

- quels indicateurs sont plus particulièrement suivis dans la relation ?
- quels moyens et sources d'information sont mobilisés pour le suivi de la performance ?

### 3.1 Description de l'enquête

Cette enquête, a été menée en mars 1999 auprès de 650 anciens élèves du DESMA\* occupant des postes de responsabilités dans les achats. 58 questionnaires (taux de réponse de 9%) ont pu être exploités pour l'étude. Le questionnaire comportait trois parties structurées de la façon suivante (Figure 2):

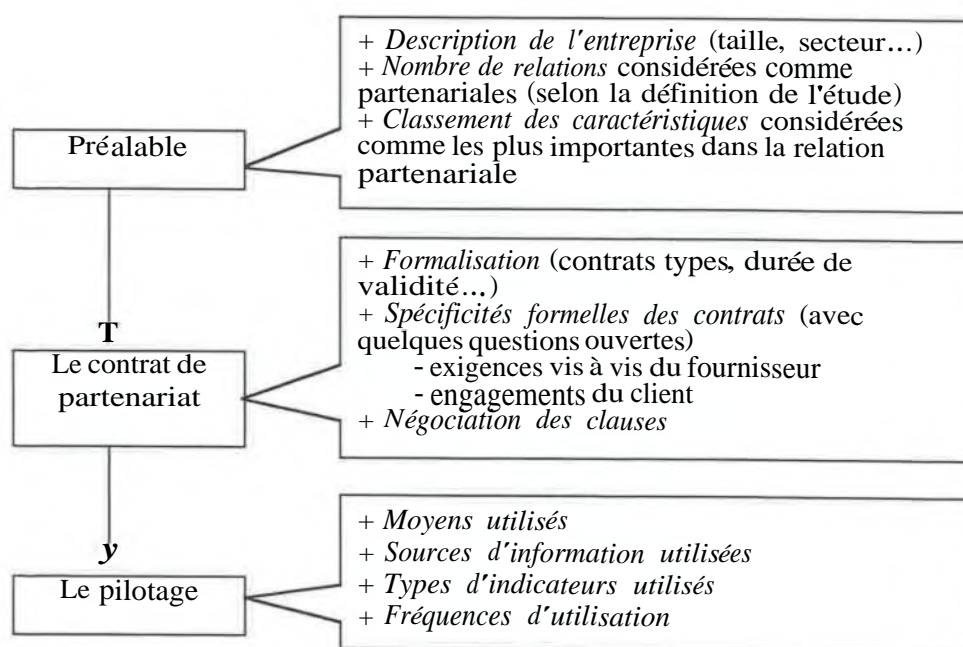


Fig. 2. Structure du questionnaire

### 3.2 Les principaux résultats

Dans notre échantillon, le nombre de relations partenariales<sup>†</sup> est assez faible (75% des réponses affirment que leur entité économique en gère moins de 10), mais représente, comme prévue, une part importante des achats (en moyenne 35 % du chiffre d'affaires achats).

A la question "quelles sont selon vous les caractéristiques les plus importantes d'une relation de partenariat, ?", c'est très nettement *la mise en commun des objectifs* qui est citée en

\* DESS "Management de la fonction Achats" de l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble.

<sup>†</sup> Elles étaient définies dans le questionnaire comme "un mode de coopération durable entre un client et son fournisseur (indépendant juridiquement) dépassant le cadre des rapports commerciaux habituels".

premier (la plus importante dans 39% des réponses), puis *la durabilité et l'innovation conjointe* (22% dans les deux cas). Le *partage des risques et des gains* est cité en premier dans 17% des cas. Enfin, le *partage de l'information* n'est jamais cité comme la caractéristique majeure du partenariat. Les réponses connaissent quelques différences selon le secteur d'activité concerné. Ainsi *l'innovation conjointe* est jugée comme un critère significativement plus important pour les équipementiers automobile\*. Ceci s'explique par les objectifs en termes de "time to market" imposés par les constructeurs automobiles qu'ils se doivent de décliner dans leurs relations avec les fournisseurs partenaires. En revanche, c'est *la durabilité* qui domine dans le secteur "process" et dans celui des fabrications de composants, ceci traduisant une orientation plus "traditionnelle" du partenariat dans ces secteurs, fondée sur l'échange d'un certain volume d'affaires contre une réduction des prix de vente du fournisseur.

