



par Catherine Lafarge

experte achat responsable
Orientation durable

SOUS-TRAITANCE LES CONDITIONS DU SUCCÈS

Pour comprendre le phénomène, il faut d'abord définir les contours de la sous-traitance qui selon le Conseil économique et social se caractérise comme une « opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ». Il s'agit donc bien d'une relation bilatérale où la notion de responsabilité et de confiance mutuelle engage les deux parties.

État des lieux sur les relations inter-entreprises

Les différentes crises que nous traversons laissent des traces et amènent les acteurs économiques à adopter de nouveaux comportements qui laissent place à la suspicion et abandonnent la pratique des relations « win-win », au profit d'un déséquilibre pas toujours profitable aux PME. En témoignent les 500 000 emplois perdus dans le tissu industriel français ces 10 dernières années. Le rapport Volot* met en lumière un certain nombre de dérives commerciales :

Comment restaurer une relation de confiance avec ses partenaires et améliorer les relations donneurs d'ordre/ sous-traitants ? Si les relations fournisseurs-clients se sont dégradées au cours de ces trente dernières années, des solutions existent et des exemples montrent l'existence de bonnes pratiques dans des secteurs bien spécifiques.

- le non-respect des règles de concurrence pendant la consultation,
- le désengagement brutal du donneur d'ordre,
- des appels d'offres avec des conditions irréalisables...

Améliorer les relations avec ses sous-traitants

À la lumière de ces faits, on observe que de plus en plus d'entreprises mettent en place des actions concertées avec leurs partenaires afin de restaurer la confiance, tout en restant compétitives.

- Certaines professions comme le BTP ont mis en place des contrats de sous-traitance, comme le prévoit aussi la loi italienne qui impose des contrats écrits précisant spécifications, prix et délais.
- Certains donneurs d'ordre affichent aussi leurs engagements par la signature ●●●

La loi de 1975 sur la sous-traitance reste un des textes fondateurs mais elle concerne principalement le secteur du BTP. Le Code du commerce et d'autres lois plus spécifiques (loi Sapin 1993, NRE 2001, LME 2008) comprennent aussi de nombreux articles visant les rapports inter-entreprises. Dans le cadre de l'application de la loi LME, Conforama a été sanctionné, le 6 janvier 2010, par le Tribunal de commerce de Lille pour ses pratiques à l'égard de ses fournisseurs. Même si le cadre juridique existe, il n'en demeure pas moins encore mal appliqué en dehors de certains secteurs et nécessiterait des améliorations.

* Rapport Volot sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance du 30 juillet 2010 : www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-volot-300810.pdf

LE CADRE JURIDIQUE

- de chartes comme celle élaborée par la Médiation du Crédit et de la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France, qui comporte 10 bonnes pratiques à appliquer dans les relations entre grands donneurs d'ordre et PME.
- Les actions de sensibilisation et de formation restent aussi une priorité pour les grands donneurs d'ordre qui souhaitent partager leurs connaissances

comme en témoigne, chez PSA, la constitution d'une université qu'ils entendent ouvrir à l'« entreprise étendue ».

- Et pour finir en cas de conflit, il faut renouer le dialogue par la médiation qui peut se faire par branche comme c'est déjà le cas pour le BTP.

On constate que les bonnes pratiques ont en commun le respect des engagements des deux parties, mais aussi la transparence

et le partage de l'information. Ceci doit permettre une meilleure compréhension des intérêts de chacun.

EN SAVOIR +

■ Charte CDAF
www.cdaf.fr

■ Améliorer la relation client – fournisseur, 15 recommandations pratiques pour construire un partenariat gagnant – gagnant, Février 2010 ACFCI (www.cci.fr)

QUESTIONS À PASCAL COQUARD

directeur des achats des Laboratoires PAUL HARTMANN

Pour Pascal Coquard, l'échange est au cœur de la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants

Quels types de relation entretenez-vous avec vos fournisseurs ?

Notre politique d'achats nous inscrit clairement dans une démarche constructive avec nos fournisseurs. Il est important pour notre entreprise de maintenir un équilibre entre le client et le fournisseur permettant de se projeter dans un avenir commun. En fait, nous essayons de nous développer avec des fournisseurs partageant les valeurs de notre entreprise, à savoir : le partenariat, le professionnalisme et la passion.

La crise économique a-t-elle affecté la santé financière de vos fournisseurs ?

Nos fournisseurs ont été atteints par la crise économique. La hausse des matières premières, les évolutions des taux de change mais également la baisse généralisée de l'activité économique

ont impacté leur rentabilité. Nous en sommes conscients. Nous sommes à l'écoute et nous essayons de trouver des solutions pour passer le cap... ensemble.

Comment mesurez-vous et prévenez-vous les risques fournisseurs ?

Nous pratiquons le suivi fournisseurs en continu. Cela démarre avec une évaluation a priori de nos fournisseurs potentiels, souvent agrémentée par des audits. Ensuite, tout au long de nos échanges commerciaux, nous restons à l'écoute du marché, pratiquons des audits déclenchés par des éléments émanant de notre évaluation de la performance des fournisseurs. Pas moins de cinq services dans notre entreprise participent à ces évaluations de la performance. Ce qui nous permet de disposer rapidement et proactivement d'un faisceau d'informations. Par ailleurs, le dual sourcing⁽¹⁾ reste une priorité pour nos approvisionnements des produits stratégiques.

Quels moyens mettez-vous en œuvre pour maintenir un bon niveau de confiance bilatérale ?

Les rencontres avec nos fournisseurs sont les terrains d'échanges privilégiés par notre organisation achats. Nous recevons nos fournisseurs dans nos locaux pour partager les challenges provenant de notre usine de production, mais nous nous déplaçons également chez eux pour nous rendre compte de leur situation. Nous sommes persuadés que l'humain reste au centre de la relation commerciale et que la transparence, les bonnes relations commerciales et techniques, voire une vision commune, permettent aux parties de relever les défis d'aujourd'hui, et même ceux de demain. Il est important à nos yeux d'user des bonnes pratiques achats, comme celles de la Charte des bonnes pratiques achats de la CDAF, afin que le message transmis à nos fournisseurs n'engendre pas d'ambiguïté.

(1) : utilisation de 2 sources (= 2 fournisseurs) pour l'achat de produits ou de services.