

et.

Le partenariat dans l'industrie

Frédérique Pallez - Ecole des Mines de Paris

La recherche croissante de gains de productivité, l'attractivité du "modèle japonais", ont provoqué depuis une dizaine d'années des changements importants dans les relations entre les donneurs d'ordre de l'industrie (notamment dans le secteur automobile) et ses sous-traitants.

Une évolution s'était déjà produite par rapport au vieux schéma de l'intégration verticale, puisque les firmes de certains secteurs industriels avaient renoncé à tout fabriquer elles-mêmes et avaient constitué des réseaux de sous-traitants,

- soit parce qu'elles estimaient moindre le coût de fabrication en externe de certains produits (cf. problématique de la délocalisation),
- soit parce que des fournisseurs extérieurs permettaient de limiter les investissements dans des outils de production de plus en plus onéreux et d'absorber des pointes d'activité (**sous-traitance de capacité**),
- soit enfin, parce que les entreprises estimaient ne pouvoir diversifier à l'infini les métiers et les compétences en leur sein sans perte de qualité et d'efficacité et préféraient donc traiter pour certains produits avec des fournisseurs plus spécialisés (**sous-traitance de spécialité**).

On a d'ailleurs vu, dans certains cas extrêmes, des firmes abandonner complètement la fabrication de leurs produits pour se limiter à la conception et à la distribution(1), (cf. l'exemple de Creeks ou de Biderman dans le textile).

Mais cette nouvelle logique, poussée plus loin, allait mener à l'instauration de relations de coopération plus grandes entre les fabricants et certains de leurs fournisseurs, dans le but de rendre encore plus efficaces (pour les deux parties à la fois) les nouveaux réseaux productifs ainsi constitués.

(1) Voir J.C. Barbant, P. Chanut - Les réseaux créateurs de richesse - Gérer et comprendre n° 15 Juin 1989

Ce sont ces nouvelles relations que l'on a rangées sous le terme de **partenariat industriel**, et que nous allons décrire dans ce texte en montrant les conséquences qu'elles peuvent avoir sur les firmes touchées par ce phénomène. Une partie des effets décrits peuvent sans doute être transposés à des situations de sous-traitance au sein du secteur public.

Des partenariats aux multiples facettes

Le partenariat industriel est né au départ dans le domaine de la **logistique**. La mise en flux tendus des échanges de produits entre les usines et leurs fournisseurs, dans le cadre d'une politique de "zéro-stock", a conduit à un bouleversement des relations : fréquences de livraison accrues, livraison directement sur chaîne, déplacement ou suppression des opérations de contrôle qualité traditionnelles, contacts directs entre services opérationnels des deux sociétés, télétransmission des demandes de livraison, parfois rapprochement géographique du fournisseur qui vient s'installer aux portes de l'usine de son client ... (2)

En fait, sous couvert de logistique, les effets de ces changements étaient déjà très importants chez le fournisseur qui, d'une part se voyait maintenant mis en demeure d'absorber en temps réel les variations de demandes de livraison imposées par la fluctuation des humeurs du client en aval (3), d'autre part et par voie de conséquence, se voyait contraint d'adapter ses méthodes de gestion de production internes pour suivre les exigences de son partenaire.

Aussi, la vague du partenariat s'est rapidement élargie à d'autres champs que la logistique, où une collaboration pouvait être mise en place. C'est ainsi que l'on peut trouver des relations partenariales en matière de **qualité, de conception des produits, de formation**, tout ceci pouvant mener plus globalement à la recherche de **stratégies industrielles conjointes à plus long terme**.

