

## Le partenariat une nouvelle relation Clients/Fournisseurs

### SEB : QUELS PARTENAIRES ? QUEL PARTENARIAT ?

par Claude CAUDRON

Directeur de l'Établissement SEB des Vosges,  
Administrateur.

Tout système de gestion de production tend à améliorer la gestion industrielle de l'entreprise. Si l'on planifie bien à l'aide de MRP ou de Kanban, on améliore sa gestion industrielle. Or les problèmes remontent." A supposer que l'on soit parfait sur le plan interne, 90% des efforts seront réduits à néant si l'amont ne suit pas...et il est difficile d'associer les partenaires"(P.GIRAUD en introduction de la journée sur le partenariat).

L'objet de cet exposé tentera de répondre à une double question: quels partenaires et quel partenariat chez SEB.

#### 1 - LES FLUX

Le Groupe SEB S.A. est composé principalement par ses 12 filiales étrangères et par ses 3 plus importantes filiales françaises à savoir:

- S.A. SEB à SELONGEY (Côte d'or )
- TEFAL S.A. à RUMILLY (Haute Savoie)
- CALOR S.A. à LYON.

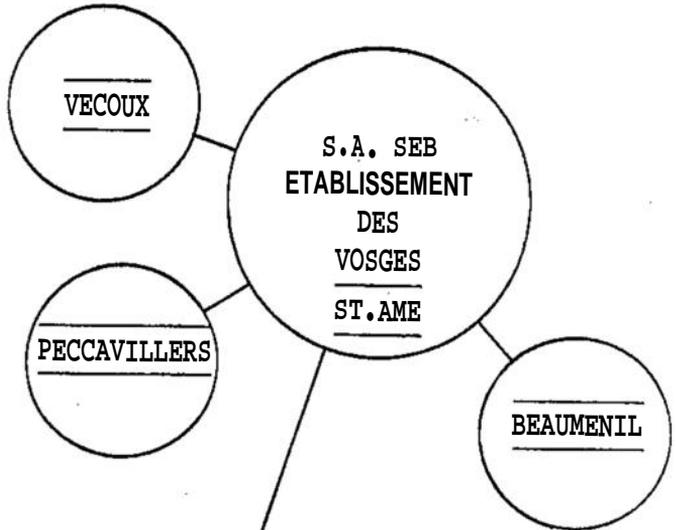
Une des particularités du Groupe réside dans l'autonomie de ses filiales et dans les échanges qu'elles peuvent avoir entre elles en fonction de leurs technologies dominantes. C'est ainsi que TEFAL assure le traitement des autocuiseurs et le revêtement des plaques de grille -viande de SEB et que, autre exemple, SEB fournit des résistances électriques à CALOR et à TEFAL ...etc. Tous ces échanges sont soumis à la loi du marché donc à la concurrence.

Au sein de S.A. SEB, on distingue trois établissements:

L'établissement de Bourgogne également siège de la société, l'établissement des Pyrénées et enfin celui des Vosges dont il sera question plus particulièrement dans cet exposé.

% 1.

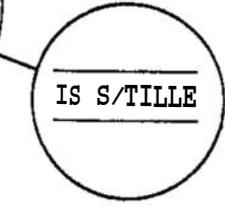
- Grille-pain
- Grille-viande
- Mini-Fours
- Résistances
- 



