

BENI SOIT LE PARTENARIAT

Les dix commandements du fournisseur performant

PAR JEAN-PHILIPPE NEUVILLE

Centre de sociologie des organisations

*Les mots sont convergents et le message inlassablement répété :
les entreprises sont désormais des « partenaires » amenés à « coopérer »
sur la base de la « confiance » pour satisfaire un « intérêt partagé »
et sortir « gagnant-gagnant » de la compétition mondiale.
Les chefs d'entreprise seraient-ils devenus adeptes du mouvement new age ?
Pas si sûr. Observer en profondeur, et dans la durée,
les pratiques partenariales dans l'industrie automobile européenne
permet de mesurer le hiatus qui les sépare du discours politiquement correct
et révèle les paradoxes d'une coopération
où les intérêts individuels demeurent...*

IL ÉTAIT UNE FOIS... LE PARTENARIAT

On est tous des partenaires ! Tel est le message adressé par les constructeurs automobiles européens à leurs fournisseurs de premier rang, ex-tissu de PMI locales devenues branches de grands groupes internationaux. Pourtant, une observation fine du processus de coopération (1) qui gouverne jour après jour le « partenariat » n'incite guère à valider les connotations exclusivement positives véhiculées par le terme.

Dans le secteur de l'industrie automobile, le partenariat s'apparente au contrat de travail : l'employeur-constructeur s'allie, sur la base d'engagements contractualisés (contrats d'achat), un ensemble de compétences spécifiques

(l'employé-fournisseur) qu'il rémunère (parts de marché) en fonction de la qualité de sa performance (respect des engagements et des objectifs). Nous sommes donc en présence d'une asymétrie des statuts des partenaires, qui repose sur un lien de subordination (2), et qui se traduit par les faits suivants : c'est le constructeur qui organise le partenariat, qui met en concurrence, évalue et sélectionne ses « partenaires », qui définit les dispositifs de coordination intra et inter-entreprises, qui intervient dans la gestion des ressources humaines de ses « partenaires », qui peut leur imposer des fournisseurs de second rang, etc.

Il est également important de souligner, derrière la construction de l'intérêt commun qui cimenterait la coopération inter-entreprises, la persistance des intérêts individuels de chacune d'entre elles. Derrière les mots « partenariat »,

RÉALITÉS MÉCONNUES

« partenaires » et « coopération », se dissimulent des intérêts individuels pour le moins contradictoires dans la mesure où le constructeur cherche à payer le moins cher possible la prestation du fournisseur et que ce dernier, inversement, vise à accroître le produit de ses ventes par l'augmentation du prix des pièces et/ou des volumes de pièces commandées.

Cette persistance des intérêts individuels divergents tend à déstabiliser la relation partenariale, parfois au profit du constructeur, parfois au profit de celui qui apparaît au premier abord comme la victime du partenariat – et qui se donne à voir comme tel –, le fournisseur. Dans cet article, nous allons voir comment, à travers dix registres comportementaux, le fournisseur parvient à renverser le rapport de forces en sa faveur et tirer profit d'une structure de jeu imposée par le constructeur.

I - A LA SOURCE, LES INDICATEURS DES ACHATS, TU MAITRISERAS

La qualité des prestations effectives des fournisseurs, qui sert de base aux directions des Achats pour l'affectation des futurs marchés, est principalement mesurée par les usines d'assemblage clientes. Différentes procédures existent à cet effet et sont mises à la disposition des services Qualité locaux pour évaluer, sur pièces et en temps réel, la fiabilité qualitative et quantitative des produits livrés par les fournisseurs. C'est précisément à ce niveau que les fournisseurs tentent d'intervenir, soit pour alléger le poids des informations remontantes, soit pour négocier la non application de la procédure :

« Quand la non-qualité est perçue sur la chaîne du client, ça remonte chez nous. Si on sait que ça ne touche que quelques pièces, on ne met pas en place de gros moyens, on le sait par nos gammes de contrôle interne. Mais il y a des caractéristiques qu'on ne suit qu'une fois par mois et là, une non-qualité peut toucher un gros volume de pièces et on met en place de grandes opérations de reprise et de tri chez le client. Et puis il y a les problèmes d'aspect, souvent dus à un opérateur ici, mais c'est ponctuel, on le sait. Le problème, c'est que toutes ces informations remontent aux Achats et affectent notre cote, donc il faut réagir très vite pour que l'info qui remonte aux Achats soit la plus douce possible, voire intervenir avant et par tous les moyens pour qu'elle ne remonte pas » (Fournisseur).