(2) Voir O. Van de Voorde ; Partenariats industriels et production synchrone Publ. Ecole des Mines-option Systèmes de Production ; 1990

(3) Voir F. Chauvin, P. Cros, Le défi des flux tendus pour les fournisseurs de Renault : les conditions d'un réel partenariat - Publ. Ecole des Mines- Options Gestion Scientifique - 1990

En matière de **qualité**, on l'a dit, les exigences logistiques conduisent à abandonner le contrôle des produits fournis par le sous-traitant à l'entrée de l'usine comme cela se produisait quand les livraisons étaient plus espacées ; la "tension" du flux interdit de telles procédures, ce qui ne veut pas dire que les préoccupations de qualité ont disparu, au contraire : la recherche de la "qualité totale" est le mot d'ordre, ce qui a de multiples conséquences :

- sélection des fournisseurs après des audits détaillés portant sur sa gestion de production, ses procédures de contrôle qualité ;
- notation régulière des fournisseurs une fois sélectionnés, selon des grilles multicritères souvent très complètes, et procédures d'éjection des fournisseurs dont les performances se dégradent durablement ;
- à l'inverse, à côté de ces procédures qui peuvent sembler répressives, l'attention portée par le donneur d'ordre à la qualité des prestations fournies par son sous-traitant peut se traduire par une aide à l'amélioration de ses pratiques (mise en place d'un contrôle statistique, lancement de campagnes qualité), ou une aide à l'investissement (dans des appareils automatisés par exemple).

En franchissant encore un pas, on entrevoit qu'un moyen supplémentaire d'augmenter la qualité est de favoriser des échanges accrus des savoir-faire des deux partenaires, et ce, notamment au moment de la conception du produit.

Les partenaires qui se développent autour de la phase de **conception** ont donc pour objectifs une qualité accrue du produit, mais également des gains en terme de coût de revient. Beaucoup de sociétés sont ainsi amenées à faire participer leurs fournisseurs aux phases d'amélioration et de développement des produits. Evidemment, un des obstacles les plus importants à surmonter réside dans le caractère confidentiel de certains aspects du procédé, aussi bien chez le client que chez le fournisseur, celui-ci pouvant craindre en plus de donner des arguments à son donneur d'ordre pour la réduction du prix d'achat. Mais le fournisseur acquiert souvent en contrepartie une garantie de longévité (nous reviendrons plus loin sur cette conséquence semble-t-il générale du partenariat qui semble aller à l'encontre d'une situation de concurrence "pure et parfaite").

Dans certaines sociétés (Matra), le partenariat au niveau conception prend d'ailleurs des aspects extrêmement élaborés et formalisés : des protocoles détaillés de collaboration sont signés, avec des objectifs en termes de prix, des clauses incitatives, des modalités de formation, des accords sur les aspects de propriété industrielle ... Sur ce seul exemple, on constate au passage la forte implication (notamment sous l'angle financier) qui est demandée au fournisseur, ce qui implique là encore un minimum de rétribution après coup. Le problème se pose très clairement dans l'industrie automobile, où, de plus en plus fréquemment, des fournisseurs travaillent à la conception du produit, alors qu'ils ne sont pas sûrs d'obtenir le marché ensuite.

En passant ainsi successivement de la logistique à la qualité, puis à la conception, on a vu au passage se faire jour progressivement la nécessité d'une formation du fournisseur aux méthodes de son donneur d'ordres. Les relations partenariales se sont effectivement souvent enrichies de cette composante supplémentaire dans les firmes japonaises, même si elle fait encore un peu figure de parent pauvre, du moins en France.

Il est à noter, en effet, que dans la plupart des cas, c'est le fournisseur lui-même qui a pris l'initiative d'augmenter le niveau de formation de son personnel, poussé certes par les audits qualité de son donneur d'ordres (et la crainte de perdre le marché), mais sans que celui-ci n'intervienne (cf. le cas de Reydel (4), petite entreprise familiale qui s'est maintenant dotée d'une cellule de recherche et développement et a formé ses opérateurs aux techniques d'analyse de la valeur ou de gestion de la qualité).

