

**Partenariat industriel et  
transfert de compétences:  
Une comparaison France - Japon**

**Yveline Lecler  
Ingénieur d'Etudes - Université Lumières Lyon 2**

**Partenariat industriel client/fournisseur  
et transfert de compétences :  
Une comparaison France-Japon**

**Yveline LECLER, ECT**

Les grandes entreprises japonaises, traditionnellement peu intégrées, ont toujours eu très largement recours à la sous-traitance auprès d'entreprises très dépendantes, constituées en un véritable réseau (1) au sein duquel la circulation est intense. Cette circulation qui garantit la réciprocité des avantages et non leur égalité, concerne autant les hommes que les informations. Elle participe à l'élaboration d'un système de relations inscrit dans la durée, et dont le but est de créer une communauté d'intérêts pour la réalisation collective des objectifs de production, en termes de qualité, coûts, délais...

Bien qu'il ne s'agisse que d'une description des plus rapides du système de relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs/sous-traitants (FST) japonais, on pourrait y voir une définition du partenariat tel qu'il est généralement présenté dans le discours.

Est-ce à dire que le partenariat est une nouvelle recette importée du Japon, comme le fut le TQC (Total Quality Control), le juste-à-temps..., bref "le dernier de ces mots à la mode" (Pardoux, Kearney 1990, P. 48). Signalons que les japonais ne parlaient pas de partenariat avant que ce concept ne leur arrive d'Occident comme étant le qualificatif de leur système de relations inter-entreprises.

Mais qu'est-ce que ce partenariat ?

Les tentatives de définition sont multiples, mais quels que soient les mots employés, et l'importance reconnue à chacun d'entre eux, toutes s'accordent pour reconnaître que le partenariat nécessite avant tout un changement d'état d'esprit dans l'attitude des grandes entreprises vis-à-vis de leur environnement.

Un changement d'esprit, certes, au sens où, et nous le verrons ultérieurement, le partenariat client/fournisseur ne s'impose pas, il

(1) Pour une analyse en terme de réseau de la structure industrielle japonaise, voir IMAI Ken'ichi, 1988.

se construit petit à petit, dans un climat de confiance qui ne peut s'établir qu'avec un changement des comportements des uns et des autres.

Changement d'état d'esprit encore au sens où il y a engagement de long terme dans une relation de partage d'un intérêt commun, mais aussi des risques qui en découlent. Changement d'état d'esprit enfin, au sens où il est difficile de formaliser le partenariat client/ fournisseur, tant la relation, pour être durable et efficace, doit être propre aux entreprises concernées et s'établir à partir des cultures des dites entreprises.

Un changement d'état d'esprit permet donc l'élaboration de relations nouvelles, faites de durabilité, de confiance, de parité et de partage.

Mais comment naît ce nouvel état d'esprit, et pourquoi ? Quelle est la place du transfert de compétences dans cette nouvelle forme relationnelle ? En quoi le "modèle japonais" peut-il servir de référence à la mise en oeuvre du partenariat industriel en France ? Quel est potentiellement son impact sur la structuration du système productif français ?

## **I LES RAISONS DE L'EMERGENCE DU PARTENARIAT CLIENT/FOURNISSEUR EN FRANCE**

Comme on peut s'en douter, le changement d'état d'esprit n'est pas fortuit. Il est d'abord dicté par une contrainte d'efficacité face à la concurrence internationale. D'autant plus que le Japon, dont les résultats économiques de ces dernières années ont fait bien des envieux, est considéré comme le "modèle" de ce type d'organisation partenariale.

La contrainte de l'environnement est donc le détonateur de la volonté de mise en oeuvre de relations partenariales. Certains vont même jusqu'à estimer qu'il faut une situation de survie (PETITEAU, BARON 1990) pour que le partenariat client/fournisseur s'impose à la grande entreprise française. En effet, il implique une modification des comportements, ce qui entraîne généralement des résistances internes. Seule une situation de survie est de nature à conférer au projet une importance stratégique telle qu'il devient la priorité de l'entreprise. La direction générale est alors impliquée et doit nécessairement soutenir le projet, servir d'arbitre...

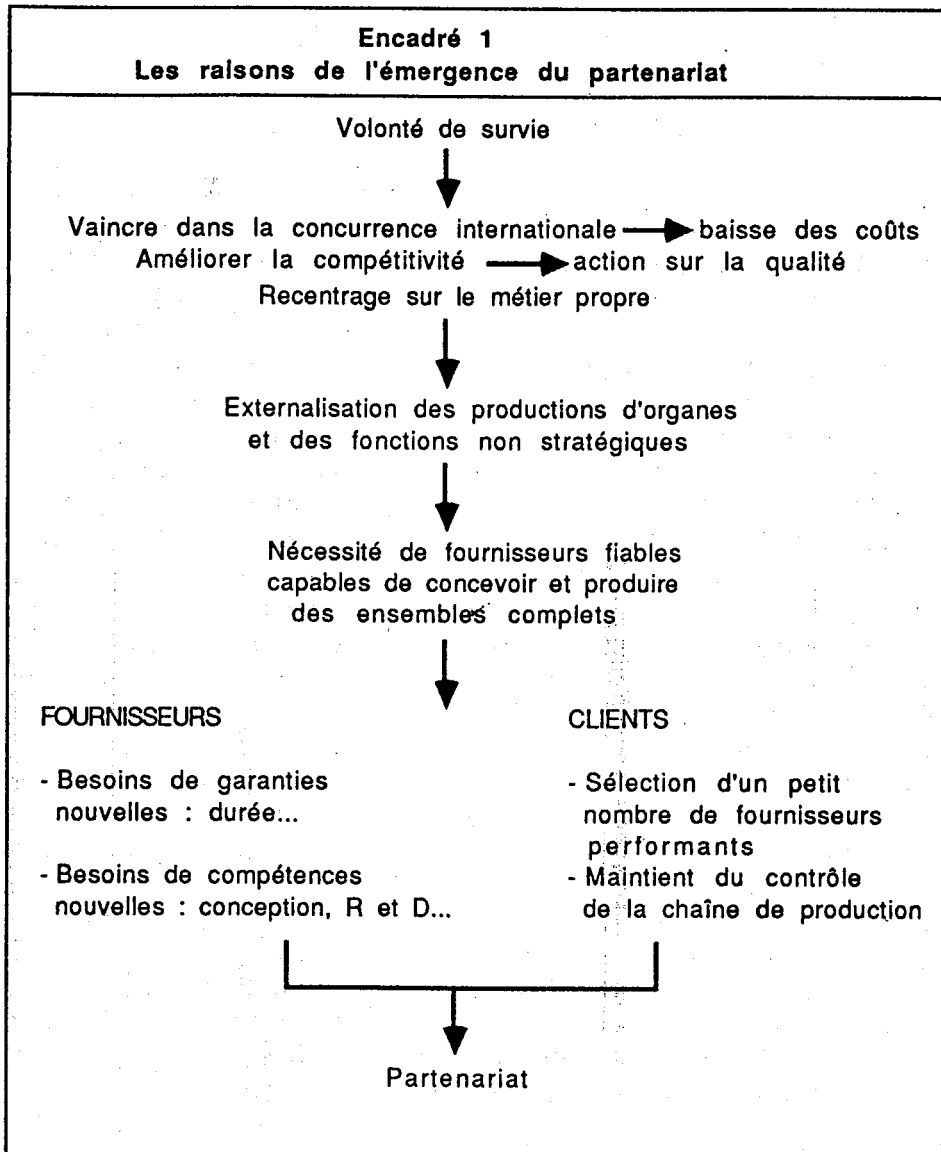
### **1.1 Accroître la compétitivité par la qualité : une première réponse aux implications plus larges.**

La prise de conscience de l'importance de la qualité en termes de compétitivité, tant pour gagner dans la concurrence que pour éliminer les coûts de non qualité qui peuvent altérer lourdement la productivité de l'entreprise, est la raison principale pour laquelle les grandes entreprises donneuses d'ordres ont commencé à chercher de nouvelles relations avec leurs FST. En effet, la conformité finale du produit passe, si l'on veut éviter les gaspillages pour retouches, par la recherche du zéro défaut à la source, c'est-à-dire à chaque maillon de production. Dans les industries fortement assembleuses telles que l'automobile, une action au sein de l'entreprise ne suffit pas, il faut intervenir tout au long de la chaîne de production qui intègre donc fournisseurs et sous-traitants. Pour ce faire, un changement d'état d'esprit est nécessaire, de la part des sous-traitants qui doivent s'imprégner du fait que la qualité ne se contrôle plus mais qu'elle se produit, et de la part des donneurs d'ordres qui doivent donner (2) au sous-traitant les moyens de réaliser la qualité requise. Ceci passe par des formules d'assurance qualité dont les modalités peuvent différer d'une entreprise à l'autre, bien que le principe reste le même.

Un parallèle peut être fait entre l'évolution de la fonction qualité, lors du passage du contrôle de la qualité en bout de chaîne au TQC, et l'évolution de la fonction achat avec le passage de la sous-traitance au partenariat client/fournisseur.

*"Dans le cas de la qualité, c'est le besoin primaire de "faire sortir" les produits en prenant conscience du coût de la non qualité interne qui a amené l'évolution ; dans le cas des achats, c'est le besoin primaire de "faire entrer" les produits en prenant conscience des coûts de non qualité à l'interface fournisseurs" (DEINNESS I., 1988, P. 44)*

(2) Donner les moyens implique d'abord de donner les informations nécessaires, mais aussi éventuellement de transmettre des savoir-faire inexistants chez le FST.



## **1.2 Le recentrage sur le métier : une stratégie plus globale.**

Par ailleurs, le niveau des investissements requis, les dépenses de R et D qu'il faut consentir pour rester en tête, sont tels que les grandes entreprises ne peuvent plus poursuivre dans la voie de l'intégration antérieure. Elles veulent maintenir leur contrôle du marché sans poursuivre dans la logique d'absorption qui amène à la constitution de groupes toujours plus grands.

La volonté est donc à l'externalisation de tout ce qui n'est pas stratégique pour le métier propre de l'entreprise. Mais externalisation tout en gardant un contrôle, certes souple, de l'ensemble de la filière de production. L'externalisation permet, en plus du partage des investissements et des risques, de bénéficier de l'adaptabilité plus grande des PMI et du potentiel d'innovation qui s'y rattache. Elle entraîne cependant des risques nouveaux. Si un des maillons vient à défaillir, c'est l'ensemble qui est ébranlé. Pour éviter cela, le client entend se tourner exclusivement vers des FST fiables, aussi bien en ce qui concerne la qualité que les délais..., mais aussi capables de concevoir et mettre en production des ensembles complets. C'est par une sélection rigoureuse d'un petit nombre de FST performants et la nature de la relation qu'ils instaurent avec eux, que les clients tentent de maintenir leur contrôle sur toute la chaîne.