Mais il existe un autre interlocuteur en usine, le montage, qui détient le pouvoir encore plus intéressant de ne pas informer le service Qualité des défaillances qu'il constate. Avec le

mode de livraison en juste-à-temps, les lignes d'assemblage reçoivent directement les produits des fournisseurs et sont les premières informées – parce que victimes – de leurs défaillances. Les fournisseurs, conscients de cette nouvelle donne, viennent directement sur les lignes d'assemblage, soit pour traiter rapidement leurs défaillances, soit pour éviter que l'information ne remonte au service Qualité. Dans les deux cas, leur défaillance ne sera pas officialisée :

« Mon prédécesseur est resté cinq ans ici, mais il attendait qu'on l'appelle pour résoudre les problèmes. On m'a envoyé à sa place pour faire l'inverse : être en permanence sur chaîne et passer mon temps à chercher les problèmes qui pourraient survenir. Je ne veux pas faire le pompier sinon ça veut dire qu'il y a déjà le feu. Il faut intervenir avant, ça fait moins de dégâts » (Fournisseur).

On peut ajouter, à cet égard, que la totale liberté dont jouissent les fournisseurs dans les usines des constructeurs, liberté de mouvements et de rencontres, leur permet de satisfaire pleinement cette stratégie de traitement amont des problèmes, par exemple en récupérant discrètement des pièces mises au rebut qui devraient ultérieurement être enregistrées comme défaillances du fournisseur :

« Les fournisseurs qui viennent en voiture dans l'usine emportent ce qu'ils veulent. Un jour, j'en ai vu un qui chargeait le coffre de sa voiture avec des pièces ; en arrivant ici, l'agent du service Qualité m'a dit ne pas être au courant de la présence de ce fournisseur ici. Il y a des fournisseurs qui sont là tous les jours, ils connaissent tout le monde et ils font un peu ce qu'ils veulent dans l'usine. Si vous avez 500 pièces d'un fournisseur au rebut et qu'il en récupère discrètement une centaine, vous n'y voyez que du feu. Mais pour eux, c'est très intéressant car ça leur permet de faire baisser de façon importante leur pourcentage de défauts tolérés. Ce n'est pas pour économiser les frais de retour des pièces mais plutôt pour faire baisser leur nombre de défauts enregistrés. Ils sont tellement mis sous pression par les Achats qu'ils cherchent à tirer sur toutes les ficelles » (Constructeur-Qualité).

II - DES MODIFICATIONS RENTABLES, TU PROPOSERAS

Les modifications officielles sur les composants de série peuvent intervenir dans trois cadres : le traitement d'une non-qualité, la résolution d'un problème de montabilité, et la réduction des coûts de production des pièces. Dans le premier cas, le fournisseur ne dispose pas vrai-

ment d'alternative et les modifications sont implicitement exigées par le constructeur. Inversement, dans les deux autres situations, l'initiative revient le plus souvent aux fournisseurs qui font des propositions et qui bénéficient pour ce faire d'une réelle marge de manœuvre. Une modification s'avère pour le fournisseur un gisement de profits considérables, notamment par la facturation élevée de pièces prototypes dont il est possible d'abuser raisonnablement du caractère temporaire, exercice qui rend la rentabilité d'une modification proportionnelle au savoir-faire du fournisseur en la matière :

« Une demande d'achat pour un fournisseur c'est un jackpot pour lui car on lui paye la pièce au prix proto pendant toute la durée où il modifie son outillage définitif ; pendant ce temps il fabrique ses pièces modifiées soit avec des outils proto, soit sur ses genoux, et dans les deux cas il vend les pièces beaucoup plus cher, il gagne beaucoup plus d'argent que si ça avait été bon au premier coup. Un calculateur vaut 700 F. en série et 3 000 F. en proto, c'est sûr que plus le fournisseur vend de calculateurs proto, plus il est content » (Constructeur-Gestion de production).

III - TA NON QUALITE, PAR TOUS LES MOYENS, TU ECOULERAS

En raison de la fiabilité limitée de ses principales composantes, le process industriel des fournisseurs tend à produire, dans des proportions variables, des pièces qui ne correspondent pas parfaitement aux critères de qualité définis par le client-constructeur [Neuville 1997a]. Pour certains fournisseurs, ce résidu ne pose pas de problème particulier dans la mesure où, le produit n'ayant pas subi un quelconque traitement, il peut être recyclé, comme cela est le cas pour les pièces en fonte, en tôle ou en aluminium, qui sont directement réintroduites dans le four. En revanche, pour les autres fournisseurs, très largement majoritaires, cette possibilité n'existe pas et se pose donc à eux le problème du coût de ce résidu. En théorie, le fournisseur doit purement et simplement détruire ces pièces non conformes ; dans la pratique, selon leur degré de non conformité, il peut essayer de les « vendre » à l'usine du constructeur, soit après les avoir retouchées, soit en les écoulant telles quelles par petits lots, voire à l'unité. C'est ainsi que les sept lignes de montage et les services Qualité de nos deux constructeurs se plaignent de voir revenir en usine des pièces qu'ils ont refusées en raison de leur qualité insuffisante :