Mais au Japon, la formation des fournisseurs est assurée, à tous les niveaux par la circulation du personnel entre les sociétés (5) ; il est vrai que ces échanges de main-d'oeuvre sont facilités par l'appartenance à un même groupe, alors qu'en France, les sous-traitants semblent attachés à leur indépendance financière.

(4) Cf. Van de Voorde Op. déjà cité

(5) Voir Yveline Lecler. Les PMI sous-traitantes japonaises face aux enjeux des années 80 - Gestion 2000 - 1989

Une bonne illustration du type de formation (formation "à chaud" en l'occurrence) que les firmes japonaises fournissent à leurs partenaires peut être trouvée dans l'exemple du démarrage de la nouvelle usine Reydel en Grande Bretagne, où la firme Nissan, donneur d'ordres exclusif, a été amenée à fournir une aide massive au démarrage de la production, en "doublant" quasiment tous les postes de responsables de Reydel d'un responsable Nissan (6). On se doute que de telles méthodes ne sont peut-être pas aisément transposables en France par exemple, mais cela illustre bien l'investissement important consenti par les firmes japonaises envers leurs partenaires.

Le partenariat, mort de la concurrence ?

Ces différentes composantes, quand elles sont toutes présentes, conduisent naturellement les entreprises partenaires à rechercher des **stratégies conjointes à moyen terme** qui les engagent dans une direction commune pendant un certain temps.

C'est ainsi que Renault est conduit à apporter une aide à l'investissement à ses fournisseurs partenaires pour les aider à mettre en place l'outillage le plus adapté.

La firme peut être également amenée à promettre l'exclusivité d'un produit à un partenaire pendant la durée de vie du modèle correspondant.

Le sous-traitant partenaire, lui, pourra obtenir des modifications non négligeables de l'organisation de la chaîne chez son donneur d'ordres pour faciliter ses opérations logistiques.

On perçoit là que la mise en place de relations partenariales vient atténuer les effets d'une externalisation brutale de certaines activités reposant sur des arguments comme le retour à une concurrence accrue et les gains de productivité qui peuvent en résulter, la suppression des contraintes que fait peser la gestion de personnel en interne, la possibilité de se décharger des effets d'une demande aléatoire sur une entreprise extérieure ...

(6) Voir O. Van de Voorde op. déjà cité

Les relations partenariales semblent reconstituer, par la longévité qu'elles impliquent, une "quasi-firme", certes plus souple que l'entreprise totalement intégrée, mais néanmoins assez éloignée de la nucléarité d'un marché composé d'une nébuleuse de fournisseurs en concurrence parfaite. On peut se demander en particulier si ces relations, qu'elles soient formalisées ou non en un contrat, ne compromettent pas la réversibilité des choix, ingrédient indispensable d'une saine concurrence?

Cela dit, ce point de vue est en partie contesté par certains responsables, dans le secteur automobile français, qui soutiennent que les relations partenariales ne sont pas synonymes de disparition de la concurrence : d'une part, des constructeurs comme Renault limitent l'instauration de relations partenariales à quelques fournisseurs avec lesquels des relations à parité peuvent s'établir ; d'autre part, la durée de vie de ces relations est limitée à la durée de vie du modèle ; enfin, le partenariat n'implique jamais un monopole complet ; par ailleurs, avec tous les autres fournisseurs, la concurrence serait la règle.

Effet du partenariat sur la structure industrielle du secteur

Parmi les autres effets des partenariats de divers types qui se sont développés, notamment dans l'industrie automobile, on peut citer ceux qui concernent la structure industrielle d'ensemble du secteur. On assiste en effet, d'une part à un élargissement de la compétence du sous-traitant, d'autre part à une diminution des fournisseurs de premier rang, due à la fois à la sélection et la hiérarchisation.