- Saucier



- Autocuiseurs
- Friteuses
- 



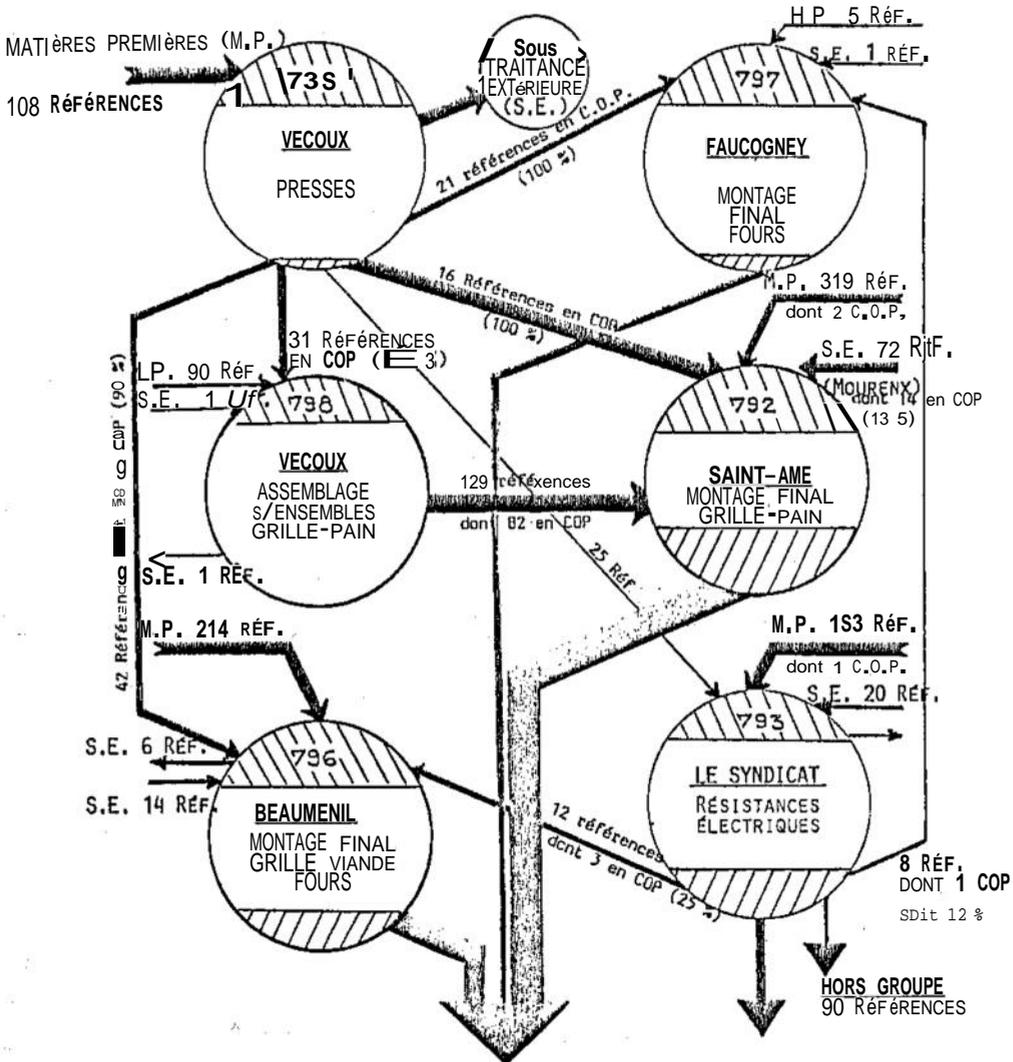
- Pièces plastiques



- Robots
- Cafetières
- Couteaux
- 
-

Fig. %

SITUATION DE SEB VOSGES DANS LES FLUX



PRODUITS FINIS

GRILLE VIANDE	GRILLE-PAIN FOURS
R RÉFÉRENCES	18 RÉF.
18 RÉFÉRENCES	54 RÉF.
270 000	1 120 000
42 %	63 %

GROUPE

SEB IS/TILLE	10 RÉFÉRENCES
" LE VALINOT	3 "
TEFAL RUMILLY	30 "
CALOR	5 "
VOGALU FAUCOGNEY	3 "

TOTAL = 4 400 000

QivistoN COMMERCIALE :  
 FILIALES ÉTRANGÈRES :  
 IPTAL PRODUITS/AN :  
 ÉNITIOT :

je\* -  
Logistique

Syriof 4\* ieduc du Flu\* Jc R Mit... fil III fÜvrΛ

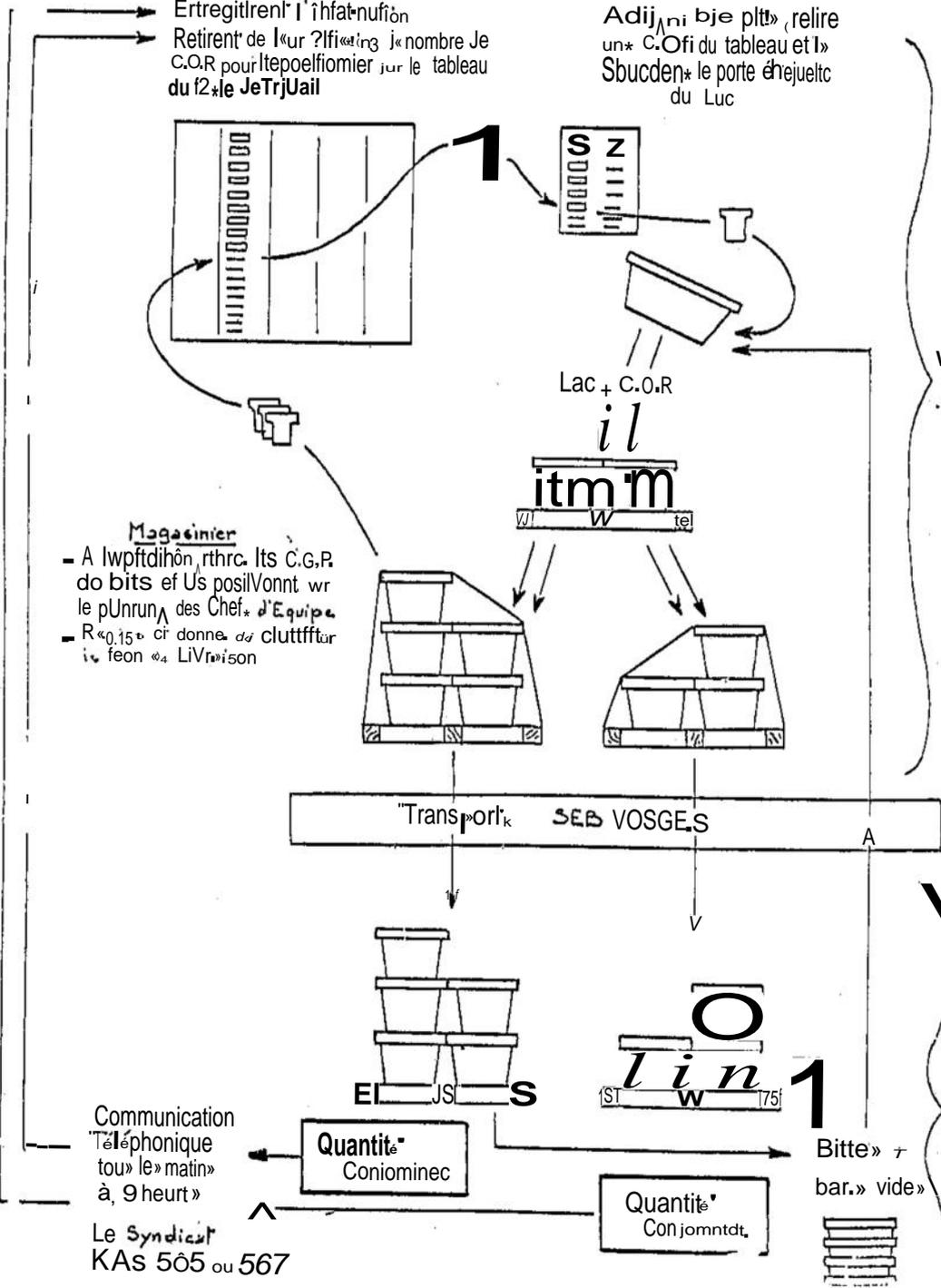
Fig. 3

Cliefi J'Equip«a

foitede "Travail

Ertregitrent l'ihfatnufion  
Retirent de l«ur ?lfi«atng j« nombre Je  
C.O.R pour ltepoelfiomier jur le tableau  
du f2\*le JeTrjUail

AdijΛni bje pltt« relire  
un\* C.Ofi du tableau et l«  
Sbucden\* le porte d«hejueltc  
du Luc



**Magasinier**

- A lwpftdihön rthrc. lts C.G.P. do bits ef Us posilVonnt wr le pUnrunΛ des Chef\* d'Equipe.
- R«0.15» ci donne d« cluttfttur i« feon «a Livraison

Communication  
"Téléphonique  
"tous le» matin»  
à 9 heurt»

Le Syndicat  
KAS 565 ou 567

Quantité  
Coniominéc

Quantité  
Conjomntdt.