« Avec certains fournisseurs on ne se sent pas en sécurité, on n'est pas sûr. Et leur

représentant se fout de nous ouvertement. Sur des problèmes d'aspect, il y en a qui nous les réexpédient alors qu'on les a renvoyées pour des défauts, mais ils se disent ça va peut-être passer cette fois-ci. Une fois, on les a bousillées pour être sûrs de ne pas les voir revenir en bord de chaîne. Avec certains, on joue vraiment au chat et à la souris » (Constructeur-Montage).

Les fournisseurs de l'un des constructeurs, en concertation avec l'usine, ont recours à des pastilles autocollantes de couleur utilisées par les fournisseurs pour signaler au montage les pièces au nouvel indice, les pièces légèrement défectueuses,... toute pièce particulière que les unités d'assemblage doivent pouvoir identifier aisément. A l'usage, on peut constater que ce système de pastilles est d'une redoutable efficacité pour le fournisseur qui sait en user sans en abuser pour vendre sa non-qualité, par exemple en l'utilisant comme signal de qualité pour ensuite profiter de la confiance qu'il génère chez l'opérateur – réduction des contrôles – non sans opportunisme :

« Quand mon contact chez le fournisseur, un responsable qualité en général, vient sur la chaîne, il vient constater les défauts et expliquer son plan d'action comme, par exemple, poser des pastilles vertes sur les lots bons qui sortent de chez lui. Suite à un problème chez eux, ils collent une pastille de couleur sur les pièces qui sortent bonnes de leur usine ; sur les premières pièces pastillées qu'on reçoit, pas de problème, elles sont bonnes. Et puis, très rapidement, ça se dégrade, on retrouve des défauts d'aspect sur les pièces pastillées vertes. S'ils contrôlaient vraiment toutes leurs pièces avant de nous les envoyer, on ne devrait plus avoir de pièces mauvaises » (Constructeur-Montage).

Ces pratiques nous ont été confirmées par certains fournisseurs qui ont mentionné un autre contexte les incitant à livrer des pièces non conformes, celui des modifications de pièces. Très schématiquement, chaque composant est accompagné d'un numéro de référence et d'un indice (une lettre) qui permet d'identifier la dernière version du composant. Prenons l'exemple d'une durite de moteur qui en est à l'indice F ; suite à l'élaboration d'une modification, cette même durite va passer à l'indice G avec une date officielle de mise à jour : à partir de telle date, l'usine ne doit plus recevoir de durites à l'indice F. Et pour peu que le fournisseur fonctionne avec quelques stocks, les pièces à l'ancien indice lui restent théoriquement "sur les bras". Dans ce contexte, comme dans le précédent, le fournisseur a produit des pièces invendables, qu'il va tout de même chercher à écouler, plus ou moins officiellement :

« On a entre trois et quatre semaines de stock pour pouvoir répondre à toutes les

RÉALITÉS MÉCONNUES

usines en juste-à-temps sans risquer de les arrêter. Le problème, c'est que lorsqu'une pièce change d'indice après une modif, on se garde un mois de production de pièces à l'ancien indice qu'on ne peut plus envoyer aux usines. Il y a une procédure pour les pièces « fin de série » mais c'est lourd : il y a beaucoup de documents à fournir et mes courriers restent sans suite ; tout le monde s'en fout, chez le constructeur, des pièces fin de série. Alors c'est à nous de nous bouger pour ne pas les garder sur les bras. Soit je parviens à négocier avec l'acheteur le rachat de mon stock de pièces obsolètes ou tout du moins la moitié, soit, quand c'est possible, on les modifie pour qu'elles correspondent au nouvel indice, soit on peut essayer de les écouler par petites doses aux usines si la différence entre les deux indices n'est pas trop visible, comme pour les modifs d'aspect par exemple » (Fournisseur).

