

Dossier :

Le partenariat une nouvelle relation Clients/Fournisseurs

PRÉSENTATION DES RÉFLEXIONS DE LA COMMISSION « PARTENARIAT »

par M. ZARZA (ORGACONSEIL)
et M. RIBAUZ (APRODI)

Introduction de M. Giraud (CANSON et MONTGOLFIER), vice-président de l'AFGI.

Depuis environ un an, la commission "PARTENARIAT" se réunit périodiquement au sein de l'AFGI afin d'examiner la nature d'une nouvelle approche des relations entre clients et fournisseurs, ainsi que les différents aspects de sa mise en oeuvre. L'exposé des réflexions de cette commission se fera en quatre temps:

* L'introduction de M. GIRAUD présentera le pourquoi de la recherche d'un nouvel équilibre entre les entreprises clientes et les entreprises fournisseurs.

* Un rappel de considérations simples sur les relations Client-Fournisseur permettra de délimiter l'objet des réflexions de la commission.

* Les résultats de ces réflexions, concernant la définition du partenariat, les bénéfices qu'on peut en attendre, ainsi que les facteurs de succès de sa mise en oeuvre, seront ensuite exposés.

* Enfin une conclusion provisoire sera tirée sur ces travaux, dont la poursuite en 1987 laisse espérer des résultats très concrets.

Les commentaires et les questions des participants, ainsi que les réponses des conférenciers, sont rapportés à la fin de ce compte-rendu.

1. INTRODUCTION: POURQUOI UNE REFLEXION SUR LE PARTENARIAT?

Depuis plusieurs années, les entreprises se trouvent dans un tel environnement concurrentiel qu'elles ont été amenées à rechercher des solutions nouvelles qui leur permettent de progresser, si possible plus vite que leur concurrent. A l'origine, cette recherche était axée uniquement sur les problèmes internes à l'entreprise. Elle a abouti à trois types de solutions:

* La gestion de production, avec les différents systèmes qui s'y rattachent: MRP, Kanban...

* La responsabilisation des opérateurs et des ouvriers vis-à-vis de leur travail grâce à de nouveaux systèmes de management, par exemple le système participatif.

* La recherche de la qualité et le concept du zéro défaut.

Le but de ces efforts était de donner à l'entreprise la possibilité de remplir sa mission première, qui est de satisfaire les besoins du client tout en respectant des objectifs de délais, de qualité, de prix et de service.

Mais l'atténuation des disfonctionnements internes, dont l'entreprise était maître, n'a bien sûr pas permis de résoudre tous les problèmes industriels, et a fait ressortir la nécessité de réduire également les disfonctionnements externes: en particulier, il est apparu indispensable d'associer les fournisseurs aux efforts visant à une meilleure marche de l'entreprise.

Le partenariat représente donc une nouvelle manière de travailler avec un fournisseur: les rapports de force, inhérents à la conception du travail qui prévalait il y a quelques années, sont dépassés. L'entreprise doit essayer d'établir avec lui de nouvelles relations, de chercher comment l'intégrer davantage à son flux industriel, tout en veillant à ce qu'il retire ses propres bénéfices de la démarche retenue.

La création d'une commission "PARTENARIAT" au sein de l'AFGI s'inscrit dans le cadre d'une telle préoccupation.

2. PRESENTATION ET OBJET DE LA COMMISSION.

Cette commission réunit:

- * des industriels, qui ont ou non participé à l'instauration de tels rapports avec des fournisseurs.
- * des consultants, qui apportent leur expérience de relations avec à la fois des "preneurs" et des "donneurs" d'ordres.

L'objet de cette commission était essentiellement, au travers d'expériences vécues, d'essayer de définir une méthodologie, et d'examiner les facteurs qui pouvaient influencer la mise en place de telles relations entre clients et fournisseurs. Il est certes trop tôt pour tirer un bilan de ces travaux, et l'objet de cet exposé est seulement d'en présenter l'état d'avancement.

2.1. Délimitation du partenariat.

Le premier travail était de bien délimiter le sujet. En l'occurrence, la commission s'est attachée uniquement au problème des relations client - fournisseur, à l'exclusion des aspects particuliers aux accords financiers (prises de participation) et aux accords commerciaux (accords de distribution). Ces deux contextes sont en effet favorables au partenariat, mais ne peuvent donner lieu à des conclusions d'ordre général.