Le partenariat client/fournisseur se présente donc comme un choix stratégique ouvrant diverses voies organisationnelles dites désintégrées. Pourtant, s'il s'agit bien d'une nouvelle forme de relation inter-entreprises, il est difficile de dire, puisque la grande entreprise émettrice garde le contrôle de la chaîne conception/fabrication/commercialisation, qu'il n'est pas également une alternative intégrative, par rapport à la sous-traitance ou aux achats purs et simples. Que cette intégration ne puisse plus se mesurer sur une base juridique comme par le passé ne signifie pas qu'elle soit plus diffuse.

Sur la base des raisons de l'émergence du partenariat client/fournisseur, le schéma ci-après (Encadré 1) montre comment, clients et fournisseurs ont intérêt, chacun pour répondre à leurs objectifs propres, qui sont différents, à l'adopter comme cadre de leur relation. Il montre également que, si l'un des problèmes posés aux fournisseurs par la nouvelle donne economico-organisationnelle - les

garanties nouvelles - est résolu par le partenariat client/fournisseur, tel que cela ressort de sa définition même, le deuxième problèmes - les besoins en compétences nouvelles - ne semble pas pris en compte. Avant d'aller plus loin dans l'analyse, il convient toutefois de définir ce que nous entendons par transfert de compétences et de décrire brièvement les formes qu'il prend au Japon.

## **2. LE TRANSFERT DE COMPETENCES JAPONAIS ET SES MECANISMES.**

L'efficacité d'une entreprise se mesure, non seulement en termes de performances immédiates, présentes, mais aussi en termes de capacités d'adaptation. Les performances immédiates sont liées aux compétences mobilisables à un moment donné (dimension statique), les capacités d'adaptation sont quant à elles fonction de l'élévation des compétences individuelles ou collectives (dimension dynamique). Mais encore faut-il que les moyens soient donnés pour que cette élévation des compétences puisse avoir lieu.

### **2.1 Le développement des compétences : une définition "japonaise".**

L'expression "développement des compétences" est très volontiers utilisée par les entreprises japonaises. Elle sous-entend qu'il y a apprentissage de savoir-faire, de savoir-résoudre des problèmes, etc... sans qu'il y ait eu une action spécifique très formalisée visant exclusivement à ce résultat. Selon la définition du concept de compétence, le développement des compétences peut tout aussi bien être l'apprentissage de savoir-faire empiriques (qui peuvent être organisationnels) sur le tas, dans les conditions mêmes de leurs applications, ou l'échange d'informations constituant autant de connaissances exploitables à un moment donné. Mais ce qui est important à signaler ici est le fait que le transfert se produit le plus souvent à travers des actions dont l'objet est lié aux impératifs de production ou aux structures opérationnelles en place, et non pas au développement des dites compétences.

Ce peut être par exemple la réparation d'une machine par le fabricant, assisté de l'ouvrier qui a cette machine sous sa responsabilité. Au contact du réparateur, bien que ce ne soit pas le but de son intervention, l'ouvrier accumule des compétences sur cette machine. Ce peut être aussi une information relative aux résultats de tests effectués sur des

dispositifs de programmation automatique, permettant d'acquérir ou d'accroître les capacités (ou compétences) en matière de choix d'investissement.

Ces deux exemples illustrent la largeur du spectre d'utilisation de la notion de développement des compétences qui peut certes être couvert par des recrutements mais qui au Japon, l'est le plus souvent par mobilité interne. Celle-ci est inscrite dans les systèmes d'emploi et de travail dont une des caractéristiques est la banalisation de la circulation des hommes. Cette dernière peut donc tout naturellement s'étendre au réseau de fourniture/sous-traitance.

Le transfert de compétences ayant pour principe de mobiliser à des fins d'apprentissage divers mécanismes dont l'objectif initial n'est pas de former, ne peut être isolé que par l'analyse de tous les éléments qui composent les relations clients/fournisseurs.

## 2.2 Les clubs ou associations de fournisseurs

La plupart des grandes entreprises japonaises, notamment dans l'industrie automobile ou dans celle de l'électronique grand public, gèrent des "clubs" ou associations de fournisseurs. Certains regroupent tous les fournisseurs, d'autres ne regroupent qu'une sélection d'entre eux. Ceux-ci font partie et animent simultanément un club selon leur position dans la structure. Il n'est d'ailleurs pas exclu d'appartenir à plusieurs clubs.

Un club ou association de fournisseurs au Japon est une structure permanente et formalisée qui regroupe l'ensemble des entreprises en relations directes avec un donneur d'ordres. Les modalités de sélection des membres est fonction des entreprises (Cf. De Banville, Chanaron in Jacot dir. 1990, pp. 103-109), mais généralement, un fournisseur quels que soient sa taille et son domaine d'activité, fait partie du club à partir du moment où il travaille de façon régulière pour un client dont il représente une part significative des besoins pour un type de pièce ou une activité déterminée. Moyennant un droit d'entrée et une cotisation annuelle (3), il bénéficie de toutes les structures du club. Il est également censé faire bénéficier les autres membres de ses propres avancées, qu'il s'agisse du client chef de file ou d'autres fournisseurs.

(3) Trente millions de Yens chez Mitsubishi Motors Corporation par exemple (de Banville, Chanaron in Jacot dir. 1990 p. 107).



Etre membre offre, en outre, une certaine garantie de commandes ; un donneur d'ordres a semble-t-il plus de mal à se débarrasser d'entreprises membres, mêmes lorsqu'elles sont mal notées.

Bien que le fonctionnement des clubs diffère d'une entreprise à l'autre, il existe de nombreux points communs entre tous (Cf. encadré 2). Des réunions générales ou en sous-groupes, à périodicité régulière, ont pour objectif de diffuser l'information, qu'elle soit technique, commerciale ou gestionnaire, au sein de l'ensemble du système productif considéré.

**Encadré 2****Exemple de club fournisseur : l'entreprise DH**

Le "club" de "DH", constructeur automobile mineur appartenant au groupe d'un grand constructeur, regroupe environ 200 entreprises dont une centaine est également membre du "club" du grand constructeur en question.

Les activités du "club" sont divisées en deux groupes : un groupe d'enseignement et un groupe d'affaires générales.

- Le groupe d'enseignement est composé de plusieurs catégories thématiques : gestion comptable, gestion de la qualité, gestion des prix, gestion des ressources humaines, sécurité. La participation à ces actions est volontaire. Sur chacun des thèmes, des sous-groupes sont formés (4 à 5 selon les cas) par secteur d'activité : emboutissage, fonderie... Chaque sous-groupe se réunit une fois par mois.
- Le groupe d'affaires générales fonctionne sur la base d'une réunion générale annuelle ayant pour but d'annoncer les stratégies et politiques du groupe sur l'année ; et d'une réunion annuelle par groupe professionnel pour échanger les informations générales nécessaires. Les groupes professionnels sont : équipements-machines, carrosserie, moteurs-transmissions. De plus, une fois par mois les responsables des entreprises concernées se réunissent avec le personnel de direction du constructeur sur les questions commerciales.

Le niveau général regroupe toutes les entreprises membres mais ne se réunit qu'une à deux fois par an. C'est un niveau informationnel du donneur d'ordres vers les sous-traitants, qui concerne essentiellement les perspectives de développement de l'année et les problèmes potentiels, notamment en liaison avec l'économie mondiale.

Les réunions en sous-groupes rassemblent un nombre plus limité de firmes mais avec une fréquence plus soutenue (une fois par mois environ). Ce niveau spécialisé par domaine d'activité qui touche à des aspects beaucoup plus variés, favorise l'échange de compétences avec le donneur d'ordres et entre FST. En effet, chaque firme membre est appelée (une fois par an environ) à présenter les améliorations qu'elle a entreprises, les problèmes rencontrés et les solutions retenues. Cette présentation peut avoir lieu au tableau noir, ou parfois dans les ateliers mêmes de l'entreprise en question.

Les grands fournisseurs ont eux-mêmes un "club" dont le fonctionnement est calqué sur celui du donneur d'ordres qui se trouve au sommet de la pyramide. Les connaissances acquises sont ainsi retransmises en cascade. Cette structure de "club" renforce la synergie entre les acteurs et constitue un important vecteur de transmission des compétences grâce à l'amélioration de la communication qu'il suscite.

En plus de ces actions par groupes, et toujours dans le cadre des activités du "club", il existe également des relations bilatérales, c'est-à-dire du "conseil" (4) par entreprise, touchant un nombre plus restreint de firmes. C'est notamment le cas de la R et D qui pour des raisons de stratégie et de secret, est rarement l'objet des réunions de groupe.

En dehors de ces échanges internes au fonctionnement des clubs, une estimation quantitative de l'importance des actions d'assistance des donneurs d'ordres japonais vers leurs FST est totalement impossible, tant elles relèvent de l'informel et passent par un va-et-vient incessant.

(4) Le mot "conseil" est utilisé pour traduire les termes japonais de shido, ou anglais de "guidance" qui n'ont pas d'équivalent strict en français.

### 2.3 Les spécialistes de l'assistance/conseil

Les donneurs d'ordres, selon leur position dans la structure, spécialisent un nombre plus ou moins élevé de salariés sur ces actions d'assistance/conseil. L'équipe de "conseillers" dont la fonction est de visiter les fournisseurs, de les contrôler et de les assister lorsqu'ils ont des problèmes, est le plus souvent rattachée au service achats/approvisionnement. En plus d'une telle équipe, ou parfois en son absence, les divisions de production ou les divisions techniques (sorte de bureau des méthodes (5)) ont quelques (4 à 5 en général) "conseillers" qui interviennent chez les FST en fonction des besoins. Une des entreprises enquêtées a chiffré à environ un tiers le temps que les techniciens de la division technique consacrent à faire de l'assistance chez les FST, en dehors de l'action des conseillers-spécialistes. Si le problème concerne la qualité, ce sont les techniciens du service gestion de la qualité qui interviennent et ainsi de suite.

Une telle organisation des ressources humaines n'est pas l'apanage des seules grandes firmes. Prenons l'exemple d'un sous-traitant de 2ème niveau (245 salariés) qui dispose d'une IE team (Industrial Engineering) d'une trentaine de personnes. Celle-ci, spécialisée dans le conseil/formation est chargée de couvrir les besoins tant internes qu'externes. Bien que six personnes parmi ces trente soient plus spécialement affectées à l'assistance aux FST, toutes peuvent être amenées ponctuellement à travailler avec eux. C'est exemple, qui ne constitue pas un cas d'exception, illustre bien, de notre point de vue, la notion de prolongement entre les services du donneur d'ordres et ceux des sous-traitants, dimension absente dans le contexte français même dans le cadre du partenariat client/fournisseur.