IV - EN CAS DE NON-QUALITE, TA RESPONSABILITE TU EXTERNALISERAS

Etre désigné comme responsable d'une non-qualité représente deux inconvénients majeurs pour le fournisseur avec, en premier lieu, la nécessité d'assumer les coûts du traitement de la non-qualité et, en second lieu, la pénalité associée qui sera calculée par les Achats et qui peut affecter ses futures parts de marché. Le mot d'ordre général chez les fournisseurs est donc le suivant : toujours essayer, dans la mesure du possible, d'externaliser l'origine d'une non-qualité, soit sur le client, soit sur un autre fournisseur :

« Pour un problème de qualité, si vous n'avez pas d'analyse sérieuse à mettre sur la table, vous dites au fournisseur : j'ai un problème ; et lui vous répond : j'ai fait mes analyses, je suis bon. Quand on fait venir un fournisseur, il trouve toujours quelque chose à critiquer ici pour nous refiler le bébé ; un coup c'est notre process de montage qui n'est pas bon, un coup c'est la tôlerie qui est mauvaise, sinon ce sont les pièces des autres fournisseurs qui sont en contact avec sa pièce qui sont mauvaises ; si on l'écoute, celui qui est là est toujours bon. Ce n'est pas sérieux » (Constructeur-Qualité).

V - TES COÛTS DE PRODUCTION, CLANDESTINEMENT, TU REDUIRAS

Avec le contrat d'achat signé entre les constructeurs et leurs fournisseurs figure un

engagement sur plusieurs années de croissance de productivité concomitante avec une diminution du prix pièce, les bénéfices devant être partagés. Cela n'empêche pas le fournisseur de pratiquer clandestinement des réductions de ses coûts de production afin de ne pas partager les gains ainsi dégagés. Ces réductions peuvent affecter par exemple la qualité des composants :

« Sur une aiguille de jauge à huile qui ne décollait qu'une fois sur deux au démarrage, le circuit intégré qui la gérait avait un condensateur dont la capacité était insuffisante. Le fournisseur a proposé comme verrouillage un pontage sur un autre condensateur sur-capacitaire. Ça marche sans problème, mais ce n'est pas l'idéal de rajouter une soudure comme ça ; ça a permis de ne pas arrêter la chaîne ou de ne pas avoir à stocker des centaines de véhicules sur le parc. Ce genre de problème n'est pas apparu au départ car, en fait, tous les circuits intégrés présentant le défaut sont issus d'un même lot, on le voit par leur date de fabrication ; or la commission technique est passée avant. C'est typique du fournisseur qui essaye de nous gruger en mettant des composants moins chers. Si ça avait tenu avec son condensateur sous-capacitaire, c'était tout bénéf pour lui » (Constructeur-Qualité).

Des gains substantiels peuvent encore être réalisés sur le conditionnement et l'emballage des pièces. Ainsi, avec le temps, le fournisseur peut être tenté d'utiliser des conditionnements moins coûteux, mais qui lui seront payés au même prix que celui spécifié à l'origine :

« On a beaucoup de pièces rayées à cause de l'ouverture des cartons avec des cutters : les mecs ne font pas gaffe, ils appuient un peu trop fort et hop, la première rangée de pièces est foutue alors qu'on l'a payée. Pour résoudre ça, on incite, avec les Achats, les fournisseurs à nous livrer dans des cartons avec couvercle en cloche. Le fournisseur est OK et, au bout de quelques mois, on s'aperçoit qu'il nous livre avec des cartons classiques, soit parce que c'est plus pratique à stocker, soit pour réaliser une économie. Dès qu'on s'en rend compte, on lui signale et il se remet dans les rails en se fendant d'une excuse, et puis ça recommence » (Constructeur-Méthodes).

Outre le produit et son emballage, la source potentiellement la plus importante de réduction des coûts de production se situe sans conteste sur le process du fournisseur, que ce soit par la suppression d'opérations, le recours à des outils moins coûteux ou la réduction des temps. Citons le cas d'un fournisseur de projecteurs (phares avant du véhicule) que nous visitons avec un auditeur des Achats du constructeur X.

Notre interlocuteur nous montre, pour commencer la visite de son processus de fabrication, une gigantesque machine à laver destinée à

nettoyer les optiques en verre qui viennent d'être livrées, opération qui doit être réalisée avant le processus d'assemblage des projecteurs pour éviter tout risque de distorsion optique sur le produit fini. Nous continuons notre visite en suivant le processus de fabrication d'un projecteur vendu au constructeur X puis, alors que nous traversons le bâtiment pour nous rendre dans le bureau de notre guide (responsable qualité du site), nous passons devant la ligne de production d'un projecteur vendu à un constructeur Y ; et là, nous voyons l'opérateur alimenter la chaîne avec des optiques prises directement dans les cartons de livraison et non pas sur les présentoirs qui permettent leur nettoyage, preuve qu'ils n'ont pas été nettoyés dans la fabuleuse machine à laver initialement exhibée ! Notre surprise, et plus encore celle de l'auditeur des Achats du constructeur X qui nous accompagnait, était à la hauteur du malaise que traduisait le visage de notre hôte qui, après un bref et très discret conciliabule avec l'opérateur, nous fournit une explication peu convaincante.

