

Guide pour le développement de fournisseurs

En vue de programmes à mettre en œuvre
par des BSTP (bourses de sous-traitance
et de partenariat industriels)



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
économie environnement emploi

Guide pour le développement de fournisseurs

*En vue de programmes à mettre
en œuvre par des BSTP (bourses
de sous-traitance et de partenariat
industriels)*

André de Crombrugghe, Adjoint au Directeur, et
Grégory Le Coq, stagiaire

Programme de sous-traitance et de gestion des fournisseurs industriels
Service de la promotion industrielle et de la technologie



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Vienne, 2002

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une firme ou d'une marque commerciale dans le présent document ne signifie pas qu'elles ont l'aval de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

Sommaire

	<i>Pages</i>
INTRODUCTION	1
1. LE RÔLE DES DIVERS ACTEURS INTERVENANT DANS LE PROGRAMME	3
Les bourses de sous-traitance et de partenariat industriels (BSTP)	3
Les donneurs d'ouvrages/acheteurs	4
Les sous-traitants/fournisseurs	4
Les experts externes ou indépendants	5
2. L'APPLICATION DU PROGRAMME EN 10 ÉTAPES	7
La diffusion du Programme	7
La sélection des donneurs d'ouvrages	7
L'analyse des exigences et des conditions de satisfaction des clients quant à leurs besoins de sous-traitance	8
La sélection des sous-traitants/fournisseurs	8
Le diagnostic des produits/du processus de fabrication et de la productivité des sous-traitants	8
L'analyse des facultés des sous-traitants à répondre aux exigences des donneurs d'ouvrages	9
La formulation de recommandations techniques pour atteindre les ajustements nécessaires	9
La formation des sous-traitants	10
L'application, par les sous-traitants, des recommandations et des formations reçues	10
L'analyse de la possibilité d'établir des partenariats et de renforcer ceux existant	11
3. LES OBJECTIFS À ASSURER	13
Le contrôle des coûts	13
La politique des prix	13
L'amélioration technologique	14
L'utilisation des moyens de production, appartenant au donneur d'ouvrages, par les sous-traitants (instruments, moules, prototypes, modèles, équipements de contrôle de qualité)	14
La gestion de la qualité totale (zéro défaut)	15
La procédure de certification par le client	16
L'organisation interne du travail dans l'entreprise	16
La logistique (le juste à temps)	17
L'environnement	17

	<i>Pages</i>
Conclusion	19
Bibliographie	20
Sites Web sur Internet	20
 <i>Annexe 1</i>	
Questionnaire sur les programmes pour le développement de fournisseurs des BSTP	21
 <i>Annexe 2</i>	
Analyse du questionnaire, envoyé aux BSTP, sur leur programme pour le développement de fournisseurs	25
 <i>Annexe 3</i>	
Présentation des programmes pour le développement de fournisseurs mis en place par les BSTP de l'Argentine, du Costa Rica, du Mexique, du Paraguay, du Sri Lanka et d'Uruguay	27
 <i>Annexe 4</i>	
L'exemple du programme pour le développement de fournisseurs de l'entreprise John Deere & Co.....	31
 <i>Annexe 5</i>	
La présentation du programme pour le développement de fournisseurs de l'entreprise Maruti Udyog Limited	37

Introduction

Depuis de nombreuses années déjà, la concurrence croissante au sein de l'économie mondiale oblige les entreprises à réduire leurs coûts. Cependant, les approches traditionnelles se sont limitées à éliminer les gaspillages à l'intérieur de l'entreprise. Aujourd'hui, une autre voie est ouverte au travers des achats: en collaborant avec les sous-traitants, il est possible de les rendre plus efficaces et ainsi de pouvoir acheter les biens à un prix plus bas. Mais, pour que leur collaboration soit efficace, ces fournisseurs et sous-traitants doivent faire face aux problèmes spécifiques que comportent leur secteur d'activité, leur spécialité et leur manière de travailler. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a ainsi élaboré ce Guide pour le développement de fournisseurs afin que les entreprises sous-traitantes puissent, grâce aux conseils et aux services rendus par les bourses de sous-traitance et de partenariat industriels (BSTP), améliorer leurs compétences, leurs capacités et surtout leur compétitivité.