En dehors de l'action des "conseillers" (courte durée) et des prêts de personnels dont il va être question (longue durée), il arrive que d'autres salariés aillent (une journée ou moins) chez les fournisseurs pour répondre à un besoin ponctuel d'assistance ou encore que des salariés du fournisseur aillent prendre quelque chose chez le donneur d'ordres. Ceci est notamment très fréquent lors du lancement d'un nouveau produit ou de la mise en oeuvre d'un nouveau processus technique ou organisationnel (kanban, CAO...). Dans ce dernier cas, la relation entre donneur d'ordres et FST devient ponctuellement plus intense, et le va-et-vient entre les deux entreprises se renforce.

(5) Sur la division fonctionnelle, voir J. H. Jacot et B. Maurin, in Jacot dir, 1990 p. 235 et suivantes.

Lors de la mise en place de procédures kanban, ou de l'analyse de la valeur, ou encore de la CAO, une formation est assez systématiquement dispensée par le donneur d'ordres. Elle commence souvent par une sorte de séminaire pour les cadres supérieurs afin de leur exposer la démarche.

Puis, il y a stage de quelques salariés chez le donneur d'ordres, et enfin assistance lors de la mise en pratique, par la présence fréquente des conseillers chez le sous-traitant. Cette fréquence est très aléatoire selon le problème posé : deux jours au démarrage puis intervention sur demande ; un jour par semaine pendant plusieurs mois pour suivre l'évolution et aider à l'optimisation de la procédure. Les échanges de ce type concernent tout autant les opérateurs que les chefs d'équipes ou ingénieurs/techniciens. Selon les problèmes qui se posent, ce ne sont pas les mêmes personnes qui se déplacent ; mais si l'on reprend l'exemple du constructeur DH (Cf. encadré 2), il est estimé qu'un salarié au moins est 4 à 10 fois par mois chez un sous-traitant donné. Un autre cas montre que la gestion de production mobilise une fois par mois du personnel du constructeur. Par contre, pour l'introduction de la CAO, c'est le personnel du FST qui est allé apprendre chez ce dernier. Plus récemment, une personne était en cours d'apprentissage de la fabrication de prototypes. Dans le cas d'un autre fournisseur, 5 salariés de DH sont en moyenne de 30 à 60 jours par an chez lui. Ces 30 à 60 jours se répartissent par petits séjours de 2 à 5 jours consécutifs.

Il est clair, qu'à moins de multiplier à l'infini les exemples, il est impossible de tendre vers l'exhaustivité en ce domaine.

#### **2.4 Les "prêts de personnels" et leur effet formateur.**

Le "shukko" ou prêt de personnels est une pratique largement utilisée par les entreprises japonaises. Elle relève, parfois, davantage de l'ajustement des volumes d'emploi (Lecler, Mercier 1990) que de la volonté d'assister le fournisseur. Les personnels mis à disposition sont alors des salariés âgés qui, bien que leur retour chez le donneur d'ordres ne soit pas impossible, finissent le plus souvent leur vie active là où ils ont été envoyés.

Mais, en plus des "shukko" de ce type, il y a également recours à cette pratique pour aider le FST, soit à résoudre un problème particulier lié par exemple à l'incapacité de recruter un salarié ayant les compétences requises, soit à des fins de formation sur le tas de longue durée. Dans ce

cas, les "shukko" sont plutôt (mais pas exclusivement) des jeunes (30 à 35 ans) qui retournent après un ou deux ans chez le donneur d'ordres d'origine. Citons par exemple le cas d'un équipementier ayant prêté un technicien de 35 ans pour un an à un sous-traitant afin de lui permettre de former l'un de ses salariés à la fonction assurée, en attendant, par le "shukko".

Nous ne nous étendrons cependant pas sur cette pratique qui semble difficilement appropriable dans le contexte français, compte tenu de la nature du système d'emploi.

### **2.5 Le contrôle annuel de la qualité des processus.**

Le contrôle annuel de la qualité des processus s'étend à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, permettant un diagnostic assez précis des capacités réelles du collectif.

Une fois par an, le fournisseur est tenu de remplir un dossier très détaillé où figurent de nombreux indicateurs. Là encore, une formation préalable lui est fournie. Après analyse des indicateurs, les conseillers spécialisés du service achat se rendent chez le fournisseur, vérifient la véracité des indications recueillies et attribuent une note pour chaque rubrique. Une appréciation globale A, B, C, parfois D, découle ensuite de cet ensemble qui s'apparente aux audits qualité mis en place dans certaines entreprises françaises (Cf. ci-après). Les entreprises classées A sont considérées comme n'ayant pas besoin d'assistance particulière, du moins tant qu'il n'y a pas lieu d'intégrer de nouvelles contraintes techniques ou organisationnelles. Les entreprises classées B bénéficient par contre d'une aide ponctuelle ou plus durable selon les cas. Parfois, elles se voient conseiller diverses formations dispensées par des organismes extérieurs, et susceptibles de combler les lacunes décelées. Les entreprises classées C et a fortiori D ont des inquiétudes à avoir. Si c'est la première fois que cela leur arrive, elles reçoivent immédiatement toute l'assistance nécessaire pour améliorer leur niveau. Si malgré cela elles ne parviennent pas à atteindre le niveau B au contrôle suivant, elles sont abandonnées ou éventuellement rétrogradées dans la hiérarchie.

Ce contrôle annuel est doublé d'un contrôle exceptionnel lorsqu'un fournisseur réalise une amélioration majeure ; la justification étant de s'assurer que la dite amélioration n'entraîne pas de problèmes sur d'autres segments de la production.

## **2.6 La négociation des prix : une occasion de déceler les besoins d'assistance.**

Tous les éléments de la relation clients/fournisseurs débouchent, au Japon, sur un éventuel transfert de compétences. Prenons l'exemple de la négociation des prix entre client et FST pour illustrer notre propos (6).

Lors de la préparation d'un nouveau produit, le donneur d'ordres vient expliquer au sous-traitant ce qu'il veut, quels équipements risquent, de son point de vue, d'être nécessaires. Il exprime également son avis sur le type de moule qu'il faudra prévoir, et le prix auquel il pense souhaitable d'arriver. La discussion s'engage sur ces bases, mais le donneur d'ordres a conscience de ne pas être aussi spécialisé que le sous-traitant, en ce qui concerne la part qu'il pense lui confier. La décision ne peut donc intervenir qu'après un processus, plus ou moins long selon le degré de complexité ou de nouveauté du produit en préparation. Il ressort de cette discussion les éléments à partir desquels le sous-traitant va travailler. Il y a ensuite 4 à 5 stades pendant lesquels le donneur d'ordres suit l'évolution du dossier et donne son avis : "comme cela ça ne colle pas car vous n'arrivez pas à atteindre le pris souhaité", etc... Il y a donc une coopération qui permet à terme de se mettre d'accord sur la meilleure solution. Pendant toute la durée de ce processus de négociation, divers salariés du donneur d'ordres se rendent fréquemment chez le sous-traitant pour voir où en est le dossier et aider, si besoin est, à traiter les problèmes qui émergent. Dans certains cas, cela peut donner lieu à l'envoi de quelques personnes chez le donneur d'ordres pour leur apprendre le fonctionnement d'un équipement qui sera nécessaire, ou par exemple, pour montrer aux concepteurs du moule le processus amont et aval par rapport au produit dont leur entreprise aura la charge...

Dans un autre cas étudié, le lancement d'un nouveau produit chez le fournisseur/sous-traitant donne systématiquement lieu à une formation sur le tas par les conseillers de production ou par les conseillers techniques. La stratégie est toutefois ici différente, le donneur d'ordres ayant tendance à sous-traiter des organes finis qui ont été auparavant fabriqués en interne, lorsqu'ils étaient nouveaux et donc

(6) Pour une analyse des principes de détermination des prix de sous-traitance, voir Ueda Hirofumi, Wanda et Yamamoto Kiyoshi, décembre 1997.

relativement stratégiques. Les salariés du sous-traitant pressentis viennent se former chez lui avant l'arrêt de la production et donc le lancement chez eux. Il est considéré que le taux de dépendance des sous-traitants étant généralement élevé, le but n'est pas de former de bons ouvriers, mais de leur donner les compétences nécessaires pour fabriquer de bons produits le moins cher possible. Dans les autres cas de lancement de nouveaux produits, c'est-à-dire non fabriqués en interne avant, les conseillers de production vont chez le sous-traitant pour une durée de 2 semaines à un mois selon le cas, c'est-à-dire de la phase de préparation jusqu'au lancement proprement dit. Dans tous les cas, le donneur d'ordres demande au sous-traitant de proposer son prix. Au vu de cette proposition, il indique le prix "correct".

Qu'il s'agisse du "club", ou plus encore de l'assistance/conseil au quotidien, il est très difficile de rendre compte de l'ensemble de la dynamique tant elle relève de l'informel. Néanmoins, et bien que ces pratiques représentent des contraintes lourdes pour les fournisseurs et certainement, sous un angle différent, pour le donneur d'ordres, elles sont généralement présentées par les entreprises comme l'un des facteurs de compétitivité du système japonais.

Mais pourquoi de tels mécanismes peuvent-ils fonctionner au Japon ? La référence aux "modèles" organisationnels qui caractérisent les systèmes de fourniture/approvisionnement nationaux est, de notre point de vue, un passage obligé pour expliquer cette réalité.

### **3. LE CADRE ORGANISATIONNEL COMME FACTEUR DE DIFFERENCIATION DES "MODELES".**

Parmi les spécificités du système de fourniture/approvisionnement des grandes entreprises donneuses d'ordres japonaises (7), certaines nous paraissent particulièrement importantes à discuter comparativement aux systèmes occidentaux, tant elles conditionnent le fonctionnement même de la structure.

(7) Une description de l'ensemble de ces spécificités qui trouvent leur origine dans l'histoire du développement de l'économie nationale, nous éloignerait trop de notre propos. Voir : Yveline Lecler 1980 et 1981 pour description et historique du système, ou 1987 et 1990 pour l'analyse des évolutions récentes.



Le modèle japonais type, idéalement illustré par l'industrie automobile, pourrait être considéré comme un "modèle structuré" dans lequel, malgré une forte dépendance vis-à-vis de la sous-traitance, le nombre de sous-traitants en relation directe avec un donneur d'ordres déterminé est limité.

Ce modèle repose sur une organisation verticale des relations inter-entreprises, dans laquelle celles-ci sont positionnées en strates successives, chacune n'étant en relation directe qu'avec la couche immédiatement supérieure. Ainsi, le donneur d'ordres ne gère que la relation avec les sous-traitants de premier niveau qui sont relativement peu nombreux. Mais à travers le contrôle qu'il exerce sur ce premier niveau, et les mécanismes de cascade, il contrôle en fait également tous les niveaux inférieurs.