Lors du trajet de retour chez le constructeur X en compagnie de l'auditeur des Achats, celui-ci nous explique que ce genre de constat l'inquiète parce qu'il se doute que le fournisseur inverse la situation quand ce sont les Achats du constructeur Y qui viennent, ils s'arrangent pour que la ligne du client qui se déplace chez lui soit conforme mais, en dehors des lignes concernées et des jours de visite des constructeurs planifiés à l'avance, le fournisseur fait ce qu'il veut. D'autres opérations, comme celle du contrôle qualité des produits finis, peuvent être considérablement allégées ou partiellement transférées chez le client :

« Quand le fournisseur a un permanent dans l'usine, présent en bord de chaîne pendant plusieurs mois, ce n'est pas bon car le permanent fait le tri qui n'a pas été fait à la sortie de son usine : les permanents, ici, passent leur temps à faire du tri, parfois de la retouche et des reprises. Mais ils font leur contrôle qualité chez le client avec beaucoup plus de chance pour que les pièces mauvaises passent et comme, de toutes façons, toutes celles qui sont entrées dans l'usine ont été payées... » (Constructeur-Montage).

Enfin, la réduction clandestine des coûts de production opérée par les fournisseurs concerne également le produit lui-même :

« Pour l'agrafe du spoiler, l'agrafe posait des problèmes qualité et nécessitait un temps de pose très long chez nous ; alors on a changé d'agrafes chez nous et le constructeur ne se rend compte de rien. Ce qu'il faut, c'est tenir à jour le dossier d'assurance qualité du produit. Quand le client nous audite, c'est ça qu'il contrôle : il faut présenter des documents à jour et bien tenus » (Fournisseur).

VI - AVEC LA BUREAUCRATIE DU CLIENT, RAISONNABLEMENT, TU JOUERAS

Les fournisseurs font souvent état, pour s'en plaindre, des différences structurelles entre leur entreprise et celle des constructeurs : ces derniers sont bâtis sur un schéma bureaucratique avec des organigrammes et des circuits procéduraux complexes, alors que les fournisseurs proposent généralement des organigrammes simples et des procédures moins nombreuses et plus courtes. Corrélativement à ces structures, on peut être frappé par la différence des effectifs présents dans les deux types d'entreprise. Si l'on considère les bureaux d'études, les effectifs des constructeurs sont environ cent fois supérieurs à ceux des fournisseurs ; ce coefficient se réduit de moitié concernant les effectifs de la production et atteint à peu près vingt quant aux services Qualité et aux services de gestion de production dans les usines.

Tous ces chiffres s'insèrent dans une vision comptable de ce différentiel des effectifs, mais en appréhender l'ampleur exige que l'on observe, non plus les effectifs administratifs, mais la répartition approximative des interlocuteurs en situation d'interaction. Au niveau des sites d'assemblage des constructeurs, qui comprennent près de dix mille personnes, le nombre des interlocuteurs régulièrement envoyés par les fournisseurs varie de un à trois, chiffre qui comprend, selon les cas, un « résident » présent en permanence dans l'usine cliente, un responsable qualité de l'usine du fournisseur, ainsi qu'un « technico-commercial » ayant une bonne connaissance technique et financière du produit. Ces mêmes personnes, lorsqu'elles se déplacent chez le client, sont amenées à interagir avec toutes les personnes dont l'activité concerne la pièce en question, qu'il s'agisse de son montage et des outils associés, de sa qualité, de son approvisionnement, de son emballage, de ses modifications, voire de son support de montage (tôlerie) ; vingt-cinq personnes représentent un minimum en la matière et, pour peu que le fournisseur livre, non pas une, mais plusieurs références, et pour plusieurs véhicules, ce chiffre augmente proportionnellement, alors que le nombre d'interlocuteurs issus des fournisseurs, lui, reste stable.