- **l'élargissement de la compétence** du sous-traitant partenaire passe, on l'a dit, par une formation aux méthodes de conception du donneur d'ordres, souvent par une normalisation et une uniformisation de ces méthodes, clés d'une véritable délégation de compétences qui s'opère progressivement mais qui n'implique pas nécessairement perte de maîtrise de la part du client : il s'agit plutôt, actuellement, de l'instauration d'un dialogue entre deux bureaux d'études ; cela dit, le risque de perte de contrôle de la part de l'entreprise principale existe, même s'il est limité par la dépendance dans laquelle se trouve le partenaire.

la diminution du nombre de fournisseurs de premier rang est une conséquence quasi-mécanique de l'instauration de relations partenariales : l'étroitesse des liens qu'implique un réel partenariat, le dialogue constant qui se développe, ne peuvent s'accommoder d'une multiplicité d'interlocuteurs ; la sélection dont s'accompagne la mise en place d'un partenariat a pourvu à cette réduction du nombre de sous-traitants, qui est visible dans les chiffres disponibles : ainsi, la centrale d'achats du groupe PSA, qui comptait 1750 fournisseurs en 1984 n'en compte plus que 950 cinq ans plus tard.

Par ailleurs, un mouvement de hiérarchisation des fournisseurs s'est parallèlement opéré, conséquence notamment de la délégation de compétences au fournisseur de premier rang : c'est ainsi que, chez Renault, quand la console des véhicules était "enrichie" (c'est-à-dire dotée de ses multiples accessoires) dans l'usine, le constructeur devait gérer 72 fournisseurs, dont chacun représentait un faible montant de commandes, alors que maintenant, ces 72 fournisseurs sont ceux de Reydel, unique responsable de la console, qui arrive entièrement équipée sur les chaînes de Renault. Le travail des services fonctionnels s'en est évidemment trouvé profondément modifié, les possibilités de contrôle également.

Partenariat et problèmes juridiques

Cela dit, il ne faut pas croire que le partenariat est la solution à tous les problèmes. Il ne les abolit pas, mais les traite de manière différente. Il en suscite également de nouveaux : citons en particulier les **problèmes juridiques** qu'il a fait naître.

Ainsi, les responsabilités en cas de défaut d'une pièce étaient nettement délimitées dans l'ancien système du fait de l'existence d'un contrôle à la réception, à l'entrée de l'usine. Maintenant que cette étape est supprimée, qui doit être tenu responsable des défauts constatés par le client final ? Or des questions telles que celle-ci, très difficile à formaliser dans un contrat, freinent, selon certains observateurs, le développement des relations partenariales en France, où les firmes automobiles semblent plus attachées que leurs homologues japonaises à cette formalisation.

Des difficultés de même nature se rencontrent lorsque l'on veut traduire en termes de droit les garanties en termes de part de marché à long terme que donnent certains donneurs d'ordres à leurs sous-traitants.

On retrouve là le problème classique de la définition précise des engagements réciproques dans un contrat, qui se trouve au centre de l'alternative hiérarchie-marché dans l'économie institutionnelle et de la problématique de l'intégration verticale (7). Les Japonais n'auraient-ils pas trouvé une réponse pragmatique à cette question en ne concevant le partenariat que doublé de liens de subordination financière (prise de participations chez les sous-traitants) ?

Le partenariat, facteur d'efficacité accrue ?

Avant de conclure, ne perdons pas de vue que les différentes caractéristiques des relations partenariales analysées dans cette note montrent à l'évidence qu'il ne peut s'agir d'un système généralisable à tous les types de fournisseurs et de produits. De nombreuses recherches ont déjà eu lieu pour tenter de dégager des critères de choix permettant d'effectuer cette discrimination (8) ; nous n'en reprendrons pas les résultats ici, mais, si les critères dégagés en sont différents, la philosophie est commune : le système du partenariat ne peut fonctionner que lorsque un certain nombre de conditions sont réunies (poids respectifs des deux partenaires, nature du produit, type de secteur industriel, enjeux communs ...).