Bitte» r  
bar.» vide»

Y  
Zi  
Cil  
S  
m  
J  
NO  
O  
K  
t

SEB emploie 2900 salariés dont 750 dans l'établissement des Vosges. Son chiffre d'affaires H.T. s'élèvera en 1986 à environ 1280 MF.

Chaque établissement est organisé en usines-produits dont il assure la gestion industrielle complète: Recherche, Technique, Méthodes, Administration, Achats et Qualité. Les établissements ont la responsabilité totale de leurs produits et disposent d'une certaine autonomie. La situation de SEB Vosges dans les flux est présentée sur les figures 1 et 2.

Cette organisation des flux entre usines a conduit, tout d'abord, pour les échanges internes, à adopter pour leur gestion à court terme, d'atelier à atelier, la méthode Kanban ou COP (Cartes à Ordonnancement de Production). Ces cartes sont utilisées selon des schémas classiques. Le principe reste simple. Il s'agit d'une méthode de substitution avec seuil de déclenchement (cf. fig. 3).

Cette méthode a été mise en place à titre expérimental entre la Division Presses et une Division Montage. Le nombre de références géré par cette méthode s'est développé progressivement et s'est étendu de site en site jusqu'à former un véritable réseau interne de communication et d'échanges. Ce réseau est presque achevé. Démarrage très doux, il a en effet été étalé sur trois ans. Les stocks précédents ont été maintenus au départ, la réduction du nombre de cartes COP s'est faite progressivement afin de tendre les flux malgré l'augmentation de volume.

Une campagne de sensibilisation sur les flux a été menée près de 100 personnes au cours du 2ème trimestre 1986; de plus 130 salariés de l'établissement ont participé à un jeu de formation appelé le jeu du Kanban.

Une autre vague de sensibilisation en profondeur est prévue; elle concernera progressivement tous les opérateurs et tous les niveaux de production.

## 2- LA QUALITE

Le système a permis de réduire les stocks dans une proportion non négligeable mais jugée insuffisante eu égard aux résultats obtenus par d'autres entreprises bien plus performantes.

Rapport décisif de ce système réside essentiellement dans l'impératif de qualité à tous les niveaux. Le système ne fonctionne en effet qu'avec un assez haut niveau de qualité des composants échangés entre ateliers ou divisions.

Depuis l'impulsion de la Direction Générale, SEB s'est impliquée depuis plusieurs années dans une importante démarche d'amélioration de la qualité qui est formulée dans un MANUEL DE QUALITE régulièrement remis à jour.

LA QUALITE PARAIT UNE DES COMPOSANTES MAJEURES DU PARTENARIAT.

m

Ce manuel de la qualité définit d'une manière très précise:

- L'organisation de la fonction qualité dans l'entreprise
- Les organigrammes fonctionnels et hiérarchiques
- Les règles de procédures concernant:
  - .la certification interne et externe
  - .l'expression des exigences concernant les produits
  - .le choix des fournisseurs.

La charte de l'assurance qualité fournisseur, représentée sous forme d'une plaquette de quelques pages est remise par les services achats aux fournisseurs concernés afin de les sensibiliser de la même manière que les rouages internes à la promotion de la qualité.

### 3 - SERVICE ACHATS : EXPERIENCE SEB VOSGES EN FLUX TIRE AVEC LES FOURNISSEURS

Fort des premières expérimentations en matière de flux interne où, en qualité de fournisseur, il a pu être vérifié qu'en s'intéressant aux problèmes de l'aval, il y avait tout à gagner à ne plus être soumis aux régimes des commandes mais à être réellement associé à des programmes pour le plus grand bien des parties. Il est donc apparu qu'il pouvait en être de même avec les fournisseurs externes.

Depuis mi-85 une organisation spécifique a été mise en place pour 28 références sur un total de 1050 références gérées. Il s'est agi au départ de dossiers présentant un intérêt:

- dans le cadre d'une amélioration du niveau de stock,
- dans le cadre d'une simplification des échanges avec les fournisseurs.

	85/86	87			
NBRE REFERENCES références	28	80 à 90	8,10 %	des	
% CONS.ANNUELLE	25	40 %			
NBRE FOURNISSEURS	13	34	sur un total de 160		
%	8,13	21,25			

Les critères de choix qui ont présidé à la sélection des références ont été et restent les suivants:

- niveau de consommation assez régulier
- absence de modification technique en vue
- composant stabilisé sur le produit
- fournisseurs présélectionnés offrant des garanties de fiabilité en matière de qualité de service (qualité des livraisons,

délai, etc..)

- fournisseur unique généralement.

L'impératif numéro 1 est évidemment la qualité; les autres conditions sont la flexibilité, la capacité à s'adapter à un programme à court terme donc à produire par petits lots. L'aptitude à tenir un délai promis est également déterminante.

Les expériences ont été chaque fois adaptées en fonction du contexte:

- particularité du fournisseur
- distance
- caractéristiques techniques et processus de production du composant.

Dés 1984, au niveau société SEB, trois réunions de sensibilisation des fournisseurs à la nouvelle politique industrielle et d'achats ont été organisées. Elles étaient inspirées de voyages d'études en Asie menés de 1982 à 1984. Ces trois réunions ont groupé 100 parmi les fournisseurs les plus importants. Il leur a été exposé ce que SEB projetait en matière de qualité et de service au départ et ensuite en matière de partenariat au fur et à mesure que ce concept a pris corps. Depuis, nous réunissons chaque année nos partenaires sélectionnés à partir d'une notation prenant en compte la qualité, la compétitivité, le respect des délais et le service. Ces réunions annuelles de partenaires seront complétées tous les 4 ans par une assemblée des 100 principaux fournisseurs sélectionnés ou non.

L'évolution du stock (cf. tableau 4)

Ces 16,7 et 14,5 % du volume d'achat annuel de ces références correspondent respectivement à environ 37,5 et à 32,7 jours de stock, ce qui montre l'étendue des résultats restant à obtenir. Dans ce tableau, les chiffres sont faussés par la référence "Cartons et boîtes" dont les stocks sont très élevés en raison de la multiplicité des références. Une action est entreprise dans cette branche consistant à acheter le carton en fonction d'un besoin global, à faire procéder aux différentes impressions donc: création d'un stock semi-fini, à provoquer les opérations de finition, découpe et collage et la livraison dans un délai de 2 semaines.