### 3.2.1 Le contrat

Face à l'inévitable incomplétude des contrats en matière de partenariat, les acheteurs préfèrent une approche managériale de la relation\*. Lorsqu'un contrat existe (dans 48% des cas), le terme de partenariat est explicitement utilisé dans moins d'un cas sur deux\*. Dans le questionnaire, nous nous sommes intéressés à trois catégories de clauses sur les sept proposées par Brousseau comme grille de lecture des contrats interentreprises (Brousseau, 1993) : *l'objet*, le *mécanisme de supervision* et le *partage des gains et des risques*.

Notre hypothèse implicite sur *l'objet* du contrat de partenariat était que celui-ci formalisait des engagements bilatéraux de manière à réduire les risques d'opportunisme dans le déroulement de la relation. Pour ce qui concerne les engagements du fournisseur, ce sont les objectifs en matière de *qualité* qui apparaissent de façon quasi systématique dans les contrats (dans 94% des cas). Quant aux autres clauses étudiées (*productivité, flexibilité, transparence et innovation*), elles apparaissent globalement dans un contrat sur deux. On observe que seules les clauses chiffrées font l'objet d'une négociation quasi systématique avec le fournisseur, alors que les objectifs de moyens (*transparence, innovation et flexibilité*) sont imposés par le client.

Pour ce qui concerne les engagements du client envers son fournisseur partenaire, seuls ceux portant sur le *volume d'activités* (76%) et la *fiabilité des prévisions* (59%) apparaissent de façon explicite. Les engagements portant sur des aides directes aux fournisseurs (*technique et méthodologique*) apparaissent peu dans les contrats (17%).

Coté *mécanisme de supervision*, l'autorité reste centralisée dans les mains du client qui remettra en cause systématiquement le contrat si le fournisseur n'atteint pas les objectifs précédemment cités.

\* Nous avons identifié quatre "macro secteurs" : industries de process (18 entreprises), équipementiers automobile (12), constructeurs de machines et assemblages complexes (11) et enfin fabricants de composants et de sous systèmes hors automobile (17).

\* Seulement 48% formalisent systématiquement le partenariat par un contrat prenant alors, à hauteur de 60%, la forme d'un contrat type standard préparé par les services juridiques.

\* Les acheteurs interrogés utilisent alors les termes de coopération industrielle, de contrat de progrès, de fournisseur préférentiel...

Enfin, le *partage des gains et des risques* apparaît souvent de façon explicite dans les contrats. Les modalités de *partage des gains* rapportées par les acheteurs sont assez homogènes : 50/50 sur les gains obtenus par le fournisseur au delà de la productivité contractuelle\* et hors gains ayant pour origine une augmentation du volume de commandes\*. On est donc en fait face à un partage de la rente relationnelle (Aoki, 1988) encore très marquée par une relation de domination du donneur d'ordres sur le fournisseur (voir l'encart du Tableau 1).

Pour inciter ses fournisseurs à aller au delà des efforts de productivité qu'ils leur imposent (ex : 3% pour 1998), les services achats de Renault ont formalisé le partage des gains additionnels pouvant provenir de propositions du fournisseur. Le processus de traitement des idées fournisseurs comporte plusieurs phases : outre une phase de recevabilité où les achats et le contrôle de gestion sont les interlocuteurs privilégiés du fournisseur, ce processus se poursuit par une phase d'étude détaillée de la proposition sous un angle technique (avec des interlocuteurs « métiers »), puis une phase d'industrialisation et de mise en oeuvre avec, à ce stade, une implication des usines. La décision d'appliquer la modification ne sera prise que si l'opération est rentable pour Renault après intéressement éventuel du fournisseur. Les investissements en modification nécessaires pour la mise en oeuvre de l'idée sont le plus souvent à la charge de Renault. Le délai de remboursement de ces investissements doit être inférieur à un an. Le gain par pièce vendue sera alors le suivant pour le fournisseur :

$$G = [(Np - N'p) - UC] \times 50\%$$

Avec,

$Np$  = prix pièce avant application de la proposition (mais en tenant compte du gain de productivité de 3% en francs courants),

$N'p$  = prix pièce après proposition

$I$  = investissement induit par la proposition (si assumé par Renault)

$C$  = volume de production à l'année du véhicule concerné.

