

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

**ÉVOLUTION ACTUELLE
DES PROBLÈMES DE PARTENARIAT**

par C. ALTERSOHN

*Inspecteur Général de l'Industrie
Secrétaire Général de la Commission Technique de la Sous-Traitance
Ministère de l'Industrie et du Tourisme.*

M. ALTERSOHN anime depuis 1976, au sein du Ministère de l'Industrie, une instance de concertation intitulée "Commission Technique de la Sous-Traitance", qui a été créée pour faciliter le rapprochement des deux catégories d'entrées concernées par le problème de la sous-traitance: celles désignées habituellement par les termes de "donneurs d'ordres" et de "preneurs d'ordres". C'est dans le cadre des travaux de cette commission que s'est développée progressivement une doctrine, le partenariat, qui tendait à donner aux relations entre ces deux catégories d'agents économiques un caractère de plus en plus stratégique, en les fondant sur une certaine durée, et sur un esprit de coopération qui dépassait largement le cadre des relations habituelles.

En 1905, un groupe d'experts, composé de représentants de donneurs et de preneurs d'ordres, s'est réuni afin d'élaborer un texte de base, qui a été inclus dans "Le Livre Blanc sur le Partenariat" (Collection AFNOR-Gestion. Diffusion Eyrolles). Cette publication a été complétée par une autre, plus récente, intitulée "Le Partenariat Industriel", plus spécialement destinée aux sous-traitants, puisqu'elle a pour objet de préciser la signification et les conséquences du partenariat pour les preneurs d'ordres.

"Le Livre Blanc sur le Partenariat" est composé, d'une part, des réflexions d'un groupe de praticiens, et, d'autre part, d'une série de documents fournis par des entreprises, dont certains collaborateurs ont participé aux travaux du groupe. La liste de ces entreprises est variée, puisqu'elle comporte aussi bien des sociétés d'importance internationale que des entreprises de taille moyenne: le partenariat, vu du côté des donneurs d'ordres, n'est en effet pas l'apanage des très grandes entreprises.

Les auteurs du Livre Blanc étaient conscients qu'ils ne faisaient qu'ouvrir des voies, qui seraient ensuite explorées par les praticiens des entreprises. Les travaux de l'AFGI, ainsi que les exposés donnés durant la journée de séminaire consacrée au partenariat, illustrent tout à fait cette extension de la réflexion. Ils apportent, par rapport aux orientations du Livre Blanc, des confirmations, des précisions, mais aussi des idées nouvelles. M. ALTERSOHN précisera, dans un premier temps, les points communs entre les résultats de ces discussions, et les conclusions du groupe d'experts. Il proposera ensuite quelques éléments de réflexion, plus prospectifs, concernant les conséquences à moyen terme du développement du partenariat.

1. LES COMPOSANTES DU PARTENARIAT.

Dans cette première partie, M. ALTERSOHN aborde successivement les thèmes suivants:

- * Les principales caractéristiques des relations partenariales entre preneurs et donneurs d'ordres.
- * Les enjeux de ces relations.
- * Les conditions nécessaires au succès du partenariat.

1.1. Caractéristiques.

Le partenariat suppose une éthique très stricte fondée sur quatre préoccupations. Ces préoccupations sont les suivantes:

* La confiance entre partenaires: elle doit être effective dès la conclusion de l'accord instaurant les relations partenariales, et doit se renforcer au fur et à mesure de la mise en pratique de cet accord. Il est à noter que, malgré cette confiance, le partenariat ne doit pas rester un simple état d'esprit régnant sur les relations entre les deux entreprises: il doit représenter un engagement, et être concrétisé par un document écrit, suffisamment précis pour permettre de juger des droits et des devoirs de chacun. Tout manquement à cet engagement doit en outre comporter sa sanction.

* La parité: chacun des deux partenaires doit être à l'écoute des préoccupations de l'autre, essayer de comprendre ses problèmes, et l'aider à les résoudre. Cela ne signifie pas pour autant, du moins dans les situations courantes, qu'il faille faire abstraction des différences de taille, de potentiel et de culture technique qui existent entre les deux entreprises...

