

Etablir des relations de confiance entre clients et fournisseurs

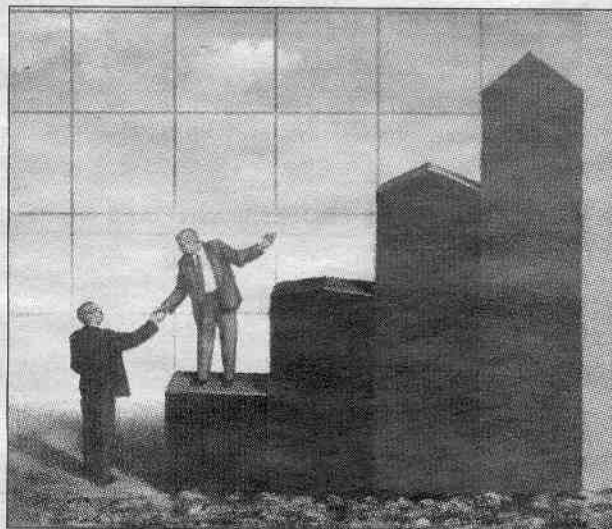
- La gestion de la confiance permet d'améliorer les compétences des fournisseurs et la performance durable des entreprises.
- Exemple chez DCN.

Explorer les conditions de la confiance clients-fournisseurs, tel est l'objectif du Comité Régina, un club qui réunit une vingtaine de directeurs achats des grandes entreprises. A l'initiative de cette démarche, le cabinet Stratorg qui a mis en place une nouvelle méthodologie destinée à bâtir des « sociétés de confiance ».

Pour Sebastien Baciocchini, manager chez Stratorg, « il y a un équilibre subtil à établir entre l'impératif de performance économique qui se dégage d'une transaction à court terme et la nécessité d'avoir des relations claires et durables avec le fournisseur ». Pour ce dernier, un business durable trouve sa pleine assurance dans la conviction de chacune des parties que l'autre partie ne profitera pas de ses éventuelles vulnérabilités, mais au contraire qu'elle déploiera toutes les énergies nécessaires pour respecter les engagements réciproques.

Toutes les entreprises sont tour à tour client et fournisseur. Aussi bien ont-elles intérêt à faire preuve de loyauté. Réciprocité, intérêts mutuels, garanties implicites forment les ingrédients de la confiance définie par Stratorg.

Chez DCN, constructeur naval militaire qui participe au Comité Régina, le management de la confiance est en train de devenir une réalité sur le terrain. « Les achats de



production sont stratégiques. Quand on construit un bateau, 70 % du coût se trouve dans les achats, explique Jean Idier, directeur des achats. Une relation sur le long terme se doit d'être préservée. Entre le moment où on fabrique le bateau et le moment où on le livre, il se passe entre deux et cinq ans.

EN CAS DE DIFFICULTÉ, LES DEUX PARTENAIRES S'APPORTENT UN SOUTIEN MUTUEL.

Depuis juin 2003, cette administration, historiquement liée au ministère de la Défense, est devenue une société de plein exercice qui n'est plus soumise au Code des marchés publics. « Nous avons la liberté de développer de nouvelles relations avec les fournisseurs », souligne le directeur des achats. « A cause de notre haute technicité, le savoir-faire de nos fournisseurs est essentiel. C'est un travail en profondeur qui implique de la confidentialité. »

Un premier forum avec quatre-vingts fournisseurs a été organisé, en octobre, pour marquer le point de départ d'une coopération renforcée. Elle se concrétise par un « plan de développement des fournisseurs ». « L'objectif est que nos partenaires puissent exprimer leur expertise », poursuit

Jean Idier. En échange, DCN leur propose un mode de relation en profondeur. « Ils doivent avoir leur part en volume d'affaires, en visibilité sur leur plan de charge. Le retour a été très positif. » Une telle proposition suppose une forte relation de confiance. « Il est normal qu'il nous demande des preuves de confidentialité à cause de leurs concurrents. Avec le principe de confiance, nous sommes dans un registre gagnant-gagnant. 8 % seulement de nos partenaires admettent qu'on tire pleinement parti de leur expertise. Il y a donc 92 % de potentiel à valoriser », précise Jean Idier.

« La confiance est exigeante, ajoute Sebastien Baciocchini. Elle implique une certaine forme de dépendance avec les fournisseurs. Il faut donc mettre en balance les bénéfices de la confiance avec les risques de dépendance technique. Ainsi, la mise en œuvre passe par des plans d'actions détaillés avec, par exemple, comme avantages pour le fournisseur, le fait d'être plus impliqué en amont, d'être cité parmi les trois fournisseurs majeurs de rang 1 dans 95 % des cas, ou d'améliorer la compréhension clients. »

Transparence. La confiance a bien d'autres mérites. Les deux entreprises sont flexibles et adaptables l'une à l'autre en cas de changement dans leurs relations contractuelles. Le fournisseur est généralement informé avant les autres des nouveaux projets du client. Le fournisseur formule régulièrement des propositions concrètes d'amélioration de la relation. Il participe activement aux réunions de résolution des problèmes. Le fournisseur est ouvert à la mise en place de nouvelles pratiques. En cas de difficulté, les deux partenaires s'apportent un soutien mutuel. Les échecs sont analysés en toute transparence.

Yan de Kerorguen