(inspiré de la brochure « Synergie 500 » de 1998 envoyée par Renault à ses fournisseurs)

Tableau 1. Le partage des gains pour les partenaires de RENAULT

Pour ce qui concerne le *partage du risque*, deux types de clauses sont citées : (a) *l'engagement du client sur un volume d'affaires peut aller jusqu'à une reprise des stocks du fournisseur en cas d'annulation de commandes* et (b) *les clauses de révision des prix peuvent tenir compte des évolutions exogènes au fournisseur (principalement les tensions pouvant intervenir sur le prix des matières premières qu'il utilise)*.

Contrairement à certaines études antérieures réalisées en France\* (Baudry, 1993), nous observons qu'une partie de notre échantillon (7 réponses sur les 28 contractualisant leurs

\* Souvent 2 à 3% de baisse par an sur les pièces déjà référencées.

\* Ces derniers sont le plus souvent explicitement exclus du partage et reviennent intégralement au client.

\* Dans son enquête, B.Baudry constate que les donneurs d'ordres ne pratiquent qu'exceptionnellement le partage du risque en considérant que l'allongement de la durée des contrats suffit à couvrir les risques du fournisseur. Il note, en revanche, l'existence de procédures plus ou moins formalisées assurant un partage équilibré des gains. Dans notre échantillon, de telles pratiques sont notamment symptomatiques de l'approche du partenariat chez les équipementiers automobile.

relations partenariales) formalisent le partage des risques et des gains. Il s'agit quasi exclusivement d'entreprises appartenant au macro secteur des constructeurs de machines et assemblages complexes.

### 3.2.2 le suivi et le pilotage

Le suivi de la performance du fournisseur (la seule mesurée par le système) est formalisé par un outil dans 87% des cas\*. Les acheteurs estiment alors que leur évaluation de la performance se fonde au deux tiers sur les résultats données par cet outil et pour un tiers sur d'autres facteurs (audits qualité, presse, bases de données externes, entretien annuel...).

En ce qui concerne l'origine des informations qui alimentent cet outil (Figure 3), les résultats de notre enquête semblent confirmer les hypothèses de J.-P. Neuville (Neuville, 1998) relatives à la forte dépendance des acheteurs en la matière. En effet, ces derniers avouent ne maîtriser directement qu'une faible partie de ces informations (les audits). La majeure partie des informations provient des autres fonctions en interaction avec le fournisseur et sa prestation.