2.2. Les principaux aspects des relations client-fournisseur.

Ces aspects concernent:

- Les produits.

* Les fournisseurs peuvent être associés à la conception et aux études de ces produits, par le biais par exemple de ■ l'analyse de la valeur.

* Ils peuvent être également impliqués dans ■ l'étude des procédés de fabrication et, à ce niveau, apporter leurs compétences à la recherche de la qualité et de la compétitivité des produits.

- La qualité.

* L'amélioration de cette qualité peut se faire par ■ l'instauration de contrôles chez ■ œ fournisseurs.

* Elle peut aussi être obtenue par la mise en place chez ceux-ci de systèmes d'assurance-qualité, qui aboutissent éventuellement à la gestion totale de la qualité par le fournisseur.

- Les quantités.

Les systèmes de gestion de production performants, de type Kanban par exemple, nécessitent la maîtrise de ces quantités, avec ■ l'introduction des notions de zéro stock et de gestion par ■ l'aval. Des livraisons par petits lots, bien que contraignantes, sont alors indispensables, et concernent directement le fournisseur.

- Les délais.

Ils sont bien sûr mis en cause, eux aussi, dans le concept de "juste à temps". Ils doivent être, avant tout, négociés par les deux parties, et respectés par le fournisseur.

- Le service.

■ peut prendre plusieurs aspects:

* Le fournisseur ou le sous-traitant a une compétence qui n'est pas celle de son client. ■ peut être utile pour celui-ci d'obtenir, sinon une formation, du moins des informations concernant cette spécialité, dans la mesure où elle conditionne le produit.

* Les contraintes que ■ l'entreprise impose au fournisseur peuvent être négociées dans le cadre d'accords financiers particuliers, même si ceux-ci ne vont pas jusqu'à la prise de participation.

* Enfin ■ peut y avoir un échange d'informations sur les programmes de livraison et sur le niveau des stocks. Le fournisseur met éventuellement en place des procédures particulières, de façon à ce qu'un événement inattendu ne perturbe pas le fonctionnement de ■ l'entreprise cliente. Le souci du dialogue peut aller jusqu'à la mise en place de liaisons télématiques permettant la consultation permanente des stocks et des besoins.

- Le prix.

C'est bien sûr ■ un des aspects les plus importants pour le client. Les négociations sur ce point peuvent concerner:

* les gains de productivité chez le fournisseur, et leur répercussion sur le prix de sa prestation;

* le cas particulier des prototypes, et ■ l'influence, par la suite, de ■ l'effet d'expérience.

2.3. Objet des relations client-fournisseur.

Ces relations peuvent se situer à différents niveaux, depuis la fourniture de matière jusqu'à la délégation totale de la production, en passant par

la sous-traitance. La nature des enjeux est évidemment variable selon le type de prestation, et il en résulte une modulation des actions à mener. Toutefois, le fondement de la démarche à adopter vis-à-vis du fournisseur est la même, et la complexité de l'approche reste identique, quel que soit le degré des relations entre les deux parties.

Ces quelques rappels ont permis de délimiter l'objet des réflexions de la commission, et de faire progresser les travaux dont nous allons maintenant exposer les principaux résultats.

3. RESULTATS DES TRAVAUX.

3.1. Définition du partenariat.

- Le concept du partenariat recouvre plusieurs considérations, suivant l'optique dans laquelle on se place. Selon les définitions les plus couramment utilisées, le partenariat serait:

* "une alliance durable pour la réalisation de projets partagés";

* ou, si on se situe dans le contexte de la gestion industrielle: "l'établissement de relations privilégiées avec un nombre limité de fournisseurs".

- La commission a ensuite essayé de définir un certain nombre de mots-clés, qui représentent les éléments essentiels du partenariat. Ce sont:

* le profit, qui reste bien sûr le moteur principal de la démarche partenariale;

* la confiance mutuelle entre les partenaires;

* le long terme, nécessaire pour motiver et rentabiliser l'action;

* l'équité, car le profit doit être partagé: chacun des deux partenaires doit retirer des bénéfices de la démarche entreprise.

* la transparence, qui va de pair avec la confiance.

- La définition retenue en fin de compte par la commission est la suivante:

LE PARTENARIAT EST UNE COOPERATION DURABLE ENTRE DEUX ENTITES ECONOMIQUES POUR MAXIMISER EQUITABLEMENT LE PROFIT GENERE.