* Une excellente qualité de communication: il est très important de comprendre qu'une relation partenariale efficace, qui exige un échange permanent d'informations entre les deux entreprises, ne peut être instaurée si l'un des partenaires est déjà confronté à des problèmes de communication interne. Le partenariat "inter-entreprises" apparaît donc comme le prolongement d'un partenariat "intra-entreprise", qui consiste en une synergie des différents services de la société visant à en réduire les dysfonctionnements internes.

* La possibilité de surmonter les obstacles et résistances de toutes natures qui peuvent s'opposer à l'établissement et au développement du partenariat, principalement chez le donneur d'ordres, mais aussi chez le preneur d'ordres. Dans chacune des deux entités qui vont entrer en relation, l'adhésion à la politique partenariale doit être complète. Elle suppose quelquefois que soit surmonté pour cela un certain esprit "maison", et une tendance très humaine à privilégier l'intégration par rapport à l'extériorisation de certains travaux, même si cette extériorisation est fondée sur des raisons économiques valables.

1.2. Enjeux.

Les industriels sont de plus en plus conscients que le partenariat

peut apporter à l'entreprise des avantages appréciables, et ceci à différents niveaux, notamment:

* L'innovation: les deux partenaires unissent leurs efforts en vue d'obtenir une amélioration du produit et du processus de production. Cette politique peut se traduire par des transferts de technologie, des travaux d'analyse de la valeur, des échanges de formation, qui contribuent à des améliorations de toutes natures, et préparent éventuellement le lancement ultérieur de produits plus performants.

* La qualité.

* La gestion de systèmes "juste à temps".

* Le développement de systèmes informatiques communs: C.A.D., F.A.O., G.P.A.O...

* L'optimisation des investissements.

* Le soutien à l'exportation d'un partenaire, qu'il s'agisse d'ailleurs du preneur ou du donneur d'ordres, vis-à-vis de l'autre.

Toutes ces améliorations concourent à la maîtrise des coûts et, d'une manière générale, à un accroissement de la compétitivité des deux entreprises.

1.3. Conditions.

Les facteurs nécessaires à un bon fonctionnement du partenariat peuvent se résumer en un mot: l'équilibre entre les partenaires. Les avantages, de même que les risques, doivent être véritablement partagés, et pas seulement en théorie. Il n'y a pas pour cela de recette de portée générale, mais seulement des possibilités de trouver des solutions, lorsque les deux partenaires ont réellement la volonté d'aboutir. Les problèmes qui se posent sont en effet multiples. En voici quelques exemples:

* Il est nécessaire de respecter l'autonomie des fournisseurs ou des sous-traitants, tout en gérant les contraintes de flexibilité. Une telle attitude demande certes des efforts: une entreprise a toujours tendance à exiger de ses fournisseurs d'être extrêmement disponibles, et de faire face aux à-coups, aux imprévus, aux fluctuations qui ne peuvent être planifiées. D'un autre côté, il est très grave, pour un fournisseur ou un sous-traitant, d'aliéner son autonomie, en se mettant entièrement à la disposition de l'un de ses clients; il est au contraire nécessaire pour lui de diversifier sa clientèle, ne serait-ce que pour diviser les risques commerciaux et financiers. Le client, dans son propre intérêt doit veiller à ne pas devenir seul responsable du sort d'une entreprise plus faible que la sienne. Les ratios dit "d'indépendance commerciale" représentent en général, selon les entreprises, entre 15 et 20 % du chiffre d'affaires du fournisseur. Une règle prônée par les auteurs du Livre Blanc consiste à faire en sorte que le fournisseur puisse couvrir ses frais fixes, même si le courant commercial entre les deux parties est interrompu. L'accord précisant les modalités de mise en oeuvre du partenariat doit donc, tout d'abord, fixer le niveau de ces seuils d'indépendance commerciale, puis établir des méthodes de concertation; il devra enfin être géré avec une certaine modération en conservant autant que possible des marges de sécurité, pour les systèmes en flux

tendus notamment, afin d'éviter les excès liés à une trop grande recherche de flexibilité. Sur ce point, la formule utilisée par le responsable des achats de la compagnie SAINT-GOBAIN, lors de la journée de séminaire AFGI, résume tout à fait la situation: "Il ne faut pas transférer au fournisseur la mission de résoudre tous les problèmes du client."

