

Les relations entre **client** et **fournisseur** se dégradent

ÉTUDE Dans la troisième édition de son enquête "Peak collaborative index", l'association Thésame s'interroge sur le poids de la financiarisation dans cette altération observée sur le long terme.

« **L**a tension économique et sociale qui pèse actuellement sur les entreprises est très difficile et peut se révéler destructrice. Nous avons l'opportunité, en avançant sur la collaboration client-fournisseur, de passer à des relations multipartenaires et internationales », constate Marc Debets, président de la commission B to B du Medef, s'exprimant à l'occasion de la présentation de cette édition 2014 de l'index Peak, qui s'est tenue le 10 juin dernier à Paris, à la Maison de la Chimie. Tel est l'objet de l'enquête coordonnée par Thésame menée auprès de 350 entreprises de toute taille (37 %



La note moyenne de confiance (3,9/5), pour des fournisseurs proches du commanditaire (1^{er} et 2^e rangs) s'effrite lentement au bout de 15 ans. Ce qui n'est pas un bon signe.

de PME, 25 % d'ETI, 16 % de grands groupes). Celle-ci propose une photographie synthétique de la qualité de la relation entre les donneurs d'ordres (40 % du panel) et leurs fournisseurs (60 %) sur un échantillon bien précis⁽¹⁾.

Les répondants souscrivent à un modèle fondé sur le management par les valeurs et les vertus. « Les fournisseurs s'inscrivent dans une relation de travail collaborative avec leurs commanditaires, ce qui est loin d'être une généralité. Si les PME investissent fortement cette relation, c'est beaucoup moins le cas dans les grands groupes. Je note de fortes analogies entre la relation client-fournisseur et la gestion des ressources humaines », relève Jean Breton, directeur du programme Peak.

Cette enquête vise à évaluer le pilotage de cette relation. Tel qu'il est publié, dans un souci de pédagogie et pour ménager l'avenir, l'indice dit "Peak collaborative index", qui mesure la confiance entre les parties prenantes, apparaît comme stable ●●●

●●● d'une année sur l'autre (109 en 2014 contre 108 en 2013). Ce chiffre, fondé sur 19 critères, rend compte du chemin parcouru dans ses aspects les plus positifs.

Ainsi, « 74 % des entreprises interrogées se déclarent très satisfaites de leurs relations et 85 % des fournisseurs du panel affirment n'avoir aucun conflit avec leurs clients, parce que ces répondants sont déjà inscrits dans une démarche collaborative », précise Jean Breton, qui enfonce le clou : « On est très loin de toutes les récriminations des sous-traitants que nous entendons couramment sur le terrain. »

L'arbre qui cache la forêt

L'autre versant de cette réalité serait donc moins satisfaisant. L'indice de confiance de l'enquête Peak, mesuré sur cinq points (note la plus élevée) et fondé sur le long terme et l'ancienneté de la relation client-fournisseur, indique une altération au fil du temps : soit une note de 3,9/5 quand la relation a moins de cinq ans et de 3,7/5 avec plus de 15 ans d'ancienneté. La note de confiance est également plus faible quand la relation s'établit avec une grande entreprise (3,5/5). « Nous ne nous singularisons pas, en France, par la très bonne qualité de la relation fournisseur. Il est possible que la financiarisation accrue de notre économie ait une influence sur cette dégradation », subodore Jean Breton.

Il est vrai que nous sommes loin d'atteindre la qualité collaborative du "Mittelstand" allemand. Pour Jean-Jacques Nillès, conseiller scientifique pour le cabinet

zoom

Le point de vue de Jean Breton



Jean Breton, directeur du programme Peak au sein de l'association Thésame, après 30 ans de carrière dans des centres de R & D et 10 ans passés comme directeur de stratégie innovation pour la société de conseil Erdyn, nous livre son point de vue : « Aujourd'hui, la relation client-fournisseur et les risques qu'elle comporte sont très encadrés par les acheteurs, avec des

indicateurs et un contrat qui envisage tous les scénarios de difficulté. Cette approche de grande maîtrise tend à immobiliser les parties prenantes, ne favorisant pas une relation vivante et novatrice. S'il ne faut pas abandonner la relation contractuelle, il conviendrait, cependant, de la restreindre pour laisser place à un tissage plus créateur. Particulièrement dans ce moment où les entreprises ont un besoin si pressant d'innovation, et donc de processus créatifs. »

conseil Socrates et coconcepteur de l'enquête, « les entreprises vont devoir investir dans le management de la relation fournisseur. La question de l'équité dans le partage des bénéfices est prépondérante, à l'instar de la gestion des conflits. »

