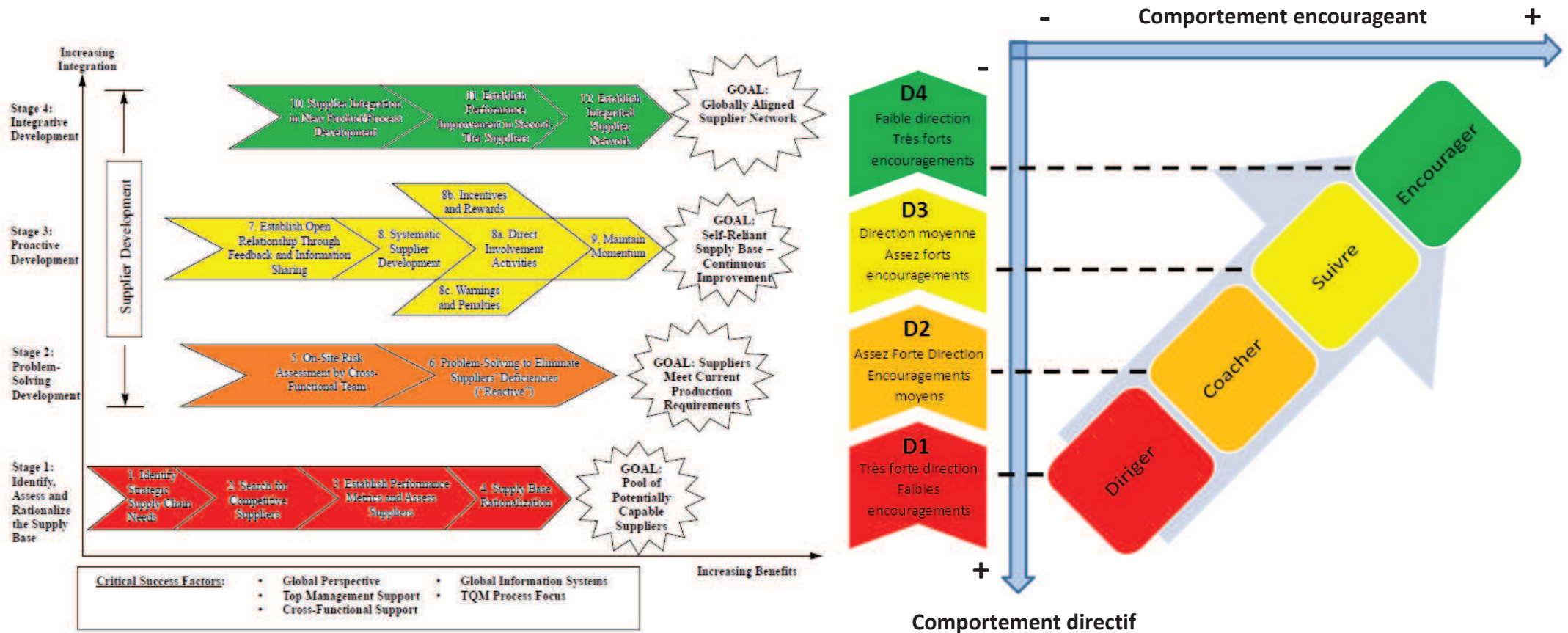
Les résultats de l'étude terrain sur l'évolution de la motivation des fournisseurs et du comportement des acheteurs en encouragements sont eux différents de ce que préconise le modèle. En effet,

l'évolution de la motivation est confirmée, par contre l'acheteur ne se comporte pas comme attendu en phase 4. Ses encouragements devraient diminuer car le fournisseur est censé avoir la motivation nécessaire de lui-même, mais ils augmentent. Cela est dû au fait que la phase projet est critique, donc une forte autonomie ne peut pas être laissée au fournisseur. L'acheteur doit donc rester très présent, mais en adoptant un comportement encourageant plutôt que directif, ce qui est adapté.

**L'acheteur devra avoir un comportement peu encourageant au stade 1, puis l'être de plus en plus au fur et à mesure de l'évolution du fournisseur.**

L'étude a également montré que le marché fournisseur et le secteur d'activité ont bien une influence sur le comportement du fournisseur.

Le modèle ci-dessous, récapitulatif de la méthode, est quelque peu modifié par rapport au précédent grâce aux apports de l'étude de terrain. Le principal changement par rapport au modèle proposé suite à l'étude bibliographique est le comportement encourageant au stade D4, qui doit être fort plutôt que faible.