Il découle de ce rapport relationnel fortement déséquilibré du point de vue des effectifs un déséquilibre informationnel tout aussi conséquent. Le représentant du fournisseur, présent à l'usine du constructeur, dispose virtuellement de vingt-cinq sources d'information sur des aspects complémentaires de son produit et de sa percep-

RÉALITÉS MÉCONNUES

tion chez le client. Comme, par ailleurs, ces vingt-cinq interlocuteurs sont peu coordonnés, voire peuvent formuler des demandes divergentes ou donner des informations contradictoires, le fournisseur va pouvoir les intégrer, établir ses priorités en conséquence et, éventuellement, les faire jouer les uns contre les autres sans véritablement les y contraindre d'ailleurs. Ce jeu s'observe également en phase de développement de projet, lorsque les personnels des fournisseurs investissent littéralement, outre les plates-formes de développement, les bureaux des directions d'ingénierie véhicule et n'hésitent pas à frapper à toutes les portes pour intercéder en leur faveur auprès des Achats :

« Le problème, chez nous, c'est que tout le monde est en contact avec les fournisseurs, et inversement, les fournisseurs viennent voir tout le monde. Au total, le nombre d'intermédiaires entre le fournisseur et moi est énorme, avec tous les problèmes de déformation de l'information que vous pouvez imaginer. Les gens n'osent pas, ici, mais moi, je n'hésite pas à parler de lobbying ! Mon objectif, depuis que je suis à ce poste, c'est de me constituer une équipe de techniciens, avec un spécialiste Etudes, un spécialiste Méthodes, un spécialiste Logistique, etc. et de faire en sorte que les fournisseurs dont je suis responsable ne s'adressent qu'à ces gens-là. Je ne vous cache pas que les fournisseurs font de la résistance. C'est ça ou bien je deviens vulnérable aux pressions internes et je prends des décisions, sur des centaines de millions de francs, à l'aveuglette » (Constructeur-Achats).

VII - TA CONNAISSANCE DU CLIENT, CONSCIENCIEUSEMENT, TU PEAUFINERAS

L'efficacité en la matière réside dans la connaissance fine que le fournisseur a du constructeur. Cette connaissance ne doit pas porter sur les noms figurant sur les organigrammes mais bien sur les personnes et leurs capacités d'action, ce qu'un des fournisseurs précédemment cité résumait en disant qu'il est plus intéressant pour lui de savoir « *qui peut faire quoi* » plutôt que « *qui fait quoi* ». D'où l'intérêt de participer à de nombreuses réunions avec le constructeur, à des groupes de travail, de coopérer avec lui le plus en amont possible des projets et de s'ingérer dans la résolution de ses problèmes.

Dans ce registre, le fournisseur peut accéder à une source d'informations privilégiée en embauchant un membre du personnel des Achats du constructeur ; ces derniers constituent indis-

tablement un moyen performant et rapide de mise en œuvre des « stratégies relationnelles » :

« Le risque, actuellement, pour un fournisseur de premier rang, c'est de passer au second rang. C'est pour éviter ça que mon entreprise m'a embauché à ce poste. Mais il faut faire attention, certains ont été interdits de toute relation avec notre ancien employeur pendant les quelques années qui ont suivi leur départ, de façon officieuse, pour des raisons de copinage. Ça n'empêche pas de déjeuner avec eux au restaurant, mais on ne peut pas aller les voir sur les plateaux, c'est gênant » (Fournisseur - ancien acheteur d'un constructeur).

VIII - TES DEPLACEMENTS CHEZ LE CLIENT, POINT TU NE COMPTERAS

Toujours dans l'optique d'accroître sa connaissance du constructeur, le fournisseur a tout intérêt à multiplier ses visites chez ses clients et ce, à tous les niveaux. On investira les directions centrales afin de se positionner sur les futurs marchés, et on fera preuve d'une réactivité de tous les instants en se déplaçant dans les usines clientes qui en font la demande ; dans ce dernier cas de figure, et pour reprendre les propos de l'un de nos fournisseurs : « *on ne repart jamais bredouille de chez le client, même si le gain n'est pas mesurable immédiatement* ». Parmi les gains immédiats, citons la vente de non-qualité, la non-application des procédures d'information aux Achats et le transfert de responsabilité :

« On mettait beaucoup de haut-parleurs au rebut pour des membranes abîmées. Les gens du fournisseur sont passés plusieurs fois en chaîne et ils ont fini par constater que les haut-parleurs étaient stockés les uns sur les autres dans le sens vertical parce que l'opérateur se fait un petit stock d'avance en les empilant les uns sur les autres pour ne pas avoir à dépoter à chaque fois. Le fournisseur nous a alors refilé la facturation des pièces mises au rebut et on ne peut rien dire. Je suis sûr que les fournisseurs qui viennent ici en profitent pour faire des mini-audits sur le tas. Maintenant, le fournisseur ne prend plus un seul haut-parleur percé, même si c'est un problème qui est sur la pièce quand on la sort de l'emballage ; à la limite, il pourrait nous envoyer des pièces qu'il sait endommagées. Il ne se déplace plus, il nous rappelle ce qu'il a constaté quand il est venu et nous dit : c'est bon chez moi, n'avez-vous pas changé d'opérateur ? Et nous, on paye ! » (Constructeur-Montage).