Par contre, en Europe ou aux USA, le modèle classique serait "non-structuré", faisant entrer en jeu un nombre important de sous-traitants en relation directe, mais éventuellement très ponctuelle, avec un donneur d'ordres dont le taux de dépendance vis-à-vis de la sous-traitance est pourtant plus faible. Le donneur d'ordres est directement impliqué dans la relation avec tous les FST dont il a besoin et qu'il veut contrôler. Ceux-ci peuvent d'ailleurs entretenir des relations directes avec des donneurs d'ordres intervenant à des niveaux différents dans la chaîne de production. Rappelons qu'il est tout à fait naturel de rencontrer, en France, une PMI sous-traitante qui livre directement le constructeur automobile ainsi qu'un ou plusieurs équipementiers.

L'opposition entre "modèle structuré" et "modèle non-structuré" ne peut se résumer à l'assimilation qui est souvent faite, par les chercheurs japonais notamment (8), entre structure verticale pour le cas japonais, et structure horizontale entre les firmes sous-traitantes. De même, si l'autre repose sur une base plus horizontale, force est de constater qu'une certaine hiérarchie verticale existe, néanmoins, dans les rapports entre donneurs d'ordres et FST.

Dans le "modèle structuré", l'organisation génère un cadre structurel bien défini et durable, à l'intérieur duquel les règles de fonctionnement restent quant à elles relativement peu formalisées et floues. La rigidité que confère ce cadre structurel est alors assouplie par la nature des

(8) Voir par exemple Ikeda Masayoshi 1988.

relations qui s'y tissent. Dans le "modèle non-structuré" par contre,

l'organisation donne naissance à un réseau de relations multiples, sans garantie de durabilité, et totalement indépendantes les unes des autres. Ce n'est pas le cadre qui est alors formalisé, mais la relation elle-même, la forme privilégiée étant l'acte juridique, le contrat (9).

### 3.1 Les fondements du "modèle structuré".

Ce qui explique qu'une telle structure puisse fonctionner au Japon est sans aucun doute à rechercher dans l'étroitesse du lien qui unit, historiquement, un FST à un donneur d'ordres déterminé. Généralement fortement voire exclusivement dépendante vis-à-vis d'un seul donneur d'ordres, le FST semble constituer un prolongement quasi naturel de celui-ci, sans pour autant en être une filiale. La synergie qui existe entre les différentes fonctions de l'entreprise japonaise s'étend aux diverses entreprises qui interviennent dans le processus de production stimulant la conscience collective de l'ensemble.

#### a) Dépendance et conscience d'appartenance à un groupe.

Constrastant avec la situation française, il est fréquent au Japon qu'un sous-traitant ne travaille que pour un seul donneur d'ordres. Les statistiques font apparaître des taux moyens de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres principal de l'ordre de 80 % pour l'industrie automobile par exemple. Les études de cas réalisées confirment largement cette situation de dépendance, il n'est pas rare de rencontrer de petits sous-traitants dépendant à 100 % d'un seul client, notamment dans les couches inférieures de la structure. Au premier niveau de sous-traitance, s'il arrive de trouver des fournisseurs réellement diversifiés, en terme de clientèle, on rencontre plus généralement des taux de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres principal de 60 à 70%.

Cette forte dépendance à caractère relativement exclusif permet au donneur d'ordres qui se situe au sommet de la structure, de se centrer sur son métier propre, c'est-à-dire sur ce qui est stratégique pour la

(9) Le contrat existe aussi au Japon, mais il est plus un instrument pour fixer le cadre de la relation qu'un outil servant à préciser toutes les conditions de sa réalisation.

maîtrise réelle du produit, principalement la conception puis l'assemblage final. Tout ce qui est intermédiaire, y compris le sous-assemblage et même la conception de certaines pièces et organes complets, peut être délégué à d'autres entreprises, sans risque de perte du contrôle de l'ensemble de la chaîne de production. Le système de fourniture/approvisionnement japonais est communément représenté par une pyramide. Si cette représentation est quelque peu caricaturale, elle reste cependant l'image la plus proche de la réalité.

Toutes les firmes qui travaillent directement ou indirectement pour le donneur d'ordres qui figure au sommet de cette pyramide, ont conscience d'appartenir au "groupe" de celui-ci. Ainsi, une entreprise de premier niveau se définira comme étant de "type Toyota" ou de "type Nissan", tout aussi bien qu'une entreprise de troisième niveau qui pourtant n'est pas en relation directe avec Toyota ou avec Nissan selon le cas. Etre de "type Toyota" ou de "type X", ou faire partie du "groupe X", ne signifie pas nécessairement que "X" ait une participation majoritaire au capital, ni même la moindre participation du tout. Les termes type ou groupe font seulement état du donneur d'ordres envers lequel se réalise la dépendance finale. En d'autres termes, les sous-traitants dont le donneur d'ordres principal est "X" ou une entreprise dont le donneur d'ordres principal est "X" (et ainsi de suite) savent toujours qui est le chef de file et se considèrent comme membres du "groupe". Mais en même temps, cette conscience d'appartenance au donneur d'ordres du sommet n'efface pas l'appartenance première au donneur d'ordres avec qui s'établit la relation directe.

Ainsi, l'image de la pyramide est trop simpliste, la structure étant en fait une imbrication de pyramides, formant elle-même une nouvelle pyramide à plusieurs têtes.

#### **b ) Dépendance et transfert de compétences.**

Le maître mot du "modèle structuré" est donc la dépendance. Le mouvement de diversification des clients qui a lieu au Japon depuis la forte flambée du yen de la fin des années 80 et l'accélération de la dé-localisation à l'étranger qui s'en est suivie ne remettent pas en cause ce principe, du moins pour l'instant. En effet, la diversification est bien réelle pour les entreprises de premier niveau, au sens où le nombre de clients a tendance à augmenter. Mais si quelques entreprises sont devenues indépendantes du fait qu'aucun donneur d'ordres n'émerge plus, en majorité, dans leur CA, la plupart des autres gardent, malgré

cet accroissement de la clientèle, un donneur d'ordres principal avec lequel elles réalisent encore bien souvent près de 60 % de leur CA. De plus, tant que la base des pyramides restera totalement dépendante d'un seul donneur d'ordres, le système ne risque guère d'éclater.

La dépendance dont nous faisons état ne doit pas être perçue comme un facteur purement négatif pour les entreprises sous-traitantes. Certes, les grands donneurs d'ordres sont en position de domination, mais le système leur impose des contraintes qui assurent l'intérêt mutuel. Ces contre-parties à la domination, assorties d'une relative stabilité (implicite plus que juridique) des commandes à moyen ou long terme, conditionne la réalisation des investissements nécessaires à la satisfaction des demandes du donneur d'ordres. Les sous-traitants adaptent petit-à-petit leurs processus de production aux besoins et spécifications du donneur d'ordres, devenant de quasi-ateliers séparés de celui-ci. Ceci ne se limite pas aux équivalents, mais s'étend aux procédures organisationnelles telles que le kanban ou tout autre système de livraisons rapides.

Mais c'est parce que les sous-traitants sont quasiment des ateliers séparés du donneur d'ordres que celui-ci peut leur faire bénéficier de son savoir-faire, soit régulièrement, soit plus ponctuellement lors de l'introduction de nouvelles contraintes, qu'elles soient techniques (lancement d'une nouvelle installation ou de nouveaux produits) ou organisationnelles (flux tendus, synchronisation...). C'est également grâce à cette forte intégration que le donneur d'ordres peut faire part à son fournisseur de ses projets d'innovation, sans inquiétude par rapport à une utilisation concurrentielle.

Ce cercle interactif entre les deux partenaires a pour corollaire un intérêt mutuel à ce que la relation reste durable. En effet, le sous-traitant est si intégré à son donneur d'ordres, c'est-à-dire que son dispositif productif est si spécifiquement dédié aux besoins de celui-ci, qu'il ne peut guère envisager de reconversion totale. Le donneur d'ordres a investi des sommes importantes pour s'assurer les services d'une entreprise dont la culture technique, organisationnelle et humaine est calquée sur la sienne. Bien que l'investissement immatériel relatif à l'entretien des relations avec les fournisseurs/sous-traitants ne soit pas comptabilisé en tant que tel, il est clair que le fonctionnement des clubs, et surtout la masse salariale que représentent les personnels affectés aux tâches de conseil/assistance constituent un coût réel, qui ne peut être amorti que si la relation est durable.

Le transfert de savoir-faire fonctionne en quelque sorte comme une garantie de non abandon mutuel, bien mieux qu'un contrat. Ainsi, même lorsque surviennent des changements importants en matière de production, ceux-ci n'impliquent pas nécessairement la remise en cause du sous-traitant concerné. Il sera plus vraisemblablement utilisé sur un autre segment de la production, son rôle étant alors redéfini dans le cadre de la politique à long terme de relations permanentes du donneur d'ordres, avec toute l'assistance que cela peut impliquer.

Par contre, alors que dans le cadre du partenariat client/fournisseur, l'exclusivité de la fourniture peut être accordée au FST, en plus de la garantie de durée de la relation, le système japonais, se contente de garantir la durée. En effet, jamais un donneur d'ordres ne s'approvisionne auprès d'un seul fournisseur, et le double-sourcing reste aujourd'hui encore la règle. En France, on considère que le fournisseur ne doit pas mettre tous ses oeufs dans le même panier, tandis qu'au Japon, on considère que c'est le client qui ne doit pas prendre ce risque.

### **3.2 Le "modèle non-structuré" : une clientèle diversifiée pour assurer l'indépendance.**

Dans le contexte français, c'est-à-dire dans le "modèle non-structuré", le maître mot est l'indépendance des entreprises. Mais cette indépendance n'est-elle pas quelque peu fictive ?

En effet, malgré l'autonomie relative que confère aux FST la multiplicité de la clientèle, la domination des grandes entreprises donneuses d'ordres s'exerce néanmoins. Par contre, ce qui compense ce phénomène de domination au Japon est absent du "modèle non-structuré" : le transfert de savoir-faire, la durabilité des commandes qu'il garantit ne peuvent être assurés lorsque le lien est diffus.

En fait, la durée de la relation n'est pas vraiment garantie à très long terme (juridiquement notamment) dans le système japonais, mais l'existence d'une structure quasi-formelle, la rend implicite ; c'est du moins ainsi que le ressentent les firmes aussi bien donneuses d'ordres que sous-traitantes. En France par contre, la durée de la relation est perçue comme implicitement non garantie ; pourtant l'expérience

**Encadré 3****Modèle structuré versus modèle non-structuré****JAPON : Modèle structuré****Définition :**

Système relativement contraignant qui privilégie la structure sur la relation bilatérale, avec pour corollaire l'exercice d'un contrôle effectif sur l'ensemble productif, sans avoir à gérer la totalité des relations mises en oeuvre.