Dans ce domaine, la multiplication des variétés imposées par l'exportation n'a pas encore conduit sur le chemin de la standardisation, et de ce fait le poids du stock d'emballages { souvent supérieur à 6 mois) pèse assez lourdement dans les résultats. Alors que les stocks ont atteint par exemple:

- ~ 3 à 5 jours pour les calages,
- ~ 5 à 6 jours pour la magnésie,
- ~ 6 à 7 jours pour les flasques,
- ~ 9 jours pour les cordons.

Parmi les expériences vécues concrètement, citons

## T. Wcaju , A

EVOLUTION DU STOCK

Ce tableau concerne les 13 fournisseurs, les 28 références, soit 25 % de notre volume acheté

PERIODE DU	1/1/86	AU 31/10/86	
1 - CARTONS ET BOÎTES	1 750 KF	1 546	- 11,7 %
2 - CORDONS G.P.	150	88	- 53,7
3 - CORDONS G.V.	165	135	- 18,2
4 - CALAGES	109	59	- 45,9
5 - FLASQUES	293	248(30/09)	- 15,4
		286(31/10)	- 2,4
6 - BIMÉTAL	210	121	- 42,4
7 - S/TR, LAQUAGES	15	10	- 33,3
8 - MAGNÉSIE	120	33	- 72,5
9 - TUBE ACIER	140	82	- 41,4
10 - BARREAUX	356	354	- 0,6
11 - INOX	473	525	+ 11
12 - ALUMINIUM	255	319	+ 25
13 - S/TR. DIVERSE	145	122	- 15,9
<b>TOTAL</b>	4 221	3 680	- 19,9

16,7%

14,5%

DU VOLUME ANNUEL D'ACHAT DE CES RÉFÉRENCES

EN 86 : 25 320 KF

particulièrement LES APPROVISIONNEMENTS EN CORDONS ELECTRIQUES (Sté Cemrep):

- premier dossier pris en compte en 1984
- source sûre d'approvisionnement située à proximité (30 Km.)
- en concertation avec le fournisseur mise en place d'un système d'appel par substitution du type Kanban, donc système à cartes piloté dans le cadre d'une commande ouverte à horizon de 6 mois glissants. ( Les cartes correspondant aux quantités consommées ne sont pas retournées chez le fournisseur pour provoquer la livraison, mais provoquent l'émission d'un message télex qui en joue le rôle). Au départ le stock global était d'environ 100 000 pièces correspondant à une consommation mensuelle de 60 000, soit l'équivalent de 34 jours de consommation moyenne ce qui était énorme. Il convient de préciser que 12 références étaient concernées. A ce jour le stock en global est de 9 jours malgré une augmentation de la variété et du volume. L'objectif est de tendre le flux et atteindre 5 jours de stock en 1987.

Cet exemple ne tient pas du miracle. Le point de départ était élevé certes, et l'objectif est modéré mais susceptible d'être revu en baisse.

Les conclusions sur ce cas précis méritent l'attention :

- le fournisseur a été sensibilisé aux méthodes proposées
- il est un véritable partenaire potentiel qui s'est fortement impliqué dans la recherche de la flexibilité, il a accepté de reconsidérer certaines de ses méthodes de fabrication
- un accord d'assurance qualité a été signé avec lui
- des opérations de sertissage et de lovage lui ont été déléguées; il les assure dans des conditions intéressantes. Ce fut d'ailleurs une des premières démarches de SEB de transfert de VALEUR AJOUTEE vers l'amont.
- une ultime réduction des stocks passera par une meilleure programmation et la mise à disposition RAPIDE de données de meilleure qualité concernant les BESOINS PREVISIONNELS dans le cadre de la commande ouverte.

#### 4- LE PROGRAMME DIRECTEUR

Très tôt la constatation suivante a été faite : tout système a ses limites, vouloir traiter le stock pour le stock ne conduisait pas fort loin malgré quelques résultats encourageants .

Kanban est un système très riche sur le plan humain et qui de plus pousse au progrès, à la recherche constante de la qualité et de la flexibilité . Mais Kanban est un système aveugle qui tourne le dos au flux, qui se contente, dans le cadre de la substitution, de remplacer un lot par un autre. C'est un système de gestion d'atelier à très court terme, motivant, exigeant mais qui doit être piloté.

Les conditions à remplir pour que Kanban fonctionne bien sont nombreuses, délicates et pour certaines souvent longues à mettre en place (Changements rapides d'outils ou de séries, polyvalence

des personnels, mise en ligne des fabrications, auto-contrôle qualité par les opérateurs, fiabilité des machines, décentralisation des réglages vers les opérateurs, etc...), mais Kanban ne fonctionne plus s'il n'y a pas de matière première.

Kanban fonctionne mal quand il est concerné par:

- un surcroît d'aléas externes AMONT OU AVAL
- un surcroît d'aléas internes PANNES ET DYSFONCTIONNEMENTS, EXCES DE MODIFICATIONS TECHNIQUES.

D'où nécessité d'une organisation mieux planifiée, dans le cadre d'un plan directeur.

Parmi les ALEAS EXTERNES les plus fréquents et les plus classiques, on trouve:

- EN AMONT: les ruptures, les retards, la mauvaise qualité livrée.
- EN AVAL: l'insuffisance de prévisions commerciales, la non prise en compte des dernières données du marché, les modifications incessantes des programmes et des commandes.

Parmi les ALEAS INTERNES les plus fréquents on trouve:

- les modifications techniques excessives,
- les dysfonctionnements.

La nécessité s'est donc fait sentir chez SEB d'améliorer LES STOCKS COMMERCIAUX ET LE TAUX DE SERVICE (mesuré en nombre de lignes de commandes satisfaites du premier coup).