Il ne doit pas être appliqué de façon indistincte à tous les cas de figure: chacun doit adapter à la culture et à la configuration de son entreprise un certain nombre de principes, et faire en sorte qu'ils soient efficaces.

- Le partenariat, grâce au dialogue permanent qu'il nécessite, semble être une alternative acceptable aux relations conflictuelles, qui prévalent encore parfois dans les rapports entre client et fournisseur, et aux relations contractuelles, dont le principal inconvénient réside dans l'impossibilité de prévoir tous les événements.

NDUS allons maintenant examiner dans le détail les bénéfices attendus du partenariat, ainsi que les facteurs de son succès.

3.2. Bénéfices attendus.

Comme il l'a été souligné plus haut, chacun des deux partenaires doit trouver des avantages à la mise en pratique d'une politique partenariale. Celle-ci peut d'ailleurs être très efficace: dans des entreprises où des problèmes se posent au niveau de la planification et de la communication, le partenariat peut permettre de "bien faire du premier coup", et d'aboutir ainsi à des progrès considérables.

La liste donnée ci-dessous est loin d'être exhaustive. Les bénéfices attendus ont été répartis en deux catégories: gains directs et gains induits.

- Gains directs:

* l'efficacité: car la préparation nécessaire à la pratique du partenariat ne laisse pas place à l'improvisation.

* la flexibilité: un dialogue permanent avec les fournisseurs peut permettre de faire face aux fluctuations du volume de la demande, qui constituent à l'heure actuelle un problème pour de nombreux industriels.

* la qualité du dialogue: l'étape préparatoire à la mise en oeuvre du partenariat doit permettre, avant tout, de bien préciser les enjeux, de faire en sorte que chaque interlocuteur ait la même vision des problèmes, et parte sur la base des mêmes documents. Elle permet également de mettre face à face les bons interlocuteurs, ceux qui sont à même de prendre les bonnes décisions.

* la qualité de l'information est une conséquence directe de l'amélioration du dialogue.

* la qualité du produit lui-même peut être améliorée, grâce à un souci partagé de tendre vers le zéro défaut.

* la fiabilité des relations et la confiance entre partenaires permet une coopération efficace en cas de problème.

- Gains induits:

Ce sont par exemple:

* la réduction des coûts, et un profit généré pour chacun des partenaires.

* la transmission du savoir-faire, qui ne doit pas avoir lieu seulement au profit du client.

* des améliorations mutuelles.

* une dynamique générale, qui peut se traduire par la création d'un projet d'entreprise autour du partenariat.

3.3. Facteurs de succès.

Ce sont entre autres:

* une organisation interne performante, nécessaire pour bien aborder une démarche délicate orientée vers l'extérieur.

* une volonté réciproque de pratiquer le partenariat, et ce au plus haut niveau de l'entreprise, celui de la direction générale: sinon les chances de succès sont relativement minces, et on aboutit rapidement à un divorce.

* une connaissance mutuelle: la préparation à la mise en oeuvre de la démarche partenariale doit comporter des visites des entreprises respectives, et doit aboutir à une bonne connaissance des produits et des moyens de production de chacun.

* la complémentarité sans supériorité, surtout lorsque les partenaires sont de taille différente.

* un climat de confiance, à tous les stades de la discussion.

* l'adhésion totale de tous les niveaux internes concernés, et pas seulement celui du service achats.

* la qualité et le suivi des contacts: les interlocuteurs doivent être bien définis, et un responsable peut être nommé, qui assurera la communication entre les deux entreprises.

* le respect des droits et des devoirs de chacun: il est nécessaire de bien préciser l'apport de chaque partie à la construction du partenariat. Mais la commission n'a pas déterminé s'il fallait ou non rédiger pour cela un document écrit, un contrat: la réponse à cette question dépend en effet du contexte des relations entre les deux partenaires.

* enfin l'ambition dans les objectifs, associée au pragmatisme dans les réalisations, est nécessaire: l'expérience doit être menée au départ avec une ou deux entreprises, puis généralisée si elle est concluante. Un échec éventuel doit conduire à examiner les problèmes qui se sont posés, et à faire en sorte de résoudre ces difficultés.

4. CONCLUSIONS.

Le partenariat est tout simplement un état d'esprit qui doit se matérialiser par des faits. Il faut avoir envie de le pratiquer, de travailler avec ses fournisseurs d'une façon différente, qui comporte des avantages pour chacun. Mais il n'y a pas de règle en la matière, et la démarche doit être adaptée à chaque cas particulier.