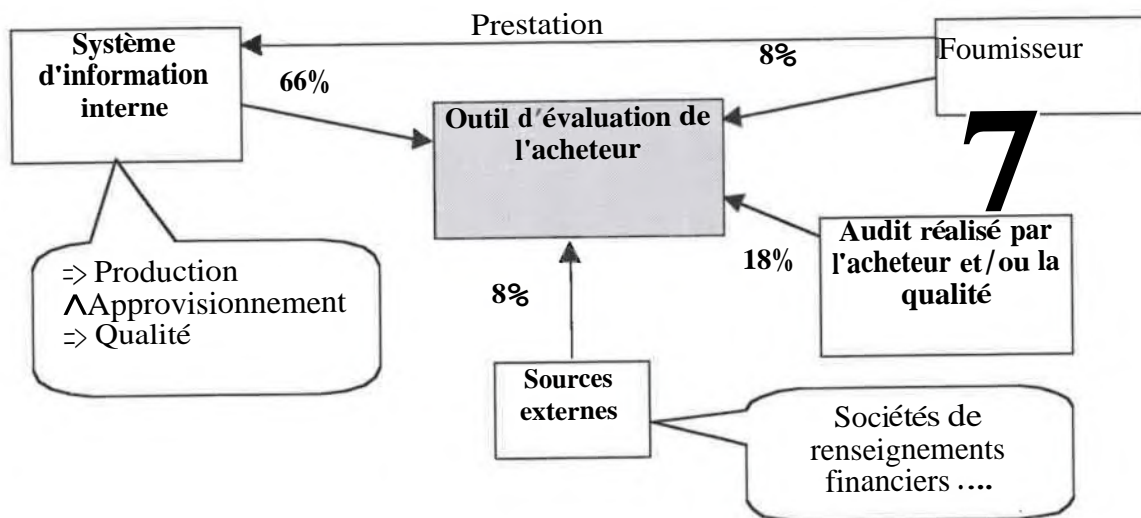


Fig. 3. L'origine des informations servant au suivi de la relation

Une question visait à évaluer l'importance, aux yeux de l'acheteur, des différents critères mesurés dans le système de suivi de la relation. Ce sont très nettement les mesures en matière de *qualité* (produit et délai) qui dominent (premier critère pour 54% des réponses). Les performances en matière de *coûts* suivent (27%) ainsi que *la santé financière du fournisseur* (15%). *La flexibilité, l'innovation et la qualité relationnelle* ne sont que très marginalement intégrées dans les systèmes d'évaluation utilisés par les acheteurs.

\* Il prend alors une forme logicielle dans un cas sur deux.

### 3.3 *Contrôle des comportements versus contrôle des résultats ?*

Un des apports principaux de cette enquête pour la suite de notre recherche est que les systèmes existants de suivi de la performance du fournisseur s'intéressent principalement aux données factuelles de la relation (*coût, délai, qualité*). La faible intégration des dimensions *potentiel de progrès, innovation, amélioration continue, transparence* dans les outils utilisés par les acheteurs ne semble donc pas cohérente avec le fait que, dans bien des cas, ce sont sur ces éléments de différenciation que l'acheteur a évalué et choisi son partenaire. De plus, dans une relation partenariale où les activités déléguées ou partagées sont fortement interdépendantes, ces dimensions sont importantes dans l'évaluation *ex post* de la performance de la relation. Doit-on pour autant en conclure que les acheteurs renoncent à développer des outils spécifiques de pilotage des partenariats ? Nous pensons plutôt qu'il s'agit, pour ces derniers, de modifier l'objet du contrôle. Selon la théorie développée par W. Ouchi, l'efficacité d'un mode de coordination dépend de l'équilibre existant entre deux éléments : *la congruence des objectifs* des parties impliquées dans l'échange ainsi que *l'ambiguïté de la mesure de leur performance* (Ouchi, 1980). Ainsi, dans le cadre de relations portant sur des produits matures s'échangeant sur des marchés fortement concurrentiels, l'acheteur peut maîtriser l'opportunisme de ses partenaires par un contrôle strict de leur performance *ex post*<sup>\*</sup>. A l'inverse, dans le cadre d'une relation partenariale, prenant naissance avant même que l'objet de l'échange ne soit parfaitement défini (par exemple lors de l'implication de fournisseurs dans les phases de conception de nouveaux produits), il devient impossible de mesurer « objectivement » la contribution des acteurs. Pour W. Ouchi, dans une telle situation seule la recherche d'une réelle convergence des objectifs entre les partenaires peut permettre de contrôler efficacement la relation. Dans ce cadre, outre l'importance de la sélection initiale des partenaires, les acheteurs interrogés dans l'enquête évoquent des outils managériaux capables de canaliser le comportement des fournisseurs<sup>\*</sup>. Citons quelques exemples :

- *la conception à coût objectif et l'analyse de la valeur* : il s'agit d'amener le fournisseur à aborder les problèmes de conception (en termes de fonctionnalité et de coûts induits) avec le même état d'esprit que son client,
- *l'accueil de fournisseurs sur les plateaux projet* : cette proximité physique permet de résoudre les difficultés et de prendre les décisions en concertation avec tous les participants au projet,
- *la mise en compatibilité des systèmes d'information (CAO, DAO...)* pour faciliter la continuité du transfert des informations techniques et évacuer les possibles erreurs d'interprétation.