Il est sans doute utile de rappeler la distinction entre "fournisseur" et "sous-traitant". Alors que le premier fournit des produits ou services disponibles sur le marché pour une vaste clientèle, en grande quantité, le second fait les produits ou services sur mesure, pour un client, en petite quantité, qui ne sont normalement pas disponibles sur le marché. La fourniture relève du contrat de vente alors que la sous-traitance relève du contrat de fabrication. Dans le cadre du sujet qui nous concerne, le Programme couvrant aussi bien les fournisseurs que les sous-traitants, on emploiera indifféremment les deux termes.

Dans le cadre de ce Programme, il est vital de respecter la charte déontologique de l'ONUDI¹ et de suivre les principes de bonne conduite qui y sont proclamés. En effet, pour obtenir un développement important de fournisseurs, l'idée de partenariat doit être pleinement acquise, aussi bien par les sous-traitants que par les acheteurs (entreprises donneuses d'ouvrages); il faut donc que les entreprises agissent dans un cadre d'équité, de confiance réciproque, dans la connaissance et le respect des droits et des devoirs de chacun.

Le développement de fournisseurs est une notion large par laquelle on cherche à renforcer le rendement des entreprises sous-traitantes non seulement en leur permettant d'acquérir les compétences et les capacités qu'exigent d'elles les donneurs d'ouvrages (ou clients), mais aussi en les sensibilisant et en les assistant dans leur réduction des coûts. Au sein de ce Guide, on définira donc l'assistance nécessaire aux entreprises sous-traitantes pour le contrôle des coûts, la politique des prix, l'amélioration technologique, la gestion de la qualité, la certification, l'organisation interne de l'entreprise, la logistique et l'environnement.

Pour réaliser ce Guide, on s'est largement inspiré de l'expérience de BSTP ayant déjà agi pour le développement de fournisseurs au travers de la mise en œuvre de programmes. Ces bourses sont principalement celles de l'Argentine, du Chili, du Costa Rica, de la Colombie, de l'Inde, du Maroc, du Mexique, du Paraguay, de la Slovaquie, du Sri Lanka, de la Turquie et d'Uruguay². Les programmes envisagés ou exécutés par lesdites BSTP visent parfois des secteurs ou des problèmes particuliers, d'autres fois ils sont à portée générale.

¹Voir *Charte déontologique pour les relations de sous-traitance, de fourniture et de partenariat industriels*, ONUDI, Vienne, 1999.

²L'annuaire constitué par l'ONUDI se trouve à l'adresse Internet suivante: <http://www.unido.org/doc/391482.html>; vous pourrez aussi y trouver les coordonnées utiles des BSTP pour les contacter en vue d'avoir des informations quant à leur programme (télécopieur, téléphone, etc.).

Les BSTP, proposées et installées par l'ONUDI, disposent parfois d'une expérience longue de plus de 20 ans dans le cadre des conseils et des services délivrés aux entreprises qui recourent à la sous-traitance. Le Programme pour le développement de fournisseurs doit, une fois atteint un certain stade de maturité, être un objectif qui s'intègre dans les missions des bourses, qui sont, dès lors, perçues comme de véritables centres de développement de la compétitivité des entreprises et, surtout, des petites et moyennes entreprises (PME). L'ONUDI a commencé à se pencher systématiquement sur cette approche à partir de 1995³.

Bien que ce Guide soit destiné aux BSTP, il ne faut pas pour autant occulter le rôle de chacun des intervenants (les fournisseurs, les acheteurs et les experts). Si ces derniers n'ont pas encore pris conscience de la nécessité d'agir dans le sens d'un tel développement, une des missions importantes de la BSTP sera de les impliquer dans ce Programme. Les acheteurs ont un rôle essentiel à jouer, car, en déléguant une équipe dans les entreprises sous-traitantes qu'ils auront sélectionnées, ils pourront évaluer et analyser les points faibles de leurs fournisseurs plus facilement et les solutionner de façon plus optimale⁴.

³Voir l'étude intitulée "*Comparative study of the promotional framework for the development of industrial subcontracting with the SSIs in India and selected Asian countries*", ONUDI, Vienne, 1996.

⁴Voir l'exemple de l'entreprise John Deere & Co à l'annexe 4.

1. Le rôle des divers acteurs intervenant dans le Programme

Les bourses de sous-traitance et de partenariat industriels (BSTP)

“La BSTP est un centre d’information technique, de promotion et de mise en rapport sur les capacités, les procédés et les spécialités de production ou de service industriel, sous une forme de structure autonome qui a pour objectif de base de faciliter le rapprochement entre offres et demandes de travaux de sous-traitance et d’approvisionnement”⁵. Elle est donc un intermédiaire idéal pour répondre aux objectifs de ce Guide et c’est pour cette raison que celui-ci lui est destiné. Si elle facilite les contacts entre sous-traitants et donneurs d’ouvrages, la BSTP assure aussi des services pour la bonne marche et la continuité des partenariats, tels que de trouver des solutions aux problèmes de qualité, de délai, etc., des entreprises ou encore de conseiller en investissement.