* Un deuxième problème rencontré lors de la recherche de l'équilibre entre partenaires est le partage des gains de productivité. Il est préférable que les règles de ce partage soient fixées dès le départ pour une certaine durée, sur la base, par exemple, de prix dégressifs en fonction de l'allongement des séries, pu encore d'estimation périodique des gains, répartis selon une certaine proportion.

* Dans le même ordre d'idées, dans le cas où les deux entités économiques intéressées sont de taille trop différente, celle qui est en position de force doit résister à la tentation de demandeur des rabais immédiats, au nom du partenariat et en contrepartie d'avantages qui sont certes effectifs, mais ne sont que des avantages à terme.

* Il existe une réelle difficulté, de pratiquer une politique de partenariat pour des groupes qui sont en état notoire de sureffectif. Mais il ne semble pas que cette difficulté soit insurmontable ; cependant, les auteurs du Livre Blanc ont constaté que, souvent, les firmes qui pouvaient retirer le plus d'avantages à entrer dans la voie du partenariat étaient souvent celles qui possédaient de très gros besoins de rationalisation, qui expliquaient des surcapacités importantes en effectifs et en matériels.

Les grandes entreprises doivent donc attacher une importance particulière à l'équilibre des relations partenariales, et veiller à ce que leur fournisseur retire ses propres avantages de la démarche.

Les auteurs du Livre Blanc ont d'ailleurs constaté qu'à un tel niveau de coopération, le terme "sous-traitant" perdait sa signification. Le terme "co-traitant" ne convient pas non plus, car il correspond à une situation juridique précise. Les expressions "preneur d'ordres" et "donneur d'ordres" impliquent quant à elles une hiérarchisation très autoritaire, et donc incompatible avec l'esprit même du partenariat. La conclusion de ces auteurs a été que les termes appropriés seraient finalement inventés par les industriels eux-mêmes, au fur et à mesure de l'évolution des relations client-fournisseur, et de la modification des rôles de chacun dans le processus de production. Le directeur d'établissement de la société SEB a apparemment apporté une première réponse à cette interrogation, lors de la journée de séminaire, en employant les termes de "partenaire d'amont" et de "partenaire d'aval": ils traduisent, d'une part, l'idée de parité inhérente au partenariat; d'autre part, ces termes sont réversibles, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'appliquer aussi bien aux relations d'une entreprise avec son fournisseur, qu'à celles de cette même entreprise avec, par exemple, les distributeurs ou les transformateurs de ses produits.

2. PERSPECTIVES.

M. ALTERSOHN propose dans cette deuxième partie quelques éléments de ré-I

flexion concernant l'évolution des relations entre le client ("partenaire d'aval") et ses fournisseurs et sous-traitants ("partenaires d'amont") à un terme d'une vingtaine d'années environ. Ces éléments concernent principalement:

- * L'évolution importante de la sous-traitance, et du marché amont en général.

- * Le rôle de l'Etat.

2.1. Transformations du marché amont.

* La notion même de sous-traitance aura probablement tendance à disparaître, ou sera du moins fortement réduite: aujourd'hui, le donneur d'ordres, même s'il associe de plus en plus le sous-traitant partenaire aux études du produit, conserve quand même la responsabilité de la conception de ce produit. Demain, il délèguera également cette responsabilité, dans le cadre, entre autres, d'un cahier des charges fonctionnel, de spécifications de résultats, de contraintes dimensionnelles, mais en laissant, hormis ces conditions, toute latitude au partenaire en ce qui concerne la conception elle-même.