Les moyens se mettent actuellement en place qui permettront d'obtenir une meilleure gestion industrielle:

- plan industriel et programme directeur
- étude portant sur l'amélioration des systèmes de prévision
- renforcement des procédures de qualification des nouveaux produits tendant à réduire le nombre de modifications ultérieures.
- lutte contre les dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements

Chez SEB, on classe au nombre des dysfonctionnements généralement tout ce qui perturbe le plan directeur de production dans sa partie figée fixée à 10 jours de travail. Les perturbations ou dysfonctionnements qui s'opposent au respect des 10 jours figés se classent schématiquement ainsi:

DYSFONCTIONNEMENTS D'ORIGINE EXTERNE

- AMONT (fournisseur): Qualité, Quantités, Délais, Conditionnement.
- AVAL (commercial): Prévisions, Promotions, non Information, improvisation.

DYSFONCTIONNEMENTS D'ORIGINE INTERNE

- MATERIELS: Pannes, Aléas, Incidents, Rebuts, Absentéisme, Préventif insuffisant.
- ORGANISATIONNELS: Procédures, Normes, Gammes, Nomenclatures, Stocks, Conception de nouveaux produits, etc.

Ces dysfonctionnements que l'on retrouve à des degrés divers dans les entreprises s'opposent à l'écoulement du flux, au bon déroulement des programmes, et s'opposent également à la transmission de données fiables vers le fournisseur en amont.

Les dysfonctionnements internes et ceux provenant du commercial doivent être préalablement traités avant d'associer les partenaires amont.

Le flux industriel est en effet un vaste système composé de deux flux distincts :

- LE FLUX MATIERE qui s'écoule d'amont en aval, du fournisseur au co-traitant et qui transite par les différents ateliers pour entrer dans le réseau de distribution et parvenir au consommateur. C'est le flux descendant .
- LE FLUX D'INFORMATION qui lui est immatériel, prend sa source chez le consommateur, transite par les services marketing, commerciaux puis est traduit en plans programmes, ordres de fabrication, calcul des besoins et en commandes aux fournisseurs . C'est le flux remontant.

Tout incident dans le traitement de l'information remontante entraîne inéluctablement un dysfonctionnement. Un dysfonctionnement outre son coût propre génère généralement un stock et (ou) un mauvais taux de service. Un fort taux de dysfonctionnement génère inéluctablement :

- des coûts de production élevés,
  - de multiples stocks,
  - un mauvais taux de service
- et surtout va rendre difficile la construction d'un bon partenariat.

## 5-LA DECOUVERTE DES PARTENAIRES

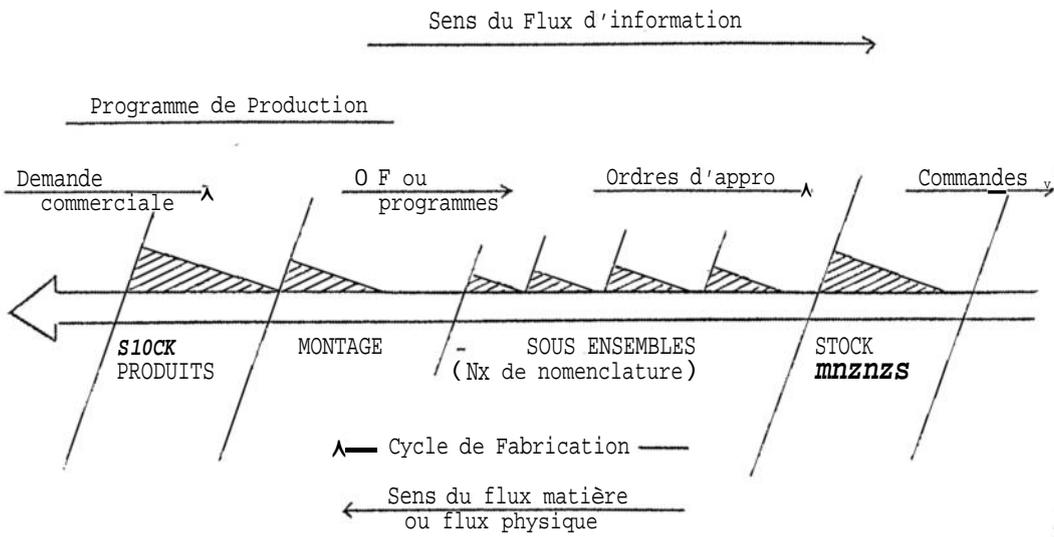
Lorsqu'on examine le schéma des flux ( Figure 5), on constate que :

- Le flux des matières ou flux physique s'écoule de l'amont vers l'aval , des fournisseurs vers les consommateurs.
- Il est frappant de constater qu'il met en relation un certain nombre de partenaires internes, tous liés au flux d'information remontante et tous concernés par 4 objectifs qui sont en plus de la qualité:
  - Stocks réduits
  - Délais réduits
  - Rendement maximal
  - Taux de service client maximal.

Mais là ne s'arrête pas la chaîne ( figure 6). La gestion de production s'intègre dans un vaste système de flux dont chaque niveau génère des stocks physiques et et des informations, qui

$\Gamma_y \cdot S$

LA GESTION DE PRODUCTION  
est gérante du flux qui s'écoule entre  
l'ENTREE des matières PREMIERES et  
la SORTIE des PRODUITS finis



OBJEC  $\wedge$  S : Stocks  
 $\wedge$  fs réduits  
 $\wedge$  maxi.  
 $\wedge$  cte ser  $\wedge$  ee client maxi

