

**Le partenariat
une nouvelle relation Clients/Fournisseurs.**

**L'EXPÉRIENCE PARTENARIALE
DE LA COMPAGNIE SAINT-GOBAIN**

par P. ROUX-VAILLARD

*Directeur des Approvisionnements et Transports
Président de l'AFGI.*

Depuis plusieurs années, le groupe SAINT-GOBAIN considère ses relations avec un certain nombre de ses fournisseurs sous l'aspect du partenariat. L'exposé de cette approche se fera en quatre temps:

* Une rapide présentation de SAINT-GOBAIN, de ses activités et de sa structure, permettra de rappeler la situation du groupe sur le marché mondial.

* La description de l'organisation des achats situera l'approche partenariale dans son contexte.

* Les idées directrices et les grandes lignes de cette démarche seront ensuite exposées.

* Enfin sa mise en oeuvre, en relation avec les objectifs de délais, de coûts et de qualité associés à chaque activité, sera décrite de façon détaillée.

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

1. PRESENTATION DE SAINT-GOBAIN.

1.1. Implantation.

SAINT-GOBAIN est un groupe international employant 150 000 personnes, implanté industriellement dans 16 pays. Cette très large répartition géographique est une de ses caractéristiques importantes: 558 de son chiffre d'affaires, qui est actuellement de 75 milliards de francs, est réalisé à l'étranger. Toutefois, la part correspondant aux exportations du groupe est relativement faible: les produits fabriqués voyageant assez peu, 90% du chiffre réalisé à l'étranger est produit sur place.

SAINT-GOBAIN est ainsi présent dans tous les pays européens, en Amérique du Nord (158 du C.A.), en Amérique du Sud (principalement le Brésil). Le développement sur les marchés asiatiques, dont le groupe a été absent jusqu'à présent, est l'un des axes de sa stratégie actuelle.

1.2. Activités et produits.

Le groupe comprend 9 métiers principaux ou branches d'activités, qui sont:

- * Le vitrage ou verre plat;
- * L'isolation: fibres de verre, autres produits d'isolation;
- * Le conditionnement ou verre creux: bouteilles, flacons...;
- * Le renforcement: fibres utilisées au renforcement des plastiques;
- * La canalisation-mécanique: tuyaux en fonte, organes mécaniques spéciaux (éléments de boîtes de vitesses pour poids lourds...);
- * Les réfractaires: essentiellement électro-fondus pour fours de verrerie;
- * Le papier-bois;
- * Les fibres ciment: tuyaux, plaques, plaques ondulées...en fibres ciment, essentiellement destinés aux marchés de pays en voie de développement;
- * Les entreprises et services: activité essentiellement axée sur le Génie Civil, le Bâtiment, les grands chantiers, dont la partie la plus importante est la Société Générale d'Entreprise.

Ces activités ont bien sûr de nombreux points communs: elles font appel à la science et à la technologie des matériaux d'origine minérale ou métallique. Les technologies qu'elles nécessitent se recoupent souvent: techniques de centrifugation, de fibrage, de filtration, de pressage, de collage, de dépôt en couches minces, de fabrication de composites...

Ce savoir-faire est mis en oeuvre sur trois marchés principaux:

- * Le bâtiment et l'habitat concernent un très grand nombre de filiales du groupe dans le domaine de la construction, de l'adduction d'eau, des services aux collectivités locales (récupération et transformation des déchets...).
- * L'automobile est également un marché important pour le vitrage, les fibres de renforcement pour pièces de carrosserie, les organes mécaniques spéciaux.
- * L'emballage, enfin, des liquides notamment, ouvre au groupe les marchés de la consommation alimentaire liquide (vins et spiritueux), de la parfumerie, domaine de pointe pour la conception et la réalisation des contenants, et de la pharmacie.

1.3.Organisation.

L'organisation du groupe est caractérisée par deux idées directrices:

- * La structure est matricielle ou croisée, et correspond d'une part aux différentes branches d'activités, d'autre part aux différentes implantations géographiques.

Chaque responsable des grandes branches d'activités est responsable sur le plan mondial: rapportent à lui tous les présidents de filiales qui interviennent dans ce métier. Par ailleurs, un délégué général est nommé dans chaque pays. Il a un rôle spécifique à celui-ci, axé d'une part sur les problèmes horizontaux à toutes les filiales présentes dans le pays, d'autre part sur les relations politiques et sociales à l'intérieur du pays. De plus en plus, la responsabilité de la délégation générale est confiée à un national du pays, pour des raisons évidentes de bonne connaissance du terrain et des mentalités locales.