\* Dans ce cas, où la concurrence par les prix domine, les objectifs du client et du fournisseur sont fondamentalement antagonistes.

<sup>+</sup> L'ambiguïté de la performance du fournisseur est faible car elle porte sur une prestation objective (livraison d'un produit ou d'un service parfaitement défini).

\* Nous parlons ici d'outils autres que l'incitation financière et contractuelle.

On peut donc en conclure que c'est dans cette capacité à construire des outils de développement d'objectifs communs que réside la véritable spécificité du pilotage des relations partenariales.

#### 4. Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux spécificités du pilotage des partenariats client-fournisseur. D'après la littérature, la confiance apparaît comme le mécanisme de coordination principal des partenariats. Pour les économistes, la confiance est un mode de coordination de marché spécifique dont les principaux leviers sont l'indtation et la réputation. Pour les sociologues, la confiance est plus le résultat d'un construit social fondé sur l'existence d'un réseau de relations interpersonnelles. A travers une approche inductive, nous avons cherché à cerner le poids respectif du contrôle et de la confiance dans le pilotage des relations partenariales. Deux résultats principaux émergent de notre recherche. Tout d'abord, il semble que les entreprises clientes impliquées dans les partenariats ne développent que très marginalement des outils spécifiques de suivi de la performance de leur fournisseurs partenaires. Les indicateurs mesurés sont très souvent les mêmes que dans des relations de marché plus classiques. Le deuxième résultat porte sur la capacité des entreprises à contrôler le développement de la confiance dans ce type de relation. En effet, outre les outils d'incitation contractuels, les entreprises construisent ce que nous pouvons qualifier de véritables outils *d'instrumentalisation* de la confiance visant plus à contrôler le comportement des fournisseurs que leur apport ponctuel dans la relation. Ceci nous semble ouvrir une voie prometteuse de recherche vers des approches managériales de la confiance.

#### 5. Bibliographie

- Altersohn C., (1986), « Evolution actuelle des problèmes de partenariat », *Revue française de Gestion Industrielle*, n° 4, pp. 69- 75.
- Aoki M., (1988) « Unformation, Incentives and Bargaining in the japanese economy », Cambridge University Press.
- Baudry B., (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 66, pp. 51-68.
- Baudry B., (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du Travail*, vol 36, n° 1, pp. 43-61.
- Baudry B., (1995), « L'économie des relations interentreprises », Collection Repère, Edition La découverte.
- Bidault F., (1998), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, S.G. n° 8-9, pp 33-46.
- Brousseau E., (1993), « L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises », PUF.
- Fabbe-Coste N., Brulhart F., (1999), « Fonctionnement en réseau de partenaires : conditions de réussite », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol 18, n° 1, pp. 31-46.
- Fenneteau H., (1990), « Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ? », *Revue Internationale des PME*, n° 2, p 168-192.
- Fréry P., (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, n°45, pp. 66-79.
- Koenig C., Van Wijk G., (1992), « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance » in A.Noël « Perspectives en Management Stratégique » Tome I, *Economica*, pp. 306-325.

- Lorenz E., (1996), « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du Travail*, vol 38, n° 4, pp. 487-507.
- Neuville J-P., (1997), « La stratégie de la confiance : le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du Travail*, vol 39, n° 3, pp. 297-319.
- Neuville J-P., (1998), « Béni soit le partenariat : les dix commandements du fournisseur performant », *Gérer et Comprendre*, mars, pp. 55-64.
- Ouchi W., (1980), « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol 25, n° 3, pp 129-141.
- Pardoux F., (1990), « Le partenariat client – fournisseur dans l'industrie : une stratégie d'achats à utiliser sélectivement », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol 9, n° 2, pp 47-58.
- Zarza M., Ribaux M., (1986), « Présentation des réflexions de commission partenariat », *Revue française de Gestion Industrielle*, n° 4, pp. 3- 10.
- Zucker L., (1986), « Production of Trust : Institutional sources of Economic Structure, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol 8, pp. 53-111.