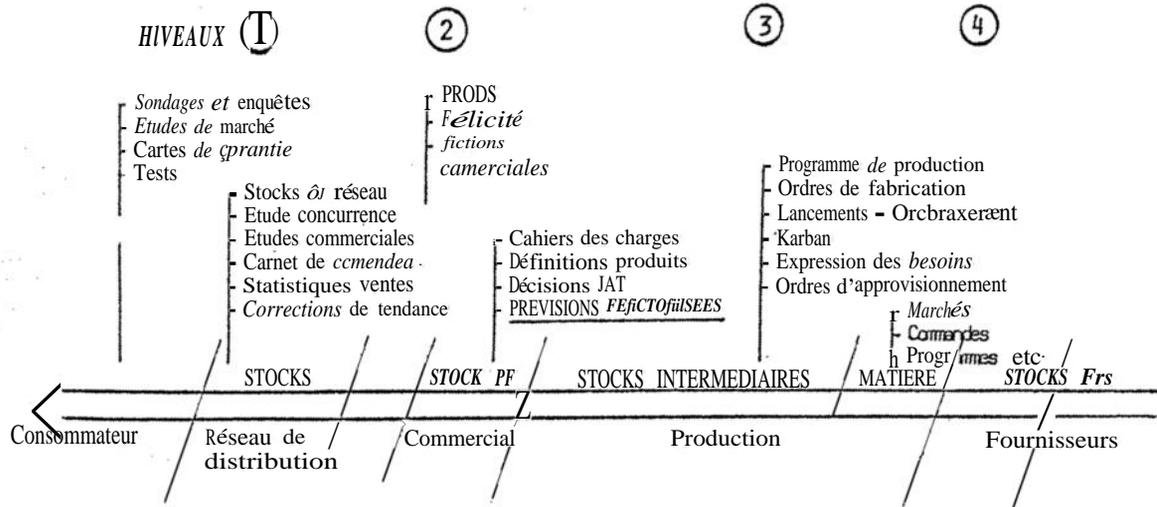
44

SEB : Quels partenaires ? Quel partenariat ?

«3

F.4.C

LA GESTION DE PRODUCTION  
 S'intègre dans le vaste système  
 - de flux dont  
 - d'information  
 consommeur, peut prendre place chez le



prend sa source chez le consommateur.

Schématiquement :

Le 1er niveau va puiser ses informations chez le consommateur par l'analyse de son comportement.

Le second niveau puise ses informations dans les réseaux de distribution : Panels de distributeurs, Etude de la concurrence et environnement, Etudes commerciales, Statistiques, Evolution du carnet de commandes, Correction de tendance.

Il tient compte des inflexions entraînées par les actions commerciales, les campagnes publicitaires, les actions promotionnelles, le niveau de stock de produits finis ... Il concrétise ses informations par des cahiers des charges, de nouvelles définitions de produit et surtout de prévisions réactualisées.

Le troisième niveau intègre lui, l'aspect industriel; il traite l'information remontante sous forme de ;

- programme de production
- ordres de fabrication,
- lancements, ordonnancement,
- l'emploi du système Kanban ou de MRP ou des deux,
- et exprime ses besoins.

Le quatrième niveau traite les besoins, passe les marchés et les commandes, édite les programmes d'approvisionnement traduits en besoins nets.

Le partenariat ne se situe pas qu'au quatrième niveau.

Les partenaires sont tout au long de la chaîne des flux. Tous les niveaux sont à la fois partenaires amont et aval. Tous les niveaux doivent s'associer avec un même esprit POUR LE FLUX -CONTRE LES STOCKS :

- le marché et les commerciaux
- les commerciaux et les industriels
- les industriels et les acheteurs
- les acheteurs et les fournisseurs

On trouve bien là les différents niveaux de partenariat et d'intra-partenariat. Que l'un des maillons de la chaîne des partenaires faiblisse et l'harmonie de l'ensemble se rompt. On définit trop souvent le partenariat comme une nouvelle forme de relations clients-fournisseurs entre l'entreprise prise dans sa globalité et son environnement amont : ses fournisseurs. Le partenariat, au contraire, ne sera réellement solide et durable que si le partenariat aval est lui-même solide. Outre la qualité à tous les niveaux, il repose sur ;

- une excellente connaissance du marché traduite en bonnes prévisions de vente
- une parfaite programmation interne pilotée par le plan directeur,
- la lutte contre les aléas perturbateurs
- la transmission aux fournisseurs enfin, de programmes fiables à

horizon suffisant.

Un bon partenariat passe donc par la reconnaissance des partenaires placés tout au long de la cascade des flux et par le bon traitement d'une information remontante de qualité

Ces concepts et les échanges internes ont conduit SEB l'an dernier, à jeter les bases de nouvelles relations entre partenaires internes en premier lieu. ( tableau 7 ).

## LA DEMARCHE

La démarche de SEB procède de la volonté de réduire les stocks et d'améliorer le taux de service. Les stocks immobilisent des capitaux, servent souvent à masquer les dysfonctionnements et donc un manque de productivité. La lutte pour la qualité et contre les stocks reste en première ligne des intentions de SEB.

## QUE CACHENT LES STOCKS ?

De l'incompétence, des anomalies parfois et un manque d'organisation souvent. Les stocks dits de sécurité sont fort justement bâtis et avec précaution pour faire face aux aléas, aux pannes, aux dysfonctionnements, à la qualité insuffisante. Si l'on prend le problème à la base, on pose au contraire les étapes d'un plan de réduction des aléas, des pannes et de tous les dysfonctionnements en vue justement de faire baisser les stocks.

Il faut "éliminer" l'idée selon laquelle les stocks quantitatifs sont normaux. Les stocks sont dans la tête des gens. Ils ont peur de la démarche les conduisant vers la réduction des stocks; que n'entend t-on pas au nom de la prudence ? Alors que la vraie prudence devrait conduire à la recherche de la fiabilité des matériels, de l'augmentation de l'intervalle entre pannes, de la qualité obtenue du premier coup, devrait conduire à l'étude patiente et détaillée de tous les dysfonctionnements décelés en vue d'y apporter des solutions et de pallier leur retour.

Les stocks et les dysfonctionnements sont les éléments les plus perturbateurs dans la remontée vers le partenaire- fournisseur de programmes d'approvisionnement de qualité.

A titre d'illustration citons les relations de SEB, Vosges avec la **Division** d'Is sur Tille produisant des friteuses **électriques, cliente interne aval**. SEB Vosges **recevait** d'assez **grosses** commandes (rafales) de résistances électriques, entrecoupées d'arrêts de livraison très gênants. Décision fut prise de se pencher vers l'aval afin de mieux comprendre la nature de la demande. Une étude menée en commun fit apparaître: - que les consommations au poste étaient assez régulières et qu'une bonne programmation existait,

BASE DES NOUVELLES RELATIONS DEVANT S'ÉTABLIR ENTRE PARTENAIRES AMONT ET AVAL

**PRINCIPE :** Intensification des relations de confiance mutuelle dans un cadre strictement contractuel dépassant les relations du type "client = fournisseur". Ce principe s'appuie sur une excellente connaissance de son partenaire.