* La filialisation systématique des activités a été rendue nécessaire par l'importance du groupe, et le besoin de bien déterminer les centres de profit. Au sein de chacune des grandes branches d'activités, les établissements industriels de chaque pays forment une filiale autonome. Le groupe possède donc un très grand nombre de filiales: ceci nécessite en particulier un effort de communication intérieure très important, beaucoup plus poussé que dans le cas d'une organisation traditionnelle, centralisée et hiérarchisée.

2. LES ACHATS.

Ils représentent 30% en moyenne du chiffre d'affaires du groupe, soit, pour 1986, environ 22 milliards de francs hors investissements.

2.1. Produits et prestations.

La structure des achats est équilibrée entre quatre sous-ensembles:

- * Energie (20%).
- * Matières premières et demi-produits (25%).
- * Produits finis et emballage (30%).
- * Prestations diverses (25%): maintenance, gardiennage, travail temporaire...

L'essentiel des activités du groupe nécessite l'utilisation de process en continu. Le cycle de production, entre la réception des produits amonts et la sortie du produit final, est très court. Par contre, les produits traités sont consommés régulièrement au cours de l'année, et nécessitent donc des accords de durée avec les fournisseurs.

2.2. Organisation des achats.

L'organisation des achats de SAINT-GOBAIN doit être bien sûr adaptée à la structure du groupe telle qu'elle a été décrite précédemment. Elle répond de plus à un souci de synergie entre les différentes activités sur le plan des achats. Ses caractéristiques sont au nombre de quatre:

~ Des structures très légères sont rendues nécessaires par la diversité des activités du groupe et son implantation géographique très répartie, afin d'é-

viter la lourdeur susceptible dans ce cas d'affecter les prises de décision. Cette souplesse a deux composantes:

* La décentralisation de l'aspect approvisionnement au niveau de chaque usine, en donnant à chaque établissement la maîtrise du flux amont qui lui est destiné, lui permet de mieux associer ses approvisionnements à l'ensemble de son plan de production, à travers un système de gestion de production efficace.

* La centralisation des achats est limitée aux aspects interbranches et interpays. Cette centralisation n'est d'ailleurs pas conçue en termes de contraintes et de hiérarchisation, mais de souplesse et de prestations de service. Elle est organisée autour de Groupements d'intérêt Economique entre les différentes filiales du groupe concernées par ce type d'achats. Ceci permet d'une part la participation de tous les acteurs concernés, et seulement d'eux; d'autre part, une transparence fiscale totale au niveau des achats, et une répartition complète des résultats de l'action des G.I.E. sur les sociétés qui y participent.

- La responsabilisation des acheteurs décentralisés permet de motiver les acheteurs des établissements et d'éviter ainsi une dévalorisation locale et globale de la fonction achats.

Des responsabilités d'acheteurs pilotes au niveau du groupe sont ainsi confiées aux acheteurs décentralisés. Chacun est responsable d'une ligne de produits, qu'il a choisie lui-même par sa motivation, et sur laquelle il va travailler pour le compte de tous les établissements du groupe à un niveau géographique donné, régional ou national. D'une part, il accroît ainsi sa compétence sur un certain nombre de marchés, et sur le plan de la conception de sa stratégie d'achat; d'autre part, il se valorise vis-à-vis de ses propres structures, à l'intérieur de son usine ou de sa filiale.

- Un système de communication informatique permet d'informer les différents acheteurs décentralisés de l'existence de tel ou tel accord ou disposition, ou de suivre la réalisation des contrats négociés par un acheteur pour le compte de l'ensemble du groupe.

Ce système, géré par un ordinateur central, est caractérisé par sa très grande accessibilité: chaque acheteur peut, où qu'il soit, se connecter sur le système, soit par l'intermédiaire du réseau Minitel, soit par celui d'une ligne téléphonique classique et d'un micro-ordinateur. Un système de codes de protection limite ses possibilités d'intervention, sur le plan des lignes de produits concernées aussi bien que sur le plan géographique. Il a alors accès à l'ensemble des informations disponibles sur les accords qui ont été réalisés au niveau des activités du groupe dont il fait partie. Il assure d'autre part le suivi des contrats qu'il a lui-même négociés, en rentrant dans le système ses propres chiffres d'affaires.