* On assistera semble-t-il au développement de configurations de sous-traitance "en chaîne", de 2^{ème}, 3^{ème}, voire 4^{ème} rang. Le responsable final du produit envers le marché, dans le cadre, en particulier, de procédures d'audit-qualité, devra alors s'intéresser à la politique d'approvisionnement de son propre fournisseur. Cette extension vers l'amont du partenariat aura une importance primordiale: en son absence, on risque de connaître une situation dans laquelle les contraintes de flexibilité seront reportées au bout de la chaîne, vers de très petites entreprises travaillant dans des conditions sociales très peu favorables. Une telle forme d'économie duale n'est certes pas souhaitable, car elle présenterait énormément d'inconvénients sur les plans politique, social et économique. Cet aspect, à l'heure actuelle, ne doit échapper ni aux industriels, ni aux pouvoirs publics: il met en effet en cause l'avenir d'une grande partie de la petite et moyenne industrie. On peut donc, à ce niveau, souhaiter une extension générale du partenariat, ainsi que le recours à des formules appropriées de cotraitance, de groupements d'industriels, de configurations à géométrie variable, permettant à des spécialistes de disciplines différentes de s'associer pour mener à bien la réalisation de sous-ensembles ou de produits complexes.

* Un troisième élément prospectif est l'émergence d'entreprises n'ayant pas, ou peu, d'appareils de production proprement dits, voire même aucun moyen d'assemblage. Elles interviennent uniquement au niveau de la conception et de la commercialisation du produit. Il s'agit là d'une formule séduisante, notamment pour les créateurs d'entreprises, et très développée dans les industries de haute technologie, pour lesquelles l'innovation prime. Il est d'ailleurs très probable que cette configuration se généralise à d'autres domaines de l'industrie. Mais elle n'est pas exempte de risques: d'une part, il ne faut pas que ces entreprises du 4^{ème} type perdent le sens des réalités de la production industrielle, et proposent des objectifs extrêmement ambitieux, soulevant des difficultés quasiment insurmontables au niveau de la fabrication. D'autre part, il ne faut pas négliger les risques financiers que comporte l'existence de telles entreprises, qui n'ont pas, ou peu, d'actifs immobilisés: ceci peut poser à leurs fournisseurs de graves problèmes, dans le cas où elles viendraient à se trouver en état de cessation de paiement... Il n'en est pas moins vrai qu'un tel développement doit être encouragé, car il répond à un nouveau besoin de division des tâches.

Il reste que, d'une manière générale, il n'y a pas lieu de refuser de telles évolutions. Le partenariat, certes, soulève peut-être autant de problèmes qu'il en résoud. Mais ce sont des problèmes d'un type différent, qui correspondent à un nouvel âge, à un nouveau niveau de compétitivité de l'ère industrielle.

2.2. Rôle de l'Etat.

Le partenariat ne se décrète pas, ni ne se subventionne. Le seul rôle que peut jouer l'Etat en la matière consiste à l'aider à se propager, et à améliorer tout ce qui en constitue, en fait, l'environnement. Les actions à ce niveau peuvent concerner :

* le financement des sous-traitants qui prennent des risques particuliers: ceci nécessite une réforme des méthodes bancaires actuelles, et de certaines mesures de crédit.

* les problèmes d'assurance;

* la formation en matière de gestion d'entreprise: malheureusement, très peu d'organismes de formation, à l'heure actuelle, sensibilisent leurs participants aux problèmes de gestion des approvisionnements et de relations avec les fournisseurs.

* l'harmonisation des audits qualité, voire la mise en place d'un système national de certification des procédures d'assurance-qualité. De tels systèmes se créent, ou sont déjà mis en oeuvre, dans d'autres pays, tels la Grande-Bretagne, la Suisse, l'Allemagne, et bientôt l'Italie. La France doit donc elle aussi se doter en matière de normes d'assurance qualité d'un dispositif d'homologation de valeur internationale.