**GÉNÉRALITÉS :**

- = Plus de commandes, mais un marché avec préavis réciproque  
prix négociés une ou deux fois par an  
régime de la commande dite "ouverte"
- = Dans le cadre de ce marché, le partenaire en amont s'engage formellement à faire en sorte
  - . de garantir une qualité totale
  - . de ne jamais mettre son partenaire aval en rupture
  - . de ne jamais lui créer de stocks excessifs.

LE PARTENAIRE EN AMONT

- = Cherche la flexibilité : doit être en mesure de faire de tout tous les jours ou presque.
- = Étudie l'unité de conditionnement la mieux adaptée.
- = Est responsable du stock qu'il crée en aval. Il ajuste sa production en conséquence.
- = Cherche à améliorer son produit et les services y afférents.
- = Met ses moyens de recherche et sa technologie au service de l'aval.
- = Cherche à toujours mieux comprendre la véritable nature de la demande.
- = Assure la logistique transport.
- = Cherche constamment à améliorer son service et sa prestation en vue de mériter et garder la confiance de l'aval.

LE PARTENAIRE EN AVAL

- = Sollicite la flexibilité et tire le flux.
- = Ne passe plus de commandes, fait confiance à l'amont et fournit :
  - . Une prévision annuelle globale,
  - . Ts les mois : Une prévision horizon 4 mois,
  - . Chaque sem. : Prévision de montage hebdo et stock physique fin de semaine.
  - . Ts les jours : Sa consommation relevée au posté.
- = Sollicite les moyens de recherche et la technologie de l'amont.
- = Renouvelle sa confiance b son Partenaire amont en échange d'un service (et pas seulement d'un prix) de qualité.

- mais que les rafales étaient provoquées par un poste annexe travaillant par séries de 30 000 et plus.

Il fut donc décidé :

- de supprimer les intermédiaires: magasins, ordonnancement, service achats car chaque niveau intermédiaire modifie les données,
- de supprimer le régime de la commande et de recevoir au lieu et place des prévisions de montage et des programmes de fabrication précis,
- de relier les deux divisions par un système de substitution de type Kanban, de fabriquer et de livrer à cadence journalière selon la consommation du poste aval,
- d'étudier ensemble un nouveau conditionnement spécialisé,
- de réétudier l'implantation du poste annexe, source des rafales.

#### Résultats:

- les stocks qui se situaient entre 30 et 40 jours sont désormais compris entre 3 et 5 jours? ( sauf exception passagère due au fait que l'atelier en amont produisant les résistances électriques s'est cru autorisé, malgré les consignes données, de produire plus que la demande formulée par le poste aval, et ce, pour des raisons d'équilibre de charge qui aurait du être traité par le plan directeur).

- le poste annexe a été transféré en amont.

- le nouveau conditionnement étudié en commun fait transiter les pièces de poste à poste, évite des emballages coûteux et permet l'alimentation automatique du poste aval.

Gain 1,5 opérateur pour un investissement très limité.

#### DEVELOPPEMENT DE L'INTRA-PARTENARIAT

Ce développement d'expérience avec un atelier situé à 160 KM s'est étendu à la Division produisant les sauciers à Le Valinot (140 Km). Puis, en sens inverse avec la Division moulages plastiques de Mourenx (1 100 KM), avec dans tous les cas une très forte réduction des stocks. Sont en étude, des configurations du même type :

- avec Vogalu, résistances de friteuses, mais avec transit chez un co-traitant (375 KM).

~ avec Tefal à Rumilly,

et enfin avec la filiale anglaise donc en aval, pour les produits exportés.

Les relations à ce niveau sont concertées autour d'un programme directeur de production portant sur 15 semaines. La transmission des données s'effectue de la manière suivante:

~ édition du P.D.P. par l'Etablissement des Vosges

~ transmission en télécopie à la filiale

- retour avec ajustements éventuels simultanément à l'établissement et à la direction marketing qui valide.

Cette sortie vers l'aval et vers l'amont effectuée à l'intérieur de la société a conduit à une recherche d'optimisation des paramètres industriels et a permis d'étudier:

- la configuration transport- fréquence d'enlèvement ,délai de transport
- la configuration production amont et aval
- le dimensionnement de la taille des lots.

C'est ainsi que SEB a été conduit à élaborer un logiciel de simulation des flux inter-usines (qui peut parfaitement simuler un kanban) entre usines séparées.

Les enseignements déjà tirés d'une application interne vont permettre après une phase de rodage indispensable, d'étudier avec les fournisseurs les meilleures configurations de production et de transport à mettre en place en vue de réduire les stocks communs, ce qui entrera dans le cadre de la démarche vers l'amont.

Le partenariat et l'intra-partenariat exigent donc de chaque niveau une sortie de sa coquille; une sortie vers l'amont afin de toujours mieux comprendre les problèmes situés en amont du flux, mais aussi une sortie vers l'aval afin de toujours mieux comprendre la vraie nature de la demande.

A ce stade, la démarche s'oriente vers une synthèse qui doit concrétiser les relations entre clients et fournisseurs.

L'expérience SEB, qui n'est certes pas achevée, conduit vers l'élaboration d'un contrat programme ou contrat de programme.

Le mot programme est volontairement employé car le contrat conduira à une association autour d'un programme qui se veut de qualité émanant du traitement de l'information remontant de l'aval.

## LE CONTRAT DE PROGRAMME OU ACCORD DE PARTENARIAT

Il contient toutes les clauses:

- de la charte de partenariat,
- d'une commande ouverte,
- de l'assurance qualité totale,
- et les éléments logistiques du contrat.

### 1- CHARTE DU PARTENARIAT

PRINCIPE :

Intensification des relations de confiance mutuelle dans un cadre strictement contractuel dépassant les relations du type "client-fournisseur". Ce principe s'appuie sur une excellente connaissance mutuelle des partenaires.

## GENERALITES :

Il ne s'agit plus de commandes mais d'un marché avec préavis réciproque, prix négociés une ou deux fois par an régime de la commande dite "ouverte".

Dans le cadre de ce marché, le partenaire en amont s'engage formellement à faire en sorte de garantir une qualité totale, de ne jamais mettre son partenaire aval en rupture, de ne jamais lui créer de stocks excessifs, en s'associant très étroitement aux programmes et à leurs fluctuations.