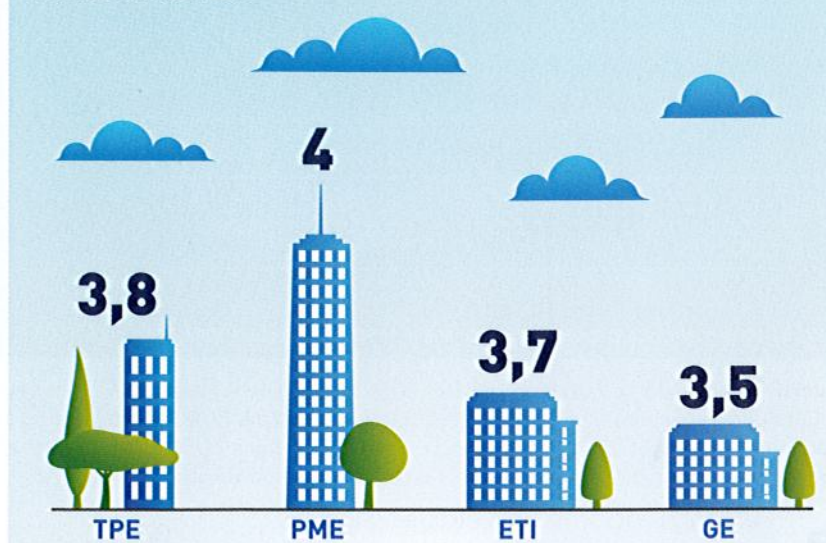
Le niveau des interlocuteurs n'est pas toujours le bon pour établir la confiance : « Nous avons souvent affaire, côté fournisseurs, à des chefs d'entreprise ou des directeurs généraux et, côté clients, à des responsables achats », observe Céline Vareille, déléguée régionale Rhône-Alpes de la Fédération des industries mécaniques. De son côté, François Girard, délégué général de la CDAF, déplore que cette relation client-fournisseur ne bénéficie pas d'une implication plus forte au sein des entreprises : « La volonté de la politique achats est portée par une ou deux personnes, dans nombre de sociétés. Il faudrait que le soutien à cette relation soit beaucoup plus collectif, notamment quand il s'agit de l'accompagner dans un processus international, à l'export. »

Conscient de la nécessité de porter remède à cette situation, Denis Boissard, directeur général du fonds pour l'innovation dans l'industrie à l'UIMM, propose « d'aider les PME immatures à innover, quand, le nez dans le guidon, elles ne le font pas assez. À terme, si ce travail n'est pas fait, ces PME sont condamnées à disparaître, en particulier parce qu'elles ne pourront pas suivre à l'international. Notre approche est modeste. Nous soutenons actuellement 42 PME qui n'ont pas été en mesure de produire des innovations depuis longtemps, faute de temps, mais aussi parce qu'elles ne disposent pas des compétences en interne. » ■

GILLES NAUDY

Taille de l'entreprise et confiance

Note de confiance sur 5



Si les PME ont confiance en leurs commanditaires (note de 4/5), la réciproque n'est pas vraie (3,5/5).

(1) NB - méthodologie : Le secteur métallurgie représente 33,3 % des réponses, les services 21,9 %, le matériel électrique et électronique 9,3 %, la pharmacie-chimie 6,8 %, pour ne citer que les plus importants. Ce travail couvre un large spectre du cycle de vie de l'offre (40 % de répondants positionnés sur la création, 60 % sur la production).