Chaque acheteur renseigne ainsi le système trois fois par an. Les mises à jour nécessaires sont réalisées très facilement grâce à cette structure.

- Une politique d'accords de parts de marché est liée à la taille du groupe et à l'importance du marché qu'il représente. Elle consiste à proposer au fournisseur différents niveaux de parts de marché à l'intérieur du groupe,

en fonction de la qualité des prestations qu'il est capable de fournir.

L'évaluation de cette qualité prend évidemment en compte différentes composantes qui sont: la sécurité des approvisionnements, la qualité, le coût, ainsi que le potentiel technique du fournisseur. Elle entre donc pleinement dans le cadre de la démarche partenariale que nous allons décrire maintenant.

3. LES OBJECTIFS DU PARTENARIAT.

3.1. Définition.

Le partenariat est avant tout une politique basée sur des relations privilégiées et durables entre deux parties motivées. Les phases d'évaluation, de discussion, de compréhension mutuelle entrant dans la démarche partenariale sont en effet généralement longues et difficiles, et ne peuvent donc se concevoir que dans le long terme.

Le but du partenariat est d'optimiser les intérêts communs aux partenaires, et d'assurer leur développement mutuel. Depuis longtemps, d'ailleurs, les rapports entre client et fournisseur ne sont plus considérés comme devant être inévitablement conflictuels. Le partenariat, c'est effectivement qu'il y ait deux gagnants à l'issue des négociations, et non plus un gagnant et un perdant: chaque partie doit trouver des avantages à l'approche retenue.

3.2. Mots-clés.

Le partenariat ne se conçoit pas sans un certain nombre de principes fondamentaux qui doivent être le souci de chacun des partenaires:

- * la coopération.
- * la vérité.
- * la synergie.
- * le long terme.
- * la confiance.

- La coopération entre client et fournisseur doit s'effectuer à tous les niveaux de l'entreprise, et pas seulement à celui du service achats. Les délais, les prix, la qualité des produits fournis doivent être définis en commun par l'ensemble des fonctions concernées. Il ne faut pas pour autant que le fournisseur multiplie exagérément ses contacts à l'intérieur de l'entreprise: il s'en suivrait une dispersion néfaste à l'efficacité des discussions. Il est pour cela nécessaire de définir une interface unique entre l'entreprise et son marché amont: c'est le rôle de la fonction achats.

- La vérité dans les rapports entre partenaires doit être la préoccupation de chacune des parties. Le fournisseur, d'une part, ne doit pas faire de promesses qu'il ne puisse tenir, sous peine d'être radié. Il doit être franc envers le client en ce qui concerne ses possibilités au niveau des délais, du prix, de

la qualité. Le client, d'autre part, ne doit pas exiger du fournisseur plus qu'il n'est nécessaire en ce qui concerne la qualité. Ainsi, c'est le rôle de la fonction achats de sensibiliser la fonction de production, afin que le cahier des charges ne mentionne que les caractéristiques nécessaires et suffisantes du produit, et soit adapté aux possibilités du fournisseur.

- La synergie entre les partenaires signifie que ceux-ci doivent rechercher et exploiter des intérêts communs dans le but de progresser ensemble, et non pas au détriment de l'autre. Le client comme le fournisseur doivent valoriser vis-à-vis de leur interlocuteur leurs caractéristiques propres. Par exemple, pour le client, l'image de qualité, l'importance des activités, le côté technologique pointu... sont autant d'atouts.

- Le long terme est nécessaire pour rentabiliser l'approche, comme il l'a été souligné plus haut.

- La confiance, enfin, est la condition sine qua non de tous les autres principes énoncés.

3.3. Le choix des fournisseurs.

Il est évident qu'une telle approche ne peut être menée avec tous les fournisseurs du groupe et nécessite donc, à ce niveau, une sélection. En effet, la difficulté et la longueur de la démarche, d'une part, imposent une limitation du nombre de partenaires. D'autre part, peu de fournisseurs sont susceptibles de répondre aux différents critères indispensables à une approche de type partenariat. Ces critères à examiner lors du choix du futur partenaire sont:

* le potentiel du moment, c'est-à-dire le niveau de performance atteint par le fournisseur sur le plan des prix, de la qualité, des délais.