## LE PARTENAIRE AVAL:

- assure la livraison des informations remontantes:
  - .prévision annuelle globale
  - .tous les mois, une indication du volume mensuel prévu
  - .chaque semaine ou quinzaine, détail de cadencement sur X semaines avec indication de tendance et du niveau de stock.
- engage sa fidélité dès lors que les clauses du contrat sont respectées.
- sollicite des moyens de recherche du partenaire amont et son association éventuelle à des développements nouveaux et à l'amélioration de la qualité économique de la fourniture actuelle.
- recherche en commun sur les avantages économiques du transfert de valeur ajoutée vers l'amont.
- cherche à toujours mieux comprendre le process, la technologie et l'environnement de son partenaire amont.

## LE PARTENAIRE AMONT

- recherche constante de la flexibilité
- étude du conditionnement économique le mieux adapté.
- engagement strict de respect des programmes en fonction des informations reçues et de suivre les fluctuations à la demande.
- ajustement automatique à la demande formulée par l'aval.
- ~ participe à la recherche des transports et d'une logistique économiques.
- cherche constamment à améliorer son service et sa prestation en vue de mériter et garder la confiance de son partenaire aval.
- é " cherche à toujours mieux comprendre la véritable nature de la demande.

## 2- LA COMMANDE OUVERTE

- elle est portée en mois de l'horizon glissant de commande
- définition du préavis réciproque,
- prix,
- conditions de règlement,
- facturation- bordereaux, etc.
- outillages spécifiques,
- conditions particulières .../...

## 3- LE CONTRAT D'ASSURANCE QUALITE TOTALE

selon le manuel de la qualité

- définition de la qualité requise,
- clauses de délégation de contrôle,
- dispositions prises pour garantir la qualité,
- échanges d'informations convenus sur le niveau de la qualité attendue,
- engagement de signaler tout changement à intervenir dans le processus de fabrication,
- les sanctions éventuelles en cas de défaillance.../...

## 4- LES ELEMENTS LOGISTIQUES DU CONTRAT

- le cadencement,
- les unités d'oeuvre,
- les conditionnements,
- les lieux de livraison,
- la formulation précise des supports d'information remontante, des documents et de leurs moyens de transmission ( courrier, telex, télématique...)

A propos de ces moyens de transmission, SEB étudie actuellement la possibilité d'implanter en 87 un centre serveur que certains de ses fournisseurs pourront consulter à l'aide d'un minitel afin de disposer en permanence des éléments de ses programmes et ainsi réaliser les achats sans papier.

## 7 - CONCLUSIONS

Il apparaît clairement qu'on ne peut espérer associer très étroitement les fournisseurs dans un système à flux tiré, dans le cadre d'un contrat de programme lui-même très exigeant si l'on n'a pas rempli soi-même un minimum de conditions préalables très importantes.

La crédibilité des expériences partenariales est faible si l'on n'est pas à même de démontrer, par l'exemple, à ses partenaires la validité de ce que l'on voudrait leur insuffler au niveau des stocks de produits finis et de leur évolution et au niveau des

stocks d'encours. La réussite passe par l'exemple que l'on peut montrer. Le partenariat ne doit pas imposer mais démontrer d'abord et convaincre ensuite.

La démonstration par l'exemple doit nécessairement s'appuyer sur un bon traitement du flux d'information remontant et aboutir à la livraison au partenaire amont. Le terme livraison est utilisé volontairement car si l'on prétend obtenir de bonnes livraisons du flux matière descendant en délais, en qualité, et juste à temps, encore faut-il fournir au partenaire amont de bonnes livraisons sous forme de flux d'informations: fiables, non bouleversées, mais collant au marché auquel on veut associer le partenaire.

De bonnes prévisions revues fréquemment, des corrections de tendance prises en compte, une planification et un lissage de production s'imposent.

Les dysfonctionnements internes doivent être aplanis à tous les niveaux afin de ne pas parasiter les données émanant du marché.

L'objectif de figeage de 10 jours de programme de production, dans le cas de SEB n'est pas utopique; même s'il n'est pas encore atteint totalement ce n'est qu'au prix d'une action incessante exigeant la contribution de tous les niveaux de l'entreprise et bien entendu des cercles de qualité que l'on parviendra à un niveau de qualité de programmation permettant d'associer le partenaire amont pour le plus grand profit mutuel.

Le mauvais traitement { ou l'absence de traitement) du flux d'information remontant d'une part, les dysfonctionnements internes de tous ordres d'autre part sont en effet à l'origine de la presque totalité des perturbations de programme remontant vers l'amont et qui provoquent:

- des ruptures de stock ou
- des excédents de stock

toutes choses encore amplifiées par l'effet d'HYSTERESIS et qui sont conflictuelles.

Les ruptures provoquent des demandes de dépannages au fournisseur, coûteuses en transport, en heures supplémentaires, voire en heures de nuit.

Les stocks entraînent une immobilisation financière à tous les niveaux.

**IL CONVIENT D'APPORTER DU CALME CHEZ LES FOURNISSEURS POUR OBTENIR EN RETOUR, PRIX, QUALITE ET DELAIS.**

Le partenariat est donc bien une nouvelle manière de vivre les relations entre tous les partenaires de la chaîne des flux dans le cadre d'une association sincère étroite mais rigoureuse, basée sur le respect mutuel, la connaissance de l'autre dans le cadre d'une démarche très ouverte et contractuelle. La notion de partenariat et d'intra-partenariat doit gérer harmonieusement le flux à tous les niveaux de la chaîne.

Trop de fournisseurs, d'industriels de production n'ont pas fait l'effort de mieux comprendre les commerciaux, les réseaux et au travers eux la consommation.

Trop de commerciaux, d'industriels de production, d'acheteurs n'ont pas fait l'effort de mieux connaître et comprendre les niveaux en amont et au travers eux leurs fournisseurs.

Nous voilà donc très éloignés du type de relation appelé "relations client/fournisseur" où l'un passe des commandes et l'autre les exécute.

Un partenariat mal compris et qui se voudrait à sens unique est condamné d'avance.

Le partenariat n'est pas une technique, c'est une philosophie qui doit conduire les industries vers un progrès décisif.