IX - FOURNISSEUR DE PREMIER RANG, IMPÉRATIVEMENT, TU DEMEURERAS

Avec la restructuration de leur panel de fournisseurs en deux sous-groupes, celui des fournisseurs de premier rang, souvent qualifiés de partenaires, et celui des fournisseurs de rang inférieur, les constructeurs sont amenés à opérer une sélection de leurs fournisseurs directs selon des critères déjà évoqués : conformité avec les normes de qualité, capacités de livraison en juste-à-temps, aptitude au développement des produits, assise financière, implantation internationale, etc. Cette dichotomie des équipementiers en deux classes, à l'œuvre chez tous les constructeurs automobiles, semble, par-delà des statuts différenciés, présenter un enjeu majeur pour l'ensemble des fournisseurs qui souhaitent, sans exception parmi ceux que nous avons rencontrés, appartenir au groupe des fournisseurs de premier rang.

Plusieurs raisons ont été évoquées pour justifier ce choix. Tout d'abord, en étant présent chez le constructeur dès les phases de développement de projet, on accroît ses chances de mieux se positionner sur les futurs marchés ; pour reprendre les propos des quelques commerciaux que nous avons rencontrés : « *le marché se prend au bureau d'études, le prix se négocie aux Achats* ».

Ensuite, avoir la responsabilité de pièces complexes ou de fonctions complètes comme la planche de bord, les sièges, le bloc chauffage, etc. permet de réaliser davantage de bénéfices grâce, notamment, aux opérations d'assemblage des composants élémentaires, que la simple production de ces derniers dont les marges de gains de productivité sont très limitées. Ainsi, être fournisseur de second rang, c'est-à-dire fournisseur de composants élémentaires pour les fournisseurs de premier rang, serait économiquement moins satisfaisant :

« *Sur une pièce simple, j'ai un coup de presse, peu de gain de productivité possible, le coût de départ est tiré au maximum pour avoir la commande et les gisements de productivité sont faibles. En revanche, sur des pièces complexes, c'est possible. C'est là-dessus qu'on peut gagner de l'argent et c'est pour ça qu'il faut rester fournisseur de premier rang* » (Fournisseur).

Enfin, le client-constructeur s'avère nettement préférable au client-fournisseur de premier rang, bien plus exigeant que le premier afin de conserver sa position privilégiée. De ce point de vue, il est bien plus difficile de vendre de la non-qualité au fournisseur de premier rang qu'au constructeur :

« *Le constructeur peut nous imposer un fournisseur de premier rang avec lequel on ne s'entend pas toujours bien. D'autant plus que ceux-ci sont plus exigeants que le constructeur parce qu'ils ne veulent pas perdre leur position : ils nous font appliquer toutes les règles alors qu'avec le constructeur, par exemple, un marquage partiellement effacé, ça passait, eux appliquent les normes à la lettre et nous refusent les pièces. Et puis ils ont tendance à faire du contrôle à la réception alors qu'ils devraient nous faire confiance comme le fait le constructeur avec tous ses fournisseurs* » (Fournisseur).

X - BONNE CHÈRE, TOUJOURS, TU OFFRIRAS

« Bonne chère » ne fait pas que rimer avec « affaires », elle est omniprésente dans toute relation commerciale et permet d'associer le plaisir d'offrir à la nécessité de vendre. Sans nous appesantir sur toutes les anecdotes et d'incroyables performances qui nous sont parvenues à ce sujet, rappelons qu'elle est toujours à l'initiative – et donc à la charge – des fournisseurs. Même si personne n'est dupe des jeux et des enjeux qui affleurent à ces situations, l'alchimie opère à chaque fois. En voici pour preuve un cas extrême de par sa lisibilité et les investissements qu'il représente :

« *On a organisé un week-end à Magny-Cours, pour le grand prix de F1, avec Renault, PSA, Mercedes et d'autres clients. C'est nous qui organisons tout ça : ça laisse plus de traces que des caisses de pinard en fin d'année. On organise aussi des journées golf, Roland Garros, ... ça permet à nos gens de rencontrer des gens chez les constructeurs. On a une image de bon organisateur de fêtes chez les constructeurs. On sait qu'ils aiment bien ça* » (Fournisseur).

LE PARTENARIAT... ET APRES ?

Heureusement pour la pérennité du partenariat, seuls quelques rares fournisseurs, tel ADC [Neuville 1997b], mettent en œuvre sciemment et simultanément ces dix registres comportementaux. Mais l'ensemble des fournisseurs rencontrés a recours à au moins cinq de ces registres. Plus largement, ces résultats nous inspirent deux ensembles de réflexions.