* la motivation à la collaboration.

* la propension à progresser.

La réunion de ces trois critères impose une limitation très importante du nombre de fournisseurs susceptibles de faire l'objet d'une approche partenariale.

3.4. Les attentes des partenaires.

Le partenariat, comme nous l'avons souligné plus haut, doit représenter des avantages pour chacune des deux parties.

Ce que le client attend de ses partenaires, c'est:

* une réduction des temps de réponse.

* le respect des délais.

- * le respect des quantités.
- * une assurance de la qualité, qui doit tendre vers le zéro défaut.
- * une réduction des coûts, afin de préserver la compétitivité mutuelle.
- * une participation à l'innovation.

L'ensemble de ces éléments constitue une politique d'approvisionnement indispensable au bon déroulement d'un plan de production, à la bonne gestion de production d'une entreprise confrontée à des marchés extrêmement concurrentiels.

Les profits que le fournisseur peut retirer du partenariat sont:

- * une fidélité du client, qui s'engage vis-à-vis de son partenaire sur un long terme.
- * une croissance liée à celle du client, ce qui implique un partage des profits et des risques: le fournisseur profite du développement du client, mais peut aussi subir le contrecoup des difficultés rencontrées par celui-ci sur son marché final.
- * des progrès en qualité, grâce aux informations transmises par le client à l'écoute du marché final.
- * une meilleure compétitivité et une meilleure productivité, grâce à des informations qualitatives sur le niveau de la concurrence.
- * une gestion de production facilitée par la régularité des flux commerciaux entre les partenaires.
- * enfin une amélioration du climat social de ses entreprises, grâce à une bonne position sur le marché, à la régularité des relations avec le client, à une bonne qualité technique, à l'amélioration des possibilités de bonne gestion.

Nous allons maintenant examiner dans le détail la mise en oeuvre de cette démarche partenariale, et voir comment elle peut aboutir à une amélioration des performances au niveau des délais, des prix et de la qualité des produits fournis.

4. LA MISE EN OEUVRE DU PARTENARIAT.

Pour chacun des objectifs recherchés, nous allons déterminer quelle est l'attente du groupe SAINT-GOBAIN vis-à-vis de ses fournisseurs, mais aussi ce que lui, en tant que client, peut apporter à la construction de ces relations privilégiées.

Ces objectifs sont:

- * la sécurité des approvisionnements et la qualité du service.
- * la compétitivité et un prix optimum des produits.
- * la qualité de ces produits.

4.1.Sécurité. Service.* L'attente du groupe à ce niveau concerne:

~ La ponctualité et l'exactitude quantitative des livraisons: la majorité des activités du groupe se déroulant en continu, toute erreur par rapport aux quantités prévues, tout délai exagéré par rapport au terme de livraison convenu peut entraîner l'arrêt, voire la casse de l'outil industriel. Le fournisseur doit avoir conscience de la responsabilité considérable qui lui incombe sur ce plan.

- Le respect des engagements: le fournisseur doit respecter les programmations pluri-annuelles qui ont été établies; de même, il doit tenir ses engagements concernant son développement technique ou celui de son potentiel de production, si un accord a été passé sur ce point.

- L'anticipation des problèmes: le fournisseur doit informer son client en temps réel des problèmes qu'il rencontre au niveau de sa propre production, et qui sont susceptibles d'affecter les approvisionnements ultérieurs. Le client, ainsi prévenu, peut prendre ses dispositions afin de subir le moins possible les conséquences de ces problèmes amonts.

- La capacité de réaction aux situations exceptionnelles: lorsque l'approvisionnement est compromis par des circonstances particulières, le fournisseur doit pouvoir dépanner son client et proposer une réponse aux difficultés occasionnées chez celui-ci.

- L'adaptation dans le temps des produits du fournisseur aux outils du client: les techniques, et donc les outils de production, évoluent, modifiant les conditions de mise en oeuvre des produits du fournisseur. Celui-ci doit adapter sa propre production afin de répondre à ces modifications.