**Fondements :**

- \* Forte dépendance
- \* Conscience d'appartenance à un groupe

**Effets :**

- \* quasi-filiales ou ateliers séparés
- \* synergie maximale
- \* communauté d'intérêts évidente
- \* la confidentialité ne pose guère de problèmes
- \* économies d'échelle en matière de transfert de compétences
- \* faible diversification et risques importants en cas d'abandon
- \* l'acte juridique est inutile

**FRANCE : Modèle non-structuré****Définition :**

Système peu contraignant qui, mettant l'accent sur les relations bilatérales, ne peut cependant pas exercer de contrôle sur celles qu'il ne gère pas effectivement.

**Fondements :**

- \* Volonté d'indépendance et d'autonomie
- \* Multiplicité de la clientèle

**Effets :**

- \* l'intérêt particulier prime sur l'intérêt commun
- \* l'acte juridique est perçu comme indispensable
- \* le secret industriel domine
- \* la conscience d'appartenance à un groupe est inexistante
- \* aucune synergie ne peut être dégagée
- \* pas d'économie d'échelle possible en matière d'acquisition de compétences
- \* forte diversification limitant les risques

montre que, dans bien des cas, les grandes entreprises donneuses d'ordres entretiennent des relations de longue durée avec une bonne partie de leurs FST (Lorenz 1989). La différence ne serait donc pas si grande dans les faits, mais plus que la réalité, c'est sa perception qui importe lorsqu'il s'agit, par exemple, d'investir.

Par ailleurs, les problèmes de confidentialité, de secret industriel se posent très vite lorsque les donneurs d'ordres sont nombreux, rendant le transfert de compétences particulièrement difficile. Il n'est de plus pas évident, dans ce cas, de déterminer quel est le donneur d'ordres qui devrait apporter son aide lorsqu'un besoin se fait sentir. Les FST ne sont d'ailleurs pas vraiment demandeurs, tant ils craignent que cette forme d'ingérence dans leurs affaires internes ne soit préjudiciable à leur indépendance.

La faiblesse du "modèle non-structuré" réside, selon nous, dans l'absence d'éléments qui permettent de créer une conscience d'appartenance à un "groupe" dont les intérêts sont communs, même s'ils ne sont pas égaux (cf. encadré 3). Les évolutions actuelles, et notamment l'émergence du partenariat client/fournisseur qui pourtant, semble aller dans le sens d'un passage du "modèle" non-structuré au "modèle" structuré, confortent en réalité cette interprétation.

#### **4. DE LA SOUS-TRAITANCE AU PARTENARIAT : POTENTIALITES ET FREINS.**

L'observation des évolutions actuelles fait apparaître une certaine hiérarchisation des entreprises, la diminution du nombre de preneurs d'ordres en relation directe avec le fabricant final, l'existence d'une clause de garantie de commandes, tant en durée qu'en quantité, généralement assortie aux contrats, tacites ou juridiques, et bien qu'encore difficilement, le renforcement des liens entre le preneur d'ordres et son client en terme d'échange d'informations, de coopération technique...

##### **4.1 Partenariat et restructuration du système français.**

Cette rationalisation des systèmes d'approvisionnement, qui n'est pas sans rappeler le cas japonais, devrait nécessairement tendre vers un renforcement de l'intégration des entreprises entre elles, les rendant interdépendantes sur la base d'une spécialisation de métier. La

constitution de réseaux, qu'ils soient horizontaux ou verticaux, peut en effet être analysée comme la substitution d'une intégration externe à l'intégration interne du passé.

Pourtant, si les objectifs qui sont visés incitent les entreprises à rechercher une structuration de leur modèle de référence, les principes de l'organisation antérieure restent une donnée qu'elles ne parviennent pas ou, plus exactement, qu'elles ne souhaitent pas remettre en cause. Il est toujours inconcevable dans le cas français, aussi bien du point de vue du client que du fournisseur, d'accepter une dépendance à 60 % du CA (et encore moins à 80 %) envers un seul donneur d'ordres.

Par ailleurs, lorsque les grandes entreprises parlent de réciprocité des avantages dans le contexte de relations partenariales, c'est souvent par rapport au pourcentage de commandes qu'elles s'engagent à adresser au fournisseur concerné. Cette stabilité, inscrite dans un plus long terme que par le passé, permet à ce dernier d'envisager divers investissements indispensables pour s'adapter aux nouvelles contraintes. Mais, si cet aspect est largement positif, il reste très en deçà de ce qu'implique la notion même de partenariat et notamment de l'ensemble du discours des entreprises qui entendent en faire leur modalité de gestion.

Sans atteindre une proportion équivalente au cas japonais, la circulation des hommes et surtout des informations s'accroît cependant avec le partenariat client/fournisseur, dégagant un accroissement des potentialités de transfert de compétences. Bien que souvent, celles-ci ne soient pas encore perçues par les entreprises françaises, il nous semble que diverses procédures puissent servir de vecteurs à un réel développement de l'effet formateur des nouvelles relations qui se tissent entre les clients et les FST français ou européens, même si des médiations peuvent parfois être nécessaires, dans un premier temps du moins. C'est, par exemple, le cas des actions de type "journées portes ouvertes" ou des audits qualité qui peuvent être rapprochés respectivement des clubs ou du contrôle annuel de la qualité des processus en vigueur au Japon.

Divers éléments qui relèvent de la mise en oeuvre du partenariat entrent donc dans la logique du "modèle structuré". Pourtant le fondement même du fonctionnement de celui-ci au Japon, c'est-à-dire la forte dépendance, reste absent des pratiques françaises dont le maître



mot est autonomie ; celle-ci n'étant considérée comme garantie que grâce à la multiplicité de la clientèle. La difficulté de mise en oeuvre concrète du partenariat, et les écarts entre le terrain et le discours, viennent selon nous, d'une certaine incohérence entre les objectifs énoncés, impliquant une relative intégration des firmes, et la volonté d'indépendance de ces mêmes firmes.

Ceci dit, et bien que la mise en oeuvre de mécanismes permettant un transfert de compétences sur une base collective soit encore très limitée en France, ce serait une erreur de minimiser l'importance de la dynamique naissante sur l'évolution progressive des comportements. Un certain nombre de signes permettent en effet de considérer qu'une démarche en termes de transfert de compétences est, sinon en partie présente, du moins potentiellement présente, dans le contexte français également.

#### **4.2 Les journées portes ouvertes et les "pseudo-clubs".**

A quelques rares exceptions, les actions qui peuvent être comparées aux activités des clubs japonais et que nous appelons "pseudo-clubs", se résument en fait à des journées au profit des fournisseurs, que certains grands donneurs d'ordres organisent ponctuellement.

##### **a) Potentialités**

Que ces journées s'appellent portes ouvertes ou réunions d'information, ne fait pas une grande différence. Il s'agit en général de faire visiter les usines qui montent les pièces ou organes fabriqués par les différents FST, tout en donnant un certain nombre d'informations sur les contraintes et problèmes qui se posent.

Peu nombreuses et loin de pouvoir être assimilées à une structure du même type que celle que nous venons de décrire pour le Japon, ces journées, d'une fréquence au mieux annuelle, mais plus généralement non déterminée, marquent cependant une réelle nouveauté et sont en général bien perçues par les fournisseurs. C'est en tout cas un effort de communication collective, qui pourrait peut-être permettre, un jour, de passer à un autre stade.

Malgré sa relative confidentialité, le club de fournisseurs de Renault (IAR) qui regroupe environ 80 firmes dont les PDG ou directeurs se réunissent une fois par mois, entre bien sûr dans cette dynamique (De

Banville, Chanaron in Jacat dir., 1990, p. 103).

## **b) Limites**

Si certaines entreprises pensent que des actions telles que celles qui sont menées dans les clubs japonais seraient intéressantes, peu considèrent qu'elles soient possibles à mener dans le contexte français. Citons par exemple les propos d'un PDG qui ne voit pas l'intérêt des clubs à la japonaise :

*"Un club, pour quoi faire ? S'il s'agit de se réunir avec tous les fournisseurs, c'est sans intérêt car de quoi parler avec des gens qui ne connaissent rien à notre métier ? S'il s'agit de se réunir par groupe de métier, l'esprit voudrait que l'on s'entende sur les prix, que l'on se mette d'accords entre nous, c'est l'esprit français. Et puis il y a une multiplicité de clients, alors à quel club appartenir ?"*

Il semble donc impossible, dans la réalité française, de concevoir le fonctionnement de "clubs" à la japonaise. D'abord, *"la culture française ayant toujours été d'opposer les fournisseurs pour obtenir le meilleur prix"*, il y a un obstacle à lever au niveau des représentations pour faire admettre l'intérêt d'une coopération. De plus, *"pour qu'il y ait intérêt à une mise en commun des forces afin de faire progresser l'ensemble de la structure, il faudrait que la relation avec le client soit plus forte que la notion de concurrence. Si chercher à satisfaire le client, y compris en jouant le jeu de la transparence vis-à-vis des autres fournisseurs de ce client, rapportait plus que la prise d'un avantage concurrentiel par rapport à eux, ce serait concevable"*.  
(Responsable service achat)

### **4.3 Le contrôle de la qualité des processus versus les audits qualité.**

Un parallèle peut être fait entre le contrôle annuel de la qualité des processus japonais dont l'objectif est l'évaluation et la sélection des FST et les audits qualité français dont le but premier est la signature de contrats d'assurance qualité.

En apparence, il ne s'agit donc pas de procédures répondant à une même logique. Mais en réalité les deux choses sont tout à fait comparables du fait des différences structurelles de départ entre les deux "modèles". En effet, les audits qualité ont pour but d'évaluer et de sélectionner les

entreprises capables de travailler en AQF, tout comme les contrôles annuels de la qualité des processus ont pour but, nous l'avons dit, d'évaluer et de sélectionner les FST capables de recevoir ou de continuer à recevoir des commandes.

#### **a ) L'assurance qualité.**

L'assurance qualité existe bien sûr aussi au Japon, mais la qualité n'étant pas le point d'entrée dans le système relationnel client/FST (puisque ce système dit partenarial est le "modèle" quasi historique), l'assurance qualité proprement dite n'a ni à sélectionner ni à évaluer les capacités de l'entreprise, qui fait déjà partie du réseau. Son but est donc de vérifier la conformité de la qualité des produits avec les engagements pris. De ce fait, elle se situe lors du lancement de tout nouvel ensemble ou pièce, quelle que soit l'ancienneté de la relation qui unit le donneur d'ordres à son FST. Après quoi, les FST doivent fournir avec la qualité, aux problèmes éventuellement recensés lors de la fabrication du lot livré. Pendant toute cette période d'apprentissage, un contrôle par prélèvement a lieu à l'arrivée du lot chez le donneur d'ordres. Ensuite, il n'y a plus de contrôle et les produits, toujours assortis de leurs documents qualité, vont directement sur les chaînes : c'est alors l'assurance qualité. Mais régulièrement, tous les six mois ou un an selon les entreprises, un prélèvement a lieu sur un lot choisi au hasard pour vérifier la validité des documents remis à la livraison.

En France, l'assurance qualité constitue une première étape vers le partenariat tandis qu'au Japon, elle n'est qu'une des modalités de gestion dans la relation partenariale client/FST.