En premier lieu, toute la littérature sur le partenariat et, plus généralement, sur la

RÉALITÉS MÉCONNUES

coopération inter-entreprises, recourt à la notion de « confiance » pour qualifier cette coordination des échanges d'un troisième type entre le marché et la hiérarchie [Baudry 1995, Powell 1990, Sako 1992], sous-entendant que cette confiance est symétrique et vertueuse. Ce travail permet de relativiser cette approche angélique de la confiance et ce, pour trois raisons. Tout d'abord, la confiance dans le partenariat est une relation asymétrique et déséquilibrée : l'un doit sélectionner avant d'accorder sa confiance (le constructeur) alors que l'autre doit susciter la confiance pour être sélectionné (le fournisseur). Ensuite, la confiance n'exclut pas l'opportunisme ; nos données montrent, à l'inverse, que celui qui accorde sa confiance (le constructeur) peut être régulièrement trompé par celui qui la suscite (le fournisseur), processus qui peut difficilement être qualifié de « vertueux ». Enfin, cette imbrication ne semble - paradoxalement - pas altérer la pérennité de la relation : la confiance vigilante du constructeur associée à l'opportunisme bien tempéré et clandestin du fournisseur nourrissent une coopération sur le long terme.

En second lieu, cette coopération paradoxale est-elle viable très longtemps dans la mesure où le partenariat constitue une structure d'action organisée qui incite les fournisseurs à trahir la confiance du constructeur ? En effet, le partenariat s'avère tout d'abord une extension de la relation inter-entreprises dans le temps : autant d'occasions supplémentaires mises à la disposition du fournisseur pour mieux connaître le constructeur dans son organisation et ses personnes, pour construire des relations de confiance et en tirer des bénéfices différés. Le partenariat est également une extension de la relation inter-entreprises dans l'espace puisque le fournisseur est impliqué toujours plus en amont dans le développement du produit : autant d'occasions supplémentaires offertes au fournisseur pour étendre les ramifications de son réseau, pour exploiter de nouveaux gisements de profits, pour renforcer sa connaissance du client dans ses différents métiers. Le partenariat est, enfin, une structure d'échange, encline à digérer les comportements opportunistes du fournisseur détectés par le constructeur dans la mesure où les coûts de rupture de la relation sont largement dissuasifs [Helper 1993], suite aux apprentissages inter-organisationnels [Aoki 1988] et aux actifs spécifiques [Williamson 1985] investis par le constructeur et faiblement redéployables.

Ainsi, le partenariat instauré par le constructeur propose implicitement aux fournisseurs davantage d'interlocuteurs, un engagement sur la durée, une confiance accrue dans le temps et dans l'espace, et une tolérance à l'opportunisme grandissante avec l'expérience. Autant d'éléments qui pourraient, à terme, se traduire dans

les bilans financiers des constructeurs, et qui devraient susciter chez eux la volonté de modifier les règles du jeu.

BIBLIOGRAPHIE

- AOKI M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BAUDRY B. (1995), *L'économie des relations interentreprise*, La Découverte, Coll. "Repères", Paris.
- HELPER S. (1993), *An Exit-Voice analysis of supplier relations : the case of the U.S. automobile industry*, in : G. Grabher (ed.), *The embedded firm : on the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, London.
- NEUVILLE J.-Ph. (1997a), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Economica, Paris.
- NEUVILLE J.-Ph. (1997b), "La stratégie de la confiance", *Sociologie du Travail*, 3/97 : 297-319.
- NOOTEBOOM B. (1996), "Trust, opportunism and governance : A process and control model", *Organization Studies*, 17/6 : 985-1010.
- POWELL W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, 12 : 295-336.
- SAKO M. (1992), *Prices, quality and trust. Interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

NOTES

(1) Ces observations sont tirées d'une thèse de doctorat en sociologie portant sur le partenariat industriel dans le secteur automobile européen. Dans cette perspective, les données empiriques, recueillies entre 1993 et 1994, comprennent 230 entretiens individuels réalisés chez deux grands constructeurs automobiles européens et chez vingt-cinq de leurs "partenaires", six mois d'observation dans leurs sites de production, ainsi que les principaux dispositifs de coordination (contrats, cahiers des charges, protocoles de livraison en juste-à-temps, dossiers d'assurance qualité, indicateurs, comptes-rendus de groupes de travail, etc.). Ce travail a reçu le soutien financier du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (bourse de recherche).

(2) Ce qui faisait dire à l'un des fournisseurs rencontrés que "dans le partenariat, il y a le "partenariateur" et les "partenariés".