- La réduction maximale des délais: le marché aval du groupe, notamment dans le domaine de l'automobile, devient de plus en plus exigeant en ce qui concerne les délais de livraison, en raison des méthodes de gestion de production mises en place (flux tendus...). Il doit donc y avoir un mouvement d'ensemble des fournisseurs pour essayer d'améliorer la situation amont du groupe du point de vue des délais, afin que celui-ci, en tant que fournisseur d'une part, et client d'autre part, ne soit pas confronté sur ce plan à deux approches irréconciliables.

* L'apport du groupe en ce qui concerne la sécurité des approvisionnements et la qualité du service porte sur:

- Une consolidation des besoins au niveau du groupe: le fournisseur qui a été

homologué par une des sociétés du groupe se trouve dans une situation privilégiée vis-à-vis de toutes les autres, et possède ainsi un potentiel de marché considérable.

La communication fréquente des prévisions du groupe, et de leur réactualisation suivant un planning glissant: le fournisseur est immédiatement informé dès qu'une modification est effectuée dans ces prévisions.

- Les engagements fermes intervenant à un certain terme avant la date de livraison: même si, après ces engagements, le marché perturbe les prévisions du groupe, le fournisseur est assuré de ne pas avoir à en subir les conséquences.

- Une augmentation du terme des engagements, avec une quasi systématisation des engagements pluri-annuels.

- La garantie d'une croissance programmée, dans la limite bien sûr de la croissance du groupe.

- La définition de petites séries en fonction des contraintes respectives des deux partenaires, et non pas seulement de celles du groupe.

- Une information systématique sur l'évolution technique, tout en respectant bien entendu la confidentialité qui est de rigueur dans ce domaine.

4.2. Compétitivité. Prix.

* L'attente du groupe sur ce point concerne:

- La vérité des coûts, c'est-à-dire une bonne connaissance de leur décomposition chez le fournisseur. Le but n'est pas d'imposer au fournisseur une réduction maximale de sa marge, mais de connaître l'impact exact des différentes composantes sur le coût global du produit. Le client, ainsi informé, peut éventuellement modifier la conception du produit de façon à aboutir à une baisse du prix du fournisseur.

- Des offres performantes à la création d'un produit. Il est en général difficile, lors du lancement d'un nouveau produit, d'obtenir immédiatement du fournisseur une offre compétitive. Ce n'est qu'après plusieurs mois, voire plusieurs années, que l'on parvient à maîtriser les coûts amonts et à atteindre, sinon un optimum, du moins une position acceptable sur le marché. Le partenariat permet d'accélérer considérablement ce processus, grâce aux discussions permanentes menées avec le fournisseur: celui-ci, dès la phase de conception du nouveau produit, va pouvoir faire des propositions de réalisation et de coût, et guider ainsi les concepteurs vers une version compétitive du produit.

- Des variations de prix "raisonnables" et justifiées. Les discussions sur les prix doivent être ouvertes, apprécier les avantages que s'apportent mutuellement les deux partenaires, et aboutir à une juste rétribution de ces avantages.

- La meilleure position sur le marché: car la compétitivité du produit est le résultat naturel d'une approche partenariale convenablement menée.

* L'apport du groupe à une meilleure compétitivité du produit peut se fai-

re aux différents niveaux suivants:

- Une meilleure coordination du centre d'achats et moins de dysfonctionnements internes. Les grandes entreprises sont en effet souvent handicapées par la multiplicité et la lourdeur de leurs structures. D'où la nécessité, en particulier, de l'existence d'un interlocuteur unique face au fournisseur, comme il l'a été souligné précédemment: c'est la fonction achats qui remplit ce rôle. C'est également elle qui coordonne à l'intérieur de son entreprise les discussions des différentes fonctions concernées, en veillant à ce que les exigences vis-à-vis du fournisseur se limitent au nécessaire et suffisant.
- Le volume de développement des nouveaux produits: le partenaire est privilégié au plan des consultations, et reçoit par exemple des informations sur le développement potentiel et sur le suivi du plan de développement du produit.
- Une aide éventuelle de la structure achats du groupe pour les achats de composants du fournisseur. Ceci est considéré sous l'aspect de la prestation de service, avec un partage des avantages obtenus.
- Une meilleure définition des besoins du groupe.

Toute cette approche s'accompagne d'une analyse de la valeur menée conjointement par les deux parties, avant et après le lancement des différents produits.