#### **b ) Les audits qualité.**

Les audits qualité ont d'abord vocation à sélectionner. Mais ce qui nous intéresse ici est la phase d'évaluation pendant laquelle de nombreux échanges entre donneur d'ordres et FST ont lieu. Il s'agit en effet d'analyser toutes les dimensions inhérentes à la production de qualité, et non plus au contrôle de la qualité des produits. Ces échanges constituent une phase d'apprentissage de relations mutuelles d'une autre nature. Ils amènent le donneur d'ordres à mieux exprimer ses besoins et exigences, le FST peut aussi suggérer des améliorations du fait de son savoir-faire spécifique etc...

Les FST sont dans l'ensemble assez favorables aux audits ; non

seulement parce que cela leur permet d'être sélectionnés, mais aussi parce qu'ils reconnaissent que cela constitue un réel moyen de progresser au travers des critiques qui reviennent fréquemment. Tout en considérant que chaque client a ses particularités, et qu'il est impossible de tenir compte de toutes les remarques, il est admis que les audits sont aussi un moyen de faire apparaître les véritables défauts qu'il convient de corriger au plus vite.

L'audit qualité est l'occasion de mettre à plat toute une batterie d'éléments touchant des domaines très variés de l'entreprise. Ce travail de mise à plat oblige le FST à prendre du recul par rapport aux impératifs de la production et à faire par lui-même un bilan de son niveau, qu'il ne ferait pas sans cette contrainte. Mais l'audit qualité est également l'occasion pour le donneur d'ordres de se remettre lui aussi en question. Plusieurs cas montrent en effet que l'audit a révélé un problème de qualité lié, non pas aux capacités du FST, mais tout simplement au manque de clarté des exigences du donneur d'ordres.

En résumé, les audits qualité ne sont pas considérés comme des pensums par les FST, même lorsque la multiplicité de la clientèle implique plusieurs audits successifs (10). Actuellement, leur fréquence n'est pas systématisée comme c'est le cas au Japon, elle varie semble-t-il de 1,5 à 2 ans.

### **c) De l'audit qualité à l'audit partenaire : le problème de la transparence.**

Tout en reconnaissant l'intérêt des audits, certaines entreprises regrettent qu'ils soient limités à l'accréditation qualité et qu'il y ait une impossibilité à aller plus loin dans l'évaluation de leur FST. Ils souhaiteraient, comme dans le cas japonais, étendre ces audits à tous les domaines de l'entreprise. Ce serait en quelque sorte des "audits partenaires". Une fois encore, c'est le problème de la confidentialité qui est mis en avant pour expliquer cette impossibilité, de tels audits impliquant une complète transparence qui découvre la totalité des savoir-faire de l'entreprise (11).

(10) Des accréditations conjointes par plusieurs clients ont lieu dans l'automobile pour résoudre ce problème.

(11) Ce problème semble beaucoup moins se poser dans l'industrie automobile.

De même que, concernant la qualité, se mettent en place des procédures d'accréditation nationales normalisées, effectuées par des organismes neutres, certaines entreprises estiment nécessaire d'en venir également à des formules de ce type concernant l'évaluation des partenaires. Une action des pouvoirs publics ou des associations professionnelles est souhaitée en ce sens, pour lever l'obstacle de la confidentialité et du secret. Ce serait sans doute de nature à favoriser le développement du partenariat client/fournisseur, mais ces structures intermédiaires devraient alors se substituer aux clients pour fournir les compétences que l'audit aura révélées insuffisantes. Le partenariat deviendrait alors une relation à trois au lieu de deux. Il n'est pas évident qu'il y ait vraiment à gagner dans une telle structuration qui n'aurait pour seule justification que de vaincre les résistances issues des représentations et comportements du passé. La crainte de la transparence peut faire perdre bien des possibilités de progresser ensemble.

En effet, tout comme le contrôle annuel de la qualité des processus est un des mécanismes de suivi/assistance inhérent au système d'approvisionnement japonais, les audits qualité pourraient servir, en France, de révélateurs de la dimension transfert de compétences incluse dans la notion de partenariat.

#### **4.4 Les échanges quotidiens : un effet formateur ?**

En France aussi, et de plus en plus avec le partenariat, le va-et-vient entre client et fournisseurs existe.

##### **a) Une dynamique d'échange par la circulation des hommes et des informations.**

Encore relativement limité aux personnels des services achats ou approvisionnement (cadres + techniciens qualité), il peut parfois concerner des ingénieurs/techniciens du bureau d'études. En moyenne, sur une estimation un peu intuitive, l'une des entreprises étudiées estime que les responsables des services approvisionnement/achats consacrent environ une journée par semaine à se rendre chez des fournisseurs. Le service achat est quant à lui en première ligne dans cette dynamique puisque les cinq personnes qui le composent, passent 1 à 2 jours par semaine chez les FST.

En ce qui concerne le contenu des échanges, les problèmes techniques

prennent le pas sur toute autre préoccupation. Une estimation grossière permet de ventiler la nature des échanges de la façon suivante :

- 50 % sur des aspects purement techniques,
- 25 % sur la qualité des produits,
- 15 % sur les approvisionnements,
- 10 % sur des aspects commerciaux (prix, évolution du marché...).

Globalement, ce qui est transmis dans ces échanges multiples peut être résumé par : tester, qualifier des pièces, savoir faire de la qualité, organiser la qualité, normaliser, savoir acheter (quelquefois), innover (idées à développer parfois), concevoir.

De plus en plus de donneurs d'ordres proposent aux salariés de leurs FST de venir voir ce que deviennent leurs pièces ou ensembles une fois livrés chez le client. Ceci est très motivant pour les salariés qui de plus comprennent ensuite beaucoup mieux les contraintes qui leurs sont imposées.

**b) Un effet formateur absent de la circulation de l'information.**

Citons un responsable des achats pour qui le problème de l'information est purement relationnel, partenariat ou pas :

*"Si l'on s'entend bien (avec le FST), il y a beaucoup d'échanges. Si on peut être indiscret, c'est lors de ces échanges que l'on confie au fournisseur des choses indiscrettes (confiance) ; c'est totalement invisible de l'extérieur".*

Si la circulation des hommes s'accroît avec le partenariat client/fournisseur, celle de l'information continue à poser des problèmes plus délicats. Non seulement il y a les informations que l'on donne et celles que l'on ne donne pas, mais donner sélectivement une information en fonction du degré de confiance est qualifié d'indiscrétion. Cette remarque peut paraître banale, elle est pourtant lourde de conséquences et montre que le changement des mentalités est au moins aussi important que les blocages structurels pour la mise en oeuvre du

partenariat à grande échelle.

Bien que la dynamique d'échange existe en France également, et malgré l'établissement progressif du partenariat, il ne semble pas qu'il y ait de la part des FST français (ni de la plupart des donneurs d'ordres d'ailleurs) de réflexions sur sa portée réelle en matière d'accroissement des compétences. Quelques entreprises sont cependant conscientes de l'intérêt qu'il y aurait à coopérer davantage sur ce point, mais elles se heurtent au problème de l'ingérence dans les affaires internes, bref à l'indépendance des firmes qu'elles ne souhaitent pas remettre en cause pour autant.

En fait, dans le contexte français, il faut distinguer deux choses qui sont liées de façon intrinsèque dans le contexte japonais : l'information et la formation. Dans un cas, on considère que le partenariat est de nature à améliorer, au moins à terme, la circulation de l'information, et que, par ailleurs, il peut permettre de bénéficier du donneur d'ordres pour quelques formations ponctuelles. Dans le deuxième, on estime que l'information est porteuse de connaissances et donc de compétences/formation en soi.

#### 4.5 La formation dans la relation client/FST.

Comme nous venons de le dire en d'autres termes, la formation dans la relation donneurs d'ordres/FST au Japon relève principalement du transfert de compétences. Ceci n'exclut pas, bien qu'elles soient plus rares, des actions de formation proprement dites c'est-à-dire de type stage.

En France, sans être exclues de la relation client/FST, les actions de formation formalisées ne sont guère plus fréquentes que celles qui relèvent du transfert de compétences, et en tout cas, elles ne sont pratiquement jamais systématisées. En fait, la formation des salariés est encore généralement considérée comme étant du ressort exclusif de chaque entreprise. Les FST, quelle que soit leur taille n'ont en principe rien à attendre de leur donneur d'ordres dans ce domaine. Ils ne revendiquent d'ailleurs pas une prise en compte de cette dimension dans le cadre du partenariat client/fournisseur.

Pourtant, dans ce domaine également, une dynamique est en train de se mettre en place. Elle a souvent pour but de résoudre des problèmes techniques, mais elle montre, quel que soit son contenu, qu'il n'y a pas

d'impossibilité structurelle à coopérer.

**a) La formation : un domaine propre à chacun.**

Bien que donneurs d'ordres et FST semblent s'accorder dans le discours pour considérer que la formation est le problème propre de chaque entreprise et qu'il n'y a pas lieu de s'immiscer dans les affaires de l'autre sur ce plan, on remarque sur le terrain que chaque fois qu'un besoin de formation a pu être couvert pas le donneur d'ordres, et même moyennant finances, cela a été apprécié par le FST. Chaque fois qu'un FST a demandé une formation à son client, il l'a d'ailleurs obtenue. Mais la démarche doit venir du fournisseur qui n'est pas averti qu'un quelconque stage a lieu ; s'il l'apprend par la bande, il peut très bien y envoyer des salariés.

De même que transmettre une certaine information à un FST donné pouvait être vu comme une indiscretion, se tenir au courant des opportunités de formation chez les donneurs d'ordres relève de la débrouillardise de chacun. Les entreprises françaises s'accommodent fort bien de cet état de chose et semblent même parfois en être fières. Il n'est pas pour autant certain que cette fierté soit garantie d'une bonne efficacité.

**b) La formation : un domaine de coopération possible.**

L'extension du partenariat client/fournisseur devrait à terme permettre une évolution sur ce point, et donc tendre vers une meilleure prise en compte de l'importance de la formation dans la relation partenariales. D'autant plus que suivre une formation en commun avec des salariés du client apprend également à communiquer avec ces salariés, crée des contacts inter-personnels qui favorisent nettement la conscience d'appartenance à une même destinée, etc...

Un premier temps pourrait être, sans trop de difficulté, d'amener les donneurs d'ordres à informer systématiquement leurs FST sur les formations qu'ils organisent comme c'est le cas au Japon où leurs homologues annoncent non seulement celles qui ont lieu dans leurs centres de formation ou dans leurs usines, mais en plus signalent aussi celles qui sont dispensées par les organismes spécialisés locaux et qui



pourraient présenter un intérêt pour les FST (12).