* le rapprochement des différents partenaires possibles par la mise en place de moyens informatiques, de systèmes d'information, voire la création de véritables bases de données, permettant aux différentes parties prenantes d'élaborer leur stratégie en connaissance de cause.

La mission de l'Etat dans ce domaine ne peut donc être qu'une mission d'accompagnement extrêmement prudente, qui ne doit rien imposer, et portant essentiellement sur l'amélioration de l'environnement. Le Ministère de l'Industrie cherche actuellement à être moins un distributeur de crédits et un assistant qu'un partenaire, lui aussi. Cet esprit de partenariat entre l'administration chargée du dialogue avec l'industrie et les entreprises doit être absolument ménagé, dans une situation où les acteurs économiques eux-mêmes doivent jouer le principal rôle.

3. DISCUSSION.

3.1. Un participant demande si le développement du partenariat ne risque pas d'entraîner, à terme, la concentration d'entreprises sous-traitantes, qui aurait pour conséquence une perte de compétitivité.

M. ALTERSOHN répond que, de toute façon, le partenariat implique pour le principal partenaire une réduction importante du nombre de ses fournisseurs et sous-traitants. A titre d'exemple, la firme TOYGTA n'entretient plus de relations qu'avec 400 à 500 partenaires de premier rang, alors que les entreprises automobiles européennes possédaient encore couramment 1500 à 2000 fournisseurs, il y a de cela peu de temps. C'est précisément cette évolution qui inquiète les milieux des PMI, qui ne manquent pas de rappeler que la médaille du partenariat a son revers.

En ce qui concerne la perte éventuelle de compétitivité, il faut bien avoir conscience qu'une modification des circonstances et conditions économiques, qui ont rendu un accord possible doivent amener au minimum un réexamen de cet accord, voire sa caducité, s'il n'y a aucune possibilité de le faire subsister. Ainsi, rien n'empêche l'entreprise cliente de se tourner vers un autre partenaire, parce qu'il est beaucoup plus compétitif, qu'il utilise des techniques nouvelles, ou que ses coûts sont notablement plus faibles. Le sous-traitant doit d'ailleurs pour cela éviter d'être à la merci d'un client unique et rester constamment à l'écoute du marché.

3.2. Un participant demande des précisions concernant la notion d'économie duale, soulignant qu'il a toujours existé des différences importantes entre les entreprises, qui n'ont pas toutes atteint le même niveau technologique.

M. ALTERSOHN explique que le problème de l'économie duale doit être envisagé sous l'angle socio économique : le risque est d'avoir, d'une part, une économie prospère employant des technologies de pointe ultramodernes, avec un personnel bénéficiant d'une certaine stabilité, et d'un niveau de vie élevé; et d'autre part, à l'autre bout de la chaîne de la sous-traitance, des entreprises qui fournissent des conditions d'emploi et de rémunération extrêmement médiocres et précaires, parce qu'elles supportent toutes les contraintes de la flexibilité, et que dans leur cas la compétition, qui porte essentiellement sûr les prix, est impitoyable... Un tel risque est non négligeable si on ne maîtrise pas les phénomènes de sous-traitance "en cascade".

3.3. Un participant donne l'exemple d'une situation dans laquelle les ministères européens sollicitent le partenariat: il s'agit du projet "Eureka-Paradis", que les pouvoirs publics financent en partie; ceux-ci incitent des partenaires français, allemands, italiens, belges, suisses et espagnols, à mettre en commun leur "know-how" dans le but d'élaborer, ensemble, les produits des années 90 à 2000.

M. ALTERSOHN souligne sur ce point la nécessité de réfléchir au développement du partenariat à l'intérieur de l'ensemble de la Communauté Economique Européenne. Des sous-traitants et fournisseurs français sont d'ailleurs déjà considérés par des constructeurs allemands comme de véritables partenaires, davantage, même, que par leur client français. La situation inverse est donc tout à fait passible, à condition qu'elle soit justifiée par des différences qualitatives ou financières suffisantes.