4.3. Qualité.

* L'attente du groupe porte sur:

- L'harmonisation des outils et des méthodes de contrôle: elle va induire, chez les deux partenaires, la même analyse de l'adéquation du produit au cahier des charges. Le fournisseur peut d'ailleurs apporter des idées précieuses sur ce point. Une fois ces méthodes définies, le client sait que son fournisseur aura la même appréciation que lui-même de la conformité du produit aux spécifications, ce qui évitera des discussions aussi longues que vaines...
- L'exclusion automatique des produits présentant des défauts critiques par le fournisseur, et ce, bien sûr, avant leur réception par le client. Il s'agit là d'une première approche d'assurance-qualité.
- La mise à profit du professionnalisme du fournisseur en reconnaissant ses compétences dans un certain domaine, compétences que le client ne possède pas...
- La mise en oeuvre d'une assurance-qualité, grâce à une délégation des contrôles, et à l'établissement d'un certificat de conformité des produits au cahier des charges fixé en commun.
- La transparence complète des informations sur la qualité de la production, avec l'acceptation par le fournisseur d'un audit chargé d'expertiser ses capacités en termes de contrôle de la qualité. Cette expertise doit être effectuée régulièrement et avec l'acceptation totale du fournisseur, qui ne voit pas là une ingérence dans ses affaires, mais bien une garantie de son maintien à ni-

veau face aux exigences du client.

* L'apport du groupe concerne:

- La connaissance de la clientèle finale, avec, d'une part, la définition des niveaux de qualité correspondant aux attentes du marché; et d'autre part, la définition précise des matières premières, des articles semi-finis ou des produits finis livrés par le fournisseur, c'est-à-dire la définition précise des cahiers des charges correspondant aux exigences de la clientèle finale.
- La remontée régulière et précise des informations concernant les anomalies constatées, qui vont permettre au fournisseur de corriger éventuellement son processus de production.
- Le dialogue systématique et constant entre les structures qualité des deux entreprises.

5. CONCLUSIONS.

Le partenariat apparaît donc avant tout comme étant une façon de se comporter avec ses fournisseurs, qui a des avantages mais aussi des limites.

L'un des avantages de cette démarche est d'éviter aux grands groupes industriels la tentation d'intégration des activités. En effet, cette intégration correspond en général à un double souci de compétitivité et d'indépendance. Or le partenariat apporte des réponses sur ces deux points:

* au niveau de la compétitivité: car il implique une reconnaissance de la compétence du fournisseur et une certaine humilité au sujet de ses propres capacités.

* au niveau de l'indépendance; car il interdit justement une quelconque dépendance d'un partenaire par rapport à l'autre. Ainsi un fournisseur unique ne peut être un partenaire, car il sera en position de force et ne trouvera aucun intérêt à une telle approche.

Mais le partenariat a aussi ses limites. Il ne consiste pas à:

* ouvrir toutes grandes les portes de l'entreprise au fournisseur, et ce pour des raisons de confidentialité évidentes.

* dévoiler toutes les informations que l'on possède sur la concurrence du fournisseur.

* évacuer toute relation conflictuelle potentielle, car il faut savoir rester fermes sur certaines positions. L'approche partenariale permet seulement de localiser l'intérêt de chacun, de minimiser l'ampleur des conflits, et d'en réduire la fréquence.

* appauvrir techniquement et économiquement le fournisseur; c'est en effet le risque de la communication d'informations sur le plan de la décomposition des coûts.

* transférer enfin au fournisseur la mission de résoudre tous les problèmes du client.

Il ne faut donc pas trop attendre du partenariat et ne pas le considérer comme une panacée, mais bien seulement comme une approche pouvant conduire à la résolution de certains problèmes.

6. DISCUSSION.

Les questions posées par les participants à M. RÔUX-VAILLARD peuvent être regroupées autour de trois thèmes:

- * La mise en oeuvre pratique du partenariat au niveau du groupe.
- * La formalisation des relations et la portée des accords.
- * Les limites de l'approche partenariale.