#### **4.6 Les freins au partenariat industriel client/fournisseur.**

Pour que les diverses potentialités décelées puissent prendre toute leur ampleur, il faudrait parvenir à lever les blocages qui résultent du contexte historico-structurel français (13). Ceux-ci peuvent être schématiquement résumés comme suit (Cf. encadré 4).

##### **a) La gestion des achats sur la base d'un rapport de force.**

La mise en oeuvre de relations véritablement partenariales, qu'elles soient formalisées par un contrat ou qu'elles soient considérées comme quelque chose de nécessairement tacite, c'est-à-dire relevant plus du domaine du comportemental que du droit, butte encore souvent sur la difficulté à créer un climat de confiance qui soit propice à l'échange d'information, et à la prise de conscience d'un intérêt mutuel à coopérer sur tous les fronts.

Les représentations issues du passé entraînent, en premier lieu, chez les partenaires potentiels, une forte incrédulité par rapport au nouveau discours. Il est parfois difficile d'effacer, par une simple promesse, des années de gestion des achats sur la base d'un rapport de force. C'est tout le problème de l'image de marque que l'entreprise doit se donner pour inciter les futurs partenaires à s'engager.

C'est pourquoi plusieurs entreprises ont élaboré ce qu'elles appellent un partenariat interne. Cette étape s'est parfois située en préalable au partenariat externe, mais le plus souvent a consisté, semble-t-il, à repartir sur des bases nouvelles après un premier échec. Cette notion de partenariat interne est intéressante car elle consacre en quelque sorte l'idée d'un prolongement entre les ateliers du donneur d'ordres et ceux du fournisseur. En effet, dans l'opposition partenariat interne/partenariat externe, il y a sans nul doute conscience d'une limite entre le dedans et le dehors, mais il y a aussi, semble-t-il, prise

(12) Plusieurs fois mentionné dans ce cadre : le centre pour le développement des compétences de la région d'implantation ; une visite a été effectuée à celui d'Osaka.

(13) Ce terme est utilisé pour signifier que le contexte en question est dû tout autant aux représentations issues du fonctionnement des structures par le passé, qu'aux structures actuelles.

**Encadré 4**  
**Les freins au partenariat client/fournisseur**

Dans les structures :

- \* Relations inter-industrielles basées sur indépendance et autonomie
- \* Cloisonnement de la division fonctionnelle interne et absence de certaines fonctions dans les PMI
- \* Priorité à la mobilité externe dans la gestion des ressources humaines

Chez le client :

- \* Habitudes des services achats de s'en tenir au meilleur prix
- \* craintes des services achats de voir leur prérogatives exclusives remises en cause
- \* résistances face aux changements de la division fonctionnelle qu'entraîne nécessairement le partenariat
- \* Crainte de la perte du secret industriel du fait de l'échange d'informations que suscite le partenariat
- \* peur d'aider un concurrent à gagner des parts de marché ou d'aider une entreprise à devenir concurrente
- \* nécessité de mise en place de structures de communication formalisées mais qui gardent une souplesse maximale pour réagir vite

Chez le fournisseur :

- \* incrédulité des fournisseurs/ sous-traitants vis-à-vis du discours nouveau
- \* crainte d'une perte d'autonomie et de l'ingérence dans les affaires internes
- \* volonté de ne pas mettre trop d'oeufs dans le même panier par crainte de faillite en cas d'arrêt des commandes
- \* nécessité de mise en place de structures de communication formalisées mais qui gardent une souplesse maximale pour réagir vite
- \* complexité de ces structures du fait des problèmes de compatibilité avec les systèmes des clients

de conscience d'une nécessaire continuation entre les deux.

### **b ) L'indépendance et la multiplicité de la clientèle.**

Même si la confiance a réussi à s'établir, les entreprises ne veulent pas mettre tous leurs oeufs dans le même panier, de peur d'un arrêt brutal des commandes. De plus, trop de dépendance vis-à-vis d'un même client est perçu comme une perte d'autonomie et analysé très négativement. C'est pour cette même raison que des pratiques nécessitant une réelle transparence entre FST et client ont du mal à prendre corps. Elles sont très vite qualifiées d'ingérence dans les affaires internes, et rejetées à ce titre. D'autant plus que la transparence ramène au problème de la confidentialité.

Qu'il s'agisse de l'échange d'informations à grande échelle, d'un éventuel transfert de compétences, ou même des procédures d'audit, la confidentialité revient sans cesse. En effet, les entreprises hésitent à communiquer des informations qui pourraient être utilisées par le partenaire pour développer un produit concurrent, ou plus simplement pourraient bénéficier à un concurrent également client du partenaire en question. Les fournisseurs se montrent tout aussi réticents à partager leurs informations ou compétences avec d'autres fournisseurs qui sont des concurrents réels ou potentiels.

La multiplicité de la clientèle, si elle offre des garanties en terme de minimisation des risques économiques est également, vue sur un plan systématique, une cause de perte d'efficacité puisqu'elle constitue une entrave au développement d'un partenariat élargi.

Elle est également responsable d'un problème technique qui se pose aujourd'hui à bien des FST. En effet, la nécessité de réagir vite implique la mise en place de structures souples de communication formalisées. Ces structures sont particulièrement complexes du fait du besoin absolu de compatibilité avec les systèmes des clients. Plus ceux-ci sont nombreux et plus la complexité augmente, impliquant parfois le recrutement d'un salarié additionnel. Sans vouloir minimiser l'impact financier que peut avoir la résolution de ce type de problème, il ne constitue pas à terme un obstacle véritable.

### **c ) Le cloisonnement de la division fonctionnelle.**

Les services achats, notamment, voient dans l'élargissement à d'autres, des rapports avec les FST, une remise en cause de leur fonction. En

réalité, celle-ci reste cruciale, mais change de nature. Tous ne sont pas prêts à passer le cap, soit par crainte du changement et c'est là un problème de représentations, soit par manque de compétences et c'est alors une question de formation.

Mais les difficultés ne viennent pas que des services achats/approvisionnements. Le partenariat client/fournisseur, surtout lorsqu'il va de pair avec une gestion de la production en flux tendus, tend à bouleverser la division fonctionnelle interne. Les comportements de résistance au changement se multiplient alors ; l'information, que le cloisonnement français a déjà tendance à rendre relativement mobile, circule encore plus difficilement, rendant impossible la mise en oeuvre du partenariat client/fournisseur et plus encore un quelconque transfert de compétences. Il est en effet peu concevable que ce qui ne parvient pas à circuler à l'intérieur de l'entreprise puisse être divulgué à l'extérieur.

Le partenariat interne comme préalable au partenariat externe que prônent certains acteurs institutionnels ou industriels trouve ici encore sa justification.

**d) La priorité à la mobilité externe dans la gestion des ressources humaines.**

Alors qu'au Japon les caractéristiques mêmes des systèmes d'emploi et de travail banalisent, comme nous l'avons déjà mentionné, la circulation des hommes (rotation de poste, polyvalence, formation sur le tas...), qui peut dès lors s'étendre au réseau de fourniture/approvisionnement, la priorité à l'extérieur dans la gestion des ressources humaines en France, entraîne un fonctionnement par ruptures (rupture du contrat de travail, rupture de l'espace de circulation...).

Celui-ci a généré des pratiques qui s'avèrent, aujourd'hui, constituer des freins à l'extension à la dimension ressources humaines du partenariat. Alors que la mobilité n'est ni habituelle, ni valorisée en termes de développement de carrière, les résistances au changement qui nécessite une redistribution des tâches (et donc des postes) en s'appuyant sur des transferts de main-d'oeuvre, sont nombreuses. De la même façon, la priorité à l'extérieur a amené à privilégier le recrutement pour combler les besoins en compétences nouvelles. La formation interne, notamment sur le tas, est de ce fait et

comparativement au Japon, largement sous-développée dans les entreprises françaises. Rien d'étonnant alors à ce que la dimension ressources humaines et plus précisément le transfert de compétences ne soit pas pris en compte dans le partenariat client/fournisseur. L'absence même d'une prise de conscience de l'intérêt que cela pourrait avoir, est très certainement à attribuer à cette notion de rupture, qui s'oppose à celle de prolongement caractérisant le système japonais dans lequel les FST peuvent, de ce fait, être vus comme des quasi-ateliers de leur donneur d'ordres principal.

Si l'on ajoute à cela que, comme mentionné ci-avant, le cloisonnement de la division fonctionnelle ne permet pas de dégager une véritable synergie entre les différentes fonctions, il est clair que, contrairement à ce qui se passe au Japon, les systèmes d'emploi et de travail français ne peuvent, en outre, contribuer à l'instauration d'un climat de confiance et à la conscience d'appartenance à un groupe d'intérêt collectif.

#### **4.7 Lever des obstacles et instances intermédiaires.**

Nous avons fréquemment souligné le rôle que jouent les comportements issus du passé dans les difficultés d'expansion du partenariat en France.

Pour accélérer les évolutions dans ce domaine, les acteurs institutionnels (pouvoirs publics, associations professionnelles, patronales...) ont un rôle à jouer, sans pour autant se substituer aux entreprises même si cela paraît plus simple à court terme. En effet, rappelons que dans le cas des audits, les entreprises souhaitent l'intervention d'intermédiaires pour accroître le spectre d'investigation. Si une telle action peut sembler propice à résoudre le problème, et elle l'est tant qu'un véritable climat de confiance mutuelle ne s'est pas instauré, c'est-à-dire à court terme, elle compromet toute chance ultérieure d'utiliser la procédure d'audit comme une occasion d'échanges réciproques et de création d'une communauté d'intérêt.

Des initiatives comme celle de la Maison des Professions de la région Nord/Pas de Calais, par exemple, méritent par contre d'être encouragées. En suscitant toute une réflexion et une animation sur le partenariat, et surtout en multipliant les occasions qu'ont les entreprises de se rencontrer, elles participent, selon nous, à la minimisation des obstacles mentionnées.

Bien que n'intégrant généralement pas la dimension transfert de compétences directement, les quelques exemples de ce type qui ont été étudiés, ont néanmoins pour eux d'insister sur une de ses conditions préalables : la nécessité de transparence et/ou d'échange d'information.

## CONCLUSION

Le partenariat client/fournisseur, tel qu'il est présenté dans le discours, ouvre un certain nombre de possibles quant à la transmission de compétences entre clients et FST.

En effet, il apporte d'abord une stabilité de la relation, puisque celle-ci est censée se construire dans la durée et sur la base d'une garantie minimale quant aux quantités. Cette stabilité est propice à une meilleure connaissance mutuelle, et donc à l'élaboration d'un climat de confiance.

Il repose ensuite sur l'appartenance à un projet commun, ce qui ne peut qu'entraîner la prise de conscience d'un intérêt mutuel à coopérer sur tous les plans pour la réussite de ce projet.

Il consacre enfin l'avantage réciproque, et donc une certaine égalité des deux parties, ce qui est également favorable à l'instauration d'un climat de confiance.