Favoriser le partenariat consiste à :

- * le mettre en pratique, et le faire connaître à ses fournisseurs ;
- * faire partager son expérience ;
- * rejoindre la commission pour aider ou se faire aider, et pour progresser ensemble sur ce terrain.

5. DISCUSSION.

Elle a porté essentiellement sur le problème du prix.

- Le prix est évidemment l'élément déterminant de la relation client-fournisseur : pour beaucoup d'entreprises, les achats représentent en effet souvent plus de la moitié du prix de revient des produits. Mais si les réflexions de la commission ne se sont pas orientées davantage vers cet aspect primordial, c'est que la négociation des prix a toujours existé entre clients et fournisseurs. Le seul aspect nouveau apporté par le partenariat réside dans le concept de la reconnaissance et de la juste rétribution des services rendus. Il y a en effet certains risques, pour une entreprise, à s'adresser systématiquement au fournisseur le moins cher. D'autre part, tout service se paie, en particulier la flexibilité souvent exigée par le client.

Un participant fait remarquer que le fournisseur qui a été sélectionné parmi d'autres concurrents pour une démarche partenariale se trouve dans une position si privilégiée, et retire de tels avantages de l'approche (volume de commandes assuré, échange d'informations...), qu'il sera probablement disposé, dans la plupart des cas, à proposer les prix les plus bas... Mais ce cas de figure n'est évidemment possible que si la concurrence existe réellement entre les fournisseurs. Ainsi, une entreprise qui se trouve en position de force sur un marché ne peut être un partenaire, car de toute façon elle ne retirera que très peu d'avantages de telles relations, et ne sera donc pas suffisamment motivée pour les établir.

- M. RIBAUX attire l'attention des participants sur les dangers que comporte la transparence totale des prix du fournisseur vis-à-vis du client. Car le prix de vente d'un produit a de multiples composantes qui s'ajoutent au prix de revient, qui sont propres à l'entreprise, et qui sont difficilement justifiables par un service rendu au client. Ce prix de vente doit donc faire l'objet d'un accord pour lequel le client se réfère au prix de marché, sans chercher à trop détailler le chiffre proposé par son fournisseur.

- D'ailleurs, la notion de prix de revient paraît devoir être remise en cause par le partenariat : in concept plus intéressant pour le client est en effet celui du coût de la fourniture, qui comprend, entre autres, le coût des disfonctionnements liés à de "mauvaises" relations avec les fournisseurs (délais non tenus, mauvaise qualité, méthodes de production non optimales...). Le partenariat apparaît alors comme un pari, un investissement dans de nouveaux rapports avec les fournisseurs, qui permettrait une meilleure efficacité, de meilleures performances, et par conséquent la réduction de ces coûts de

dysfonctionnements.

- Un participant explique qu'à son avis, si le prix constitue l'enjeu et le moteur principal du partenariat, il en est également l'une des principales limites. Les relations partenariales peuvent en effet induire chez l'entreprise cliente la tentation de conserver un fournisseur, car elle le connaît bien et a confiance en lui, même si celui-ci, au bout d'un certain temps, n'est plus assez compétitif vis-à-vis de ses concurrents. D'ailleurs, même si le client réagit à cette situation, le fournisseur en question sera tenté de baisser son prix pour continuer à bénéficier des avantages du partenariat; il ira même jusqu'à vendre à perte, ce qui est très dangereux pour lui, et par ailleurs contraire au principe d'équité dicté par les relations partenariales... Il se pose donc à un véritable problème, et la question du prix apparaît bien comme étant un des points faibles du partenariat.

M. RIBAUX précise à ce sujet que le partenariat tire en fait sa valeur précisément d'une remise en cause consentie et permanente de la part des deux partenaires, qui cherchent à progresser ensemble, et restent forcément pour cela à l'écoute du marché. Les risques de décalage important au niveau des prix dont parlait l'intervenant précédent semblent donc peu compatibles avec une approche partenariale convenablement menée.

- Un participant conclut cette discussion en expliquant que l'enjeu, le ciment véritable du partenariat, n'est peut-être pas le prix lui-même, qui reste un élément de court terme, mais la progression sur un marché donné de deux partenaires, qui unissent leurs efforts pour être rentables et performants vis-à-vis d'un client final.