(7) Voir à ce sujet N. Coutinet - Les déterminants de l'intégration verticale - Mémoire de DEA - Institut d'études politiques de Paris 1990

(8) Voir à ce sujet :

- Van de Voorde op. déjà cité
- Chauvin - Cros op. déjà cité
- F. Pardoux, AT Kearney - Le partenariat clients-fournisseurs dans l'industrie : une stratégie achats à utiliser sélectivement - Revue Française de Gestion Industrielle 1990

Dans le cas contraire, le partenariat peut n'être qu'un slogan sans contenu, qui ne recouvre en tout cas aucun accroissement d'efficacité par rapport à une organisation de la sous-traitance purement concurrentielle. Certains auteurs y ont même vu une nouvelle forme, particulièrement perverse car dissimulée sous les oripeaux de la coopération et de la concertation, de l'exploitation des petites entreprises par les grandes firmes.

En revanche, le terme de partenariat acquiert un véritable sens et peut être porteur d'efficacité si les engagements réciproques des deux partenaires leur apportent à chacun une plus-value, c'est-à-dire en particulier si le fournisseur a un poids suffisant par rapport à son donneur d'ordres, il est nécessaire que les avantages du partenariat (notamment meilleure connaissance de partenaires en faible nombre, facilité accrue du contrôle, intégration de savoir-faire extérieurs, ...) ne soient pas annulés par ses inconvénients (fragilité accrue face aux aléas, irréversibilité de certains choix, moindre pression de la concurrence sur le fournisseur ...) (9).

(9) Voir à ce sujet Falguni Sen, W.J. Latzko - Single Source Supplier Strategies - An exploratory study of the impact of values, attitudes and practices in large US manufactory firms.

En conclusion, le partenariat industriel apparaît bien comme une nouvelle forme d'organisation industrielle qui, dans ses principes, voudrait cumuler les avantages de l'intégration verticale et ceux d'un système d'externalisation parfaitement concurrentiel, en annulant les inconvénients des deux configurations.

Cela n'est pas forcément une utopie, comme semblent le montrer certains exemples, mais la mise en oeuvre efficace de ces principes requiert toute une série de conditions préalables, pose des problèmes nouveaux, notamment juridiques, et remet en cause des logiques de fonctionnement et de décision profondément ancrées dans les entreprises. C'est au prix de la modification de ces logiques, centrées sur une vision peut-être trop étroite des notions d'entreprises et de concurrence, que le partenariat peut constituer une "troisième voie" qui renvoie dos à dos tenants de l'intégration et tenants du marché.

LES FORMATIONS PROPOSEES PAR L'AFGI**MANAGEMENT EFFICACE DE L'OUTIL DE PRODUCTION**

2 Juin - 26 Octobre - 16 Décembre

*Sensibilisation à l'approche "TPM"***Contexte et Enjeux**

Les entreprises industrielles ont, pour beaucoup, fait récemment de gros progrès dans le domaine de la maîtrise des flux de production grâce à la mise en oeuvre de méthodes évoluées de gestion de production (GPAO, JAT, KANBAN, ...)

Pour "tendre les flux" de manière cohérente, il est alors indispensable d'entreprendre une démarche de type "Assurance Capacité de Production" tendant à garantir une utilisation optimale et efficace des capacités installées.

Cette approche sera probablement l'un des points clés des années 90 pour l'amélioration de la performance industrielle dans la mesure où elle permet de dégager, sans investissement matériel onéreux, d'importants gisements de productivité.

Objectifs du stage

Connaître l'esprit et la méthodologie de la démarche TPM (Total Productive Maintenance) qui déborde très largement la notion de maintenance au sens français du terme.

Comprendre les évolutions nécessaires de la culture d'entreprise pour une utilisation plus efficace des ressources (hommes et machines)

Public concerné :

Toutes les fonctions de l'entreprise à tous niveaux hiérarchiques