Observée sur le terrain, la mise en oeuvre du partenariat laisse effectivement apparaître une dynamique de communication et d'échange d'informations propice au transfert de compétences. Qu'il s'agisse de la négociation des audits qualité, du va-et-vient des hommes lors de la conception de nouveaux produits, ou encore des journées portes ouvertes, il y a incontestablement des potentialités qui pourraient être mobilisées en termes de transfert de compétences comme elles le sont dans le contexte japonais.

Mais, la plupart des tentatives qui sont faites en ce sens se heurtent, et sont donc limitées dans leur ampleur, par des problèmes liés en premier lieu aux représentations.

Certaines relèvent de la méfiance issue des comportements antérieurs au partenariat client/fournisseur, comportements qui devraient pouvoir être éliminés avec le temps, qu'il s'agisse de l'usage du rapport de force dans la négociation des commandes, de la crainte du changement

des salariés dont la fonction évolue...

D'autres par contre, sont dûs à une incapacité à penser le système autrement qu'à travers les référents habituels, même si les principes fondamentaux de ce système changent. Il est question ici de facteurs d'immobilisme qui interagissent avec les blocages structurels :

- la dépendance quasi exclusive envers un client d'un côté et la multiplicité de clientèle de l'autre côté. Parmi les freins mis au jour, la confidentialité est directement liée à ce fondement structurel du système français où la dépendance vis-à-vis d'un client ne doit jamais dépasser 20 à 25 % du chiffre d'affaires.
- les systèmes d'emploi et de travail, l'organisation fonctionnelle, en banalisant la circulation des hommes et des informations, crée au Japon, les conditions d'une véritable coopération productive (Ikeda 1991) tandis que le cloisonnement des postes et des fonctions de la réalité française est plus propice aux comportements d'opportunisme ou de méfiance qui prévalent encore bien souvent.

Est-ce à dire que le "modèle" japonais est inapplicable en France ?

La réponse est évidente : Comment plaquer tel quel un système sur un autre quand les fondements essentiels de l'un sont à l'opposé de ceux de l'autre ? Par contre, cela ne signifie pas que les aspects positifs de l'un ne puissent être incorporés dans l'autre (14). D'autant plus que les comportements ont une part de responsabilité aggravante dans l'importance accordée aux obstacles structurels. C'est en ce sens que nous avons parlé précédemment d'interaction entre les deux catégories de blocages. En effet, la crainte de perte d'indépendance par la coopération, ou la peur de concurrence par la transmission des informations, sont autant de problèmes qui pourraient bien disparaître dans l'avenir si le partenariat client/fournisseur arrive à prendre corps. Et si ces représentations issues des fonctionnements institutionnels du passé se modifient par l'apprentissage mutuel, il est plausible que les structures puissent évoluer à leur tour.

(14) L'exemple du groupe coopératif Basque, présenté au colloque TETRA : La PME, Objet de recherche pertinent ?, Lyon les 30-31 Mai 1990, par A. Borja Alvarez et M. Gomez Uranga, est particulièrement intéressant à ce sujet.

Rappelons que le partenariat à la japonaise ne s'est pas construit en un jour. Il est profondément ancré dans l'histoire du développement de l'économie japonaise et non, comme certains ont vite tendance à le dire, pour éviter d'avoir à se remettre en cause, dans des traits culturels quasi-mythiques.

Il y a donc une sorte de cercle vicieux entre les blocages liés aux comportements qui entravent le développement du partenariat et les blocages structurels qui entravent le changement des comportements (ou parfois servent de prétexte à l'immobilisme). Malgré les potentialités qui existent, l'effet formateur de la relation est aujourd'hui encore occulté par ces comportements qui ne parviennent pas toujours à raisonner en terme de formations, des actions qui en sont pourtant porteuses, et par des facteurs historico-structurels (et non culturels) qui ne semblent pas incontournables si on s'en donne la peine et le temps.

Sans chercher à contester la difficulté à lever les obstacles dans le contexte structurel français, on est en droit de se demander si le fonds de la question n'est pas plutôt la conviction qu'en dehors du fait technique de la conception/fabrication d'ensembles nécessitant une coordination, chacun est maître chez soi et suffisamment compétent pour ne pas avoir à attendre quoi que ce soit de l'autre.



**Références bibliographiques :**

- AFGI, 1986 : Dossier : Le partenariat, une nouvelle relation clients/fournisseurs, in *Revue Française de Gestion Industrielle* n° 4, 1986 (numéro spécial partenariat, 75 p.).
- AOKI Masahiko, 1988 : "Information incentives and bargaining structure in the Japanese economy", Cambridge University press.
- ASANUMA Banri, 1989 : "Nihonkei sangyososhiki ga seikaino seisan shisutemu wo tsukurikaeruhi (le jour où le système de production à la japonaise deviendra le système mondial)", in Economic today, hiver, pp. 104-118.
- BRUCK Christian, 1988 : La symbiose dynamique : la gestion de la sous-traitance au Japon, in *D'Letzeburger Land*, supplément à l'édition n° 38 du 23 septembre 1988 et n° 39 du 30 septembre 1988, 7 + 7 p.
- CAVESTRO William, LECLER Yveline, 1990 : "La construction des qualifications et les pratiques de formation" in JACOT J. H. dir, pp. 281-332.
- DE BANVILLE Etienne, CHANARON Jean-Jacques, 1990 : "Les relations d'approvisionnement", in JACOT J. H. dir, pp. 77-123.
- DEINNESS Igor, 1988 : De l'assurance qualité au partenariat, in *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 2/1988, vol. 7, pp. 39-45
- DELANNOY E. et DEFEBVRE R. : Partenariat clients fournisseurs, in *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 2, 1990, pp. 73-82.
- IKEDA Masayoshi, 1988 : A comparative study of international subcontracting systems - the automobile parts industries of the United States, Great Britain, France and Japon, in *InSite* n° 3, may 1988, pp. 3-15.
- IKEDA Masayoshi, 1991 : "Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise", in Sociologie du travail volume XXXIII, janvier, pp. 135-147.
- IMAI Ken'ichi, 1988 : "Network industrial organization in Japan" In Gestion 2000, 1988 n° 1 pp. 91-115 et 1988 n° 2 pp. 17-32.
- JACOT J. H. dir, 1990 : "Du fordisme au toyotisme ? Les voies de la modernisation des systèmes automobiles en France et au Japon", in la Documentation Française, Etudes et recherches du Commissariat

Général du Plan, N° 7-8, février 1990.

- JACOT Jacques-Henri, MAURIN Bernard, 1990 : "Toyotisme et Nipponisme" in JACOT J. H. dir, pp. 211-280.
- LECLER Yveline, 1981 : "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", in Revue d'Economie Industrielle n° 17, 4° trimestre 1981, pp. 42-60.
- LECLER Yveline, 1987 : Les mutations technologiques et les relations PMI/grandes entreprises : - l'évolution de la sous-traitance - in Le Japon et son double, ouvrage collectif sous la direction d'Augustin Berque (Centre de Recherches sur le Japon Contemporain, EHESS), Editions Masson, 1987, pp. 109-124.
- LECLER Yveline, 1990 : Le changement technique et l'acquisition de nouvelles compétences dans les PMI japonaises, in Ph. Debroux éd., civilisations vol. XXXIX, n° 1/2 : Japon, les enjeux du futur, Institut de sociologie, Université Libre de Bruxelles, 1990, pp. 249-298.
- LECLER Yveline, 1991 : "Relations partenariales et transfert de compétences : le Japon, "modèle" de référence ?" Rapport au PPSH, janvier 1991, 111 p.
- LECLER Yveline, MERCIER Christian, 1989 : "Vers une gestion globale, le partenariat dans l'industrie automobile japonaise" in Annales des Mines, gérer et comprendre, décembre 1989, pp. 53-61.
- LORENZ Edward H., 1989 : "Neither friends nor strangers : Informal networks of subcontracting in French industry", in Gambetta Diego éd. : Making and breaking cooperative relations, Basil Blackwell, 1989, pp. 194-210.
- MINATO Tetsuo, 1989 : "A comparison of Japanese and American Interfirm Production Systems", in Hayashi Kichiro éd., The US-Japanese economic relationship can it be improved ?, New York University Press, 1989, pp. 87-121.
- Ministère de l'Industrie, des P et T et du Tourisme, commission technique de la sous-traitance : "Livre blanc sur le partenariat : le point sur l'évolution actuelle des relations de sous-traitance", AFNOR gestion, 1986.
- NAGANO Hitoshi, 1989, "Kigyo gurupunai jinzai idô no kenkyu" (étude de la mobilité des personnels dans les réseaux d'entreprises), tagasshuppan, 1989, 287 p.

- PALENSTIJN G., 1990 : "Les relations de partenariat avec les fournisseurs à Timken France", in Revue Française de Gestion Industrielle n° 2, 1990, pp. 59-66.
- PARDOUX J. et KEARNEY A.T., 1990 : "Le partenariat client-fournisseurs dans l'industrie : une stratégie achats à utiliser sélectivement", in Revue Française de Gestion Industrielle n° 2, 1990, pp. 47-58.
- PETITEAU K. et BARON K. M., 1990, : "Partenariat : préalable à un succès", in Revue Française de Gestion Industrielle n° 2, 1990, pp. 67-72.
- SAKO Mari, 1991 : "The role of trust in japanese buyer-supplier relationship", à paraître in AOKI M. and BRUNELLO G. ed., Numéro spécial de Recherche économique, Current Topics on the Japanese Economy.
- SATO Yoshinobu, 1989 : "Toyota gurupu no senryaku to jisshô bunseki" (Analyse concrète et stratégie du groupe Toyota), Tokyo, Hakutôshobô, 1989, 364 p.
- TREVAR Malcolm et CHRISTIE Ian, 1988 : "Manufacturers and suppliers in Britain and Japan : competitiveness and the growth of small firms". PSI policy studies institute, 1988, pp. 144.
- UEDA Hirofumi, ANASZ Wanda et YAMAMOTO Kiyoshi, 1987 : "Industrial Structures in Japan, part 1: Pyramidal organization in the automobile and the electrical/electronic industries, and part 2 : The pricing of procured parts and services in the automobile and the electrical/electronic industries". In University of Tokyo, Institute of Social Science, Occasional papers in Labor Problem and Social Policy, number 1 february 1987 and number 2 december 1987.



Management  
Industriel et  
Logistique

**Gérard Baglin, Olivier Bruel,  
Alain Garreau, Michel Greif**

*Pour avoir longtemps négligé la fonction industrielle et logistique, considérée comme une activité d'intendance sans dimension stratégique, les industriels occidentaux ont bien souvent cédé aux japonais la première place sur la scène internationale.*

Cet ouvrage comprend des questions de réflexion et des exercices d'application qui permettront au lecteur - étudiant ou cadre de l'industrie - une mise en application immédiate des concepts exposés.

**CET OUVRAGE EST DISPONIBLE  
à l'AFGI à prix adhérent.**