6.1. L'aspect pratique de la mise en oeuvre du partenariat.

- La sous-traitance ne représente pour SAINT-GOBAIN qu'environ 10% de ses relations avec le marché amont. En ce qui concerne les rapports avec les fournisseurs, le partenariat doit encore être considéré comme une exception: sur plus de 10000 fournisseurs au total, pour toutes les sociétés, seuls 150 à 200 d'entre eux font l'objet d'une approche partenariale au niveau du groupe. Ils représentent toutefois un chiffre d'affaires achats non négligeable. En ce qui concerne le taux d'échecs du partenariat, il est quasiment nul: seuls 2 échecs sont à noter sur près de 100 à 150 approches. Ils sont d'ailleurs imputables au groupe, à un défaut de précautions dans l'analyse à mener avant d'aborder toute démarche de ce type.

- La durée du processus d'homologation des fournisseurs varie de 6 mois à 3 ans. Les plus longs délais correspondent au cas de fournisseurs totalement nouveaux, ce qui explique une bonne moitié de la durée annoncée, puisqu'une longue période de connaissance et de compréhension mutuelle est nécessaire. Au contraire, un fournisseur ayant déjà eu avec le groupe des relations traditionnelles évolue beaucoup plus vite dans le sens attendu. D'ailleurs, cette étape de relations "classiques" précède toute approche partenariale: elle permet de tester le fournisseur sur un certain nombre de points essentiels (respect des délais, prix, potentiel...) et, s'il est d'accord, d'envisager avec lui une évolution des rapports sur le terrain du partenariat.

- En réponse à une question portant sur l'existence d'une politique d'investissement du groupe chez ses partenaires, M. RÔUX-VAILLARD répond que cet investissement existe effectivement et peut se présenter sous trois formes:

- * la mise à la disposition du partenaire d'un outil de production; c'est

un cas relativement rare.

* le prêt de certains matériels de laboratoire, notamment pour assurer l'identité des contrôles réalisés dans les deux entreprises (ceux réalisés chez SAINT-GOBAIN étant l'exception).

* l'investissement dans les moyens de production du partenaire, à sa place, pour une durée limitée: c'est un cas assez fréquent avec des entreprises de petite taille, d'un bon niveau technique, qui n'ont pas un potentiel suffisant pour traiter avec le groupe. Celui-ci prend alors en charge l'investissement nécessaire à l'augmentation de ce potentiel, et le fournisseur le rembourse progressivement, selon différentes modalités.

6.2. Les accords et leur portée.

Le partenariat impliquant un certain nombre d'engagements (au niveau des quantités, des prix, des prévisions...), il est nécessaire de formaliser les relations entre partenaires au moyen de documents, de contrats.

Les clauses figurant dans ces contrats concernent essentiellement, pour le fournisseur, son efficacité, sa compétitivité, sa capacité à répondre à des situations exceptionnelles. Il ne s'agit en aucun cas de clauses d'exclusivité, d'un côté comme de l'autre. Celles-ci seraient d'une valeur juridique douteuse, et d'ailleurs contraires au principe d'indépendance dicté par le partenariat.

En ce qui concerne le certificat de conformité garantissant la qualité des produits du fournisseur, il n'engage en aucun cas la responsabilité financière systématique de celui-ci en cas de dégâts causés à l'outil de production par un défaut de ses produits. En effet, le remboursement du manque à gagner pour le groupe serait en général beaucoup trop lourd à supporter pour le partenaire. Le fournisseur doit être conscient de sa responsabilité dans ce domaine, et faire le maximum pour tendre vers le zéro défaut.

L'un des participants précise sur ce point qu'à son avis, le meilleur compromis possible est un engagement financier du fournisseur dans la limite d'un pourcentage limité de son chiffre d'affaires.

6.3. Les limites du partenariat.

L'indépendance impliquée par les relations partenariales interdit au client de représenter une part exagérée du chiffre d'affaires de son fournisseur. Tout dépend bien sûr du marché et de la nature du produit. Il existe pour SAINT-GOBAIN des cas difficilement contournables, pour lesquels le groupe représente entre 60 et 70% de la clientèle de son fournisseur. Ce chiffre est beaucoup trop élevé, étant donnée la responsabilité du groupe vis-à-vis de telles entreprises.

De même, un fournisseur ne peut engager des relations partenariales avec plusieurs clients en concurrence sur un même marché, étant données la fréquence et la qualité des informations échangées, et l'adéquation nécessaire entre les projets d'entreprise des deux partenaires. Une telle situation présente-

rait évidemment beaucoup trop de risques pour chacun des clients concernés. Il s'agit donc ■à d'une restriction importante au développement du partenariat.