## Conclusion

Nous avons cherché à travers ce mémoire à proposer à l'acheteur une méthode de management de la relation fournisseur. Lors de nos recherches préalables, nous avons noté qu'il existe de nombreuses méthodes de management des ressources humaines, et nous avons souhaité en transposer une, celle qui nous apparaissait la plus pertinente, au management de la relation fournisseur.

C'est ainsi que notre sujet est né :

« Le leadership situationnel appliqué au management de la relation fournisseur ».

Nous avons choisit à partir de ce point de départ de développer une méthode afin d'aider l'acheteur. Nous avons donc détaillé le corpus bibliographique sur le management de personnes, et expliqué en particulier le leadership situationnel 2, qui a été comparé à d'autres théories. Nous avons également détaillé celui existant sur le développement fournisseur, notamment le modèle de Krause duquel nous sommes partis. Cette étude nous a permis de proposer un premier modèle.

Nous avons ensuite développé un questionnaire permettant de valider ce modèle, que nous avons soumis à plusieurs acheteurs. Cette étude terrain nous a permis de proposer en toute fin de mémoire quelques changements dans le modèle, ainsi que les préconisations finales aux acheteurs.

Ce modèle et ces préconisations nous apparaissent satisfaisants dans le cadre d'une relation standard, mais il faut prendre garde à ne pas appliquer cette méthode les yeux fermés et de manière systématique. En effet, comme le souligne Ken Blanchard, la situation est prépondérante et l'analyse de l'acheteur ne pourra jamais être remplacée complètement par un outil. En revanche, cette méthode est à prendre comme un point de départ, un appui à la réflexion qui dirigera l'acheteur vers le comportement le plus judicieux à adopter pour une situation donnée.

Cet outil pourrait être encore amélioré en multipliant les études terrain, afin de dégager des tendances plus fortes par secteur et types de marché fournisseur. Il serait également intéressant d'interviewer plus d'acheteur internationaux, afin d'avoir plus de données sur différents pays. Une approche adaptée en fonction de la nationalité et de la culture du fournisseur pourrait ainsi être définie. De même, les achats projets pourraient à eux seuls faire l'objet d'une étude plus approfondie.

## Bibliographie

- Ali F., Smith G., Saker J., (1997), “*Developing buyer-supplier relationships in the automobile industry – A study of Jaguar and Nippondenso*”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3,N° 1, pp. 33-42.
- Barreyre Pierre-Yves (1992), “*La sous-traitance à l’heure des nouvelles politiques d’impartition*”, *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris, , p. 759-772.
- Berne Eric (1984), *Des jeux et des hommes*, Ed. Stock.
- Berne Eric (1973), *What Do You Say After You Say Hello*, Bantam Books.
- Bertodo R. (1991), “*The Role of Suppliers in Implementing a Strategic Vision*”, *Long Range Planning*. Jun91, Vol. 24 Issue 3, p40-48.
- Blake, Robert R., Mouton, Jane Srygley, Barnes, L.B., & Greiner, L.E. (1964), “*Breakthrough in Organization Development*”, *Harvard Business Review*, 42 (6), 1964, pp. 133-155.
- Blanchard Kenneth (2001), “*Situational leadership II : The Article*”, The Ken Blanchard Companies.
- Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea (1987), *Le leader et la minute du succès*, William Morrow & Co.
- Calvi Richard, Le Dain Marie-Anne, Cheriti Sandra (2010), “*Developing an approach for design-or-buy-design decision-making*”, *Journal of purchasing and supply management* 16 (june 2010), pages 77 – 87.
- Cox Andrew (2001), “*Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence*”, *Journal of Supply Chain Management*; Spring 2001; 37, 2; ABI/INFORM Global.
- Dyer Jeffrey, Kentaro Nobeoka (2000), “*Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case*” *Strategic Management Journal*, 21/3: 345-367.
- Handfield Robert B., Krause Daniel R., Scannell Thomas V., Monczka Robert M. (2000), “*Avoid the Pitfalls in Supplier Development*”, *Sloan Management Review* Winter 2000, pp. 37-49.

- Hersey Paul, Blanchard Kenneth (1969), "*Life cycle theory of leadership*", Training and Development Journal, Vol. 23, No. 5, pp. 26-34.
- Hersey Paul, Blanchard Kenneth (1996), "*Revisiting the life-cycle theory of leadership*", Training and Development, pp. 42-47.
- Hines P. (1994), "*Internationalization and localization of kyoryoku kai: the spread of best practice Supplier Development*" The International Journal of Logistics Management, vol. 5, pp. 67-72.
- Jonhson Spencer, Kenneth Blanchard (1982), *The One minute manager*, William Morrow & Co.
- Krause Daniel R., Handfield Robert B., Scannell Thomas V. (1998), "*An empirical investigation of supplier development : reactive and strategic processes*" Journal of Operations Management. Dec98, Vol. 17 Issue 1, p39-58.
- Krause Daniel R., Handfield Robert B. (1999), "*Developing a world-class supply base*", Center for Advanced Purchasing studies, P. 8-9.
- Lieberman M. (1994), "*The diffusion of 'Lean Manufacturing' in the Japanese and U.S. Automotive Industry.*" Présenté à la conférence 'New Imperatives for Managing in Revolutionary Change', Shizuoka, Japan, August 28-30.
- Liker Jeffrey (2008), "*Le modèle Toyota – 14 Principes qui feront la réussite de votre entreprise*", Editions Pearson Education France, Paris.
- Marcel C., Nassoy B. (1985), "*Stratégie marketing de l'achat industriel*", Paris - C.D.A.F.
- Schermerhorn John R. Jr. (1979), "*Situational Leadership : Conversations with Paul Hersey*", Ohio University.
- Symor Nola Katherine (1983), "*Le cycle de la dépendance*", Actualités en AT vol.7, n°27.
- Tannenbaum Robert, Schmitt Warren H. (1958), "*How to choose a leadership pattern*", Harvard Business Review, 36, March-April, 95-10.
- Tréhan Natacha (2011), "*Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile*", Revue française de gestion industrielle – Vol. 30, n°1.
- Vroom Victo H. (1964), *Work and motivation*, New York : John Wiley & Sons.

## Résumé

Les entreprises ont de plus en plus besoin de maîtriser et de s'appuyer sur leur supply chain amont, car elle influe sur la qualité et la disponibilité de leurs produits, sur leurs innovations, et plus globalement sur leur rentabilité. Cette maîtrise passe obligatoirement par un management efficace de la relation fournisseur : ce mémoire propose une méthode à l'acheteur pour atteindre cet objectif d'efficacité.

Nous présentons tout d'abord le cas du service achats de SKF Fly-by-Wire et nous pointons l'importance du management de la relation fournisseur. Cela permet de démontrer la pertinence du sujet dans les achats d'aujourd'hui. Nous nous proposons ensuite d'adapter une méthode de management de ressources humaines, le leadership situationnel 2, au management de la relation fournisseur.

Cette méthode, qui a été développée par Blanchard et consiste à adapter le comportement du manager (encourageant et/ou directif) en fonction du comportement du collaborateur (motivation / compétence), est présentée en détail à travers une étude bibliographique. Cette partie théorique détaille également les méthodes achat sur le développement fournisseur, notamment le modèle développé par Krause.

A partir de cette étude, nous proposons un modèle, qui permet à l'acheteur d'adapter son comportement en fonction du niveau de développement du fournisseur. Le modèle préconise de diminuer son comportement directif au fur et à mesure que le fournisseur se développe, et d'augmenter son comportement encourageant en cours de développement puis de le diminuer lorsque le fournisseur atteint une forte maturité.

Une étude de terrain est ensuite menée auprès d'un panel d'acheteurs, afin de confronter ce modèle aux bonnes pratiques des professionnels. Cette étude montre que le comportement encourageant ne doit pas diminuer lorsque le fournisseur est très mature, mais au contraire augmenter. Elle montre également que le modèle n'est pas applicable en l'état sur les achats projet et les achats en pays low cost, et que le secteur d'activité et le marché du fournisseur ont une influence directe sur son comportement, et doivent être pris en compte par l'acheteur.

Ces éléments sont repris dans la méthode, qui est présentée de manière définitive en fin de mémoire.

## Mots-clés

Achats

Management

Relation fournisseur

Leadership situationnel

Développement fournisseur

Evaluation fournisseur



**L'AUTEUR**

Je soussigné(e)..... Alain Bois .....

Courriel pérenne : ..... alainbois73@hotmail.com .....

**Attention** : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

**N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

**AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....  
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.  
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Saint Vallier ....., le 19/09/2013 .....

Bon pour accord

Signature de l'étudiant(e)  
Précédée de la mention « bon pour accord »