De plus, la BSTP possède des bases de données de ces offreurs et demandeurs de travaux et connaît bien les adhérents. Grâce à ces moyens, elle sait quelles sont les exigences des uns et les capacités des autres. En ceci, elle est un “détecteur de lacunes et un injecteur de solutions”. Enfin, la BSTP entretient des relations avec les chambres de commerce et d’industrie, les organisations professionnelles et les pouvoirs publics auprès desquels elle pourra faire valoir leurs projets relatifs à ce Programme pour les développer ensemble et/ou obtenir des financements.

Le rôle des BSTP au sein du Programme est donc central, car, grâce aux services et conseils qu’elles délivrent, elles sont aptes à encourager et à organiser le développement de fournisseurs, mais aussi à suivre l’évolution des développements engagés. De manière générale, elles devront:

- ❑ Identifier les secteurs industriels qui expriment les besoins de ce développement (par exemple, plasturgie, électricité, soudures, maintenance, etc.);
- ❑ Établir un plan de travail et une stratégie;
- ❑ Participer à la sélection des donneurs d’ouvrages et des sous-traitants;
- ❑ Sonder les donneurs d’ouvrages pour mieux cerner leurs exigences dans la sous-traitance;
- ❑ Identifier la complémentarité des résultats attendus par le donneur d’ouvrages et par le sous-traitant;
- ❑ Favoriser la coopération des sous-traitants entre eux et avec les acheteurs (promotion de la confiance entre le donneur d’ouvrages et ses fournisseurs);
- ❑ Chercher et déterminer la disponibilité des ressources pour des investissements en commun;
- ❑ Mettre en œuvre un suivi des opérations de sous-traitance.

Les BSTP qui n’ont pas encore réalisé de programme relatif au développement de fournisseurs pourront s’inspirer de ce Guide qui s’est enrichi, comme nous l’avons déjà mentionné, des expériences heureuses des BSTP ayant déjà mis en œuvre de tels

⁵Définition du *Guide pour la création de centres de promotion (ou bourses) de la sous-traitance et du partenariat industriels*, ONUDI, Cuny et de Crombrughe, Vienne, 2000.

programmes. L'expérience des uns dans ce domaine permettrait donc de servir aux autres. Il serait aussi souhaitable qu'elles renforcent les réseaux existants (par exemple, l'Asociación Latino-Americana de Bolsas de Subcontratación (ALABSUB) en Amérique latine) et qu'elles créent de nouveaux liens, au niveau local, national ou international, pour organiser des formations de haut niveau et mettre en place des salons ou des foires.

Les donneurs d'ouvrages/acheteurs

Les entreprises donneuses d'ouvrages offrent des travaux aux sous-traitants leur permettant alors de conclure des contrats avec elles et, lorsque ces contrats sont de longue durée, leur assurer une certaine pérennité économique. Si elles souhaitent que leurs fournisseurs répondent du mieux possible à leurs exigences, elles devront les accompagner dans leur développement, ainsi elles réaliseront des bénéfices car, en les aidant, elles seront plus à même de satisfaire leurs clients finaux.

Il faudra qu'elles analysent les problèmes de leurs sous-traitants et les solutions à apporter. Après avoir été sélectionnées et sensibilisées par les BSTP, ou parce qu'elles en ont déjà eu conscience par elles-mêmes, elles devront aider leurs sous-traitants dans leur développement pour que leurs exigences quant au prix, aux délais, à la qualité, à l'environnement, etc., soient comblées. Cette aide peut prendre diverses formes, notamment la recherche-développement, réalisée en commun, l'assistance technique par prêt de machines, de personnel, de brevets et de licences, l'assistance financière ou la formation. Elles devront idéalement former et déléguer une équipe d'ingénieurs chez les fournisseurs pour mener à bien le projet de développement spécifique. En effet, si la BSTP, ou tout autre organisme, et les experts peuvent assister les entreprises pour qu'elles puissent répondre aux exigences de qualité, délais, etc., aucune entité ne peut, cependant, se substituer totalement à l'entreprise donneuse d'ouvrages pour assurer un suivi quotidien de l'évolution des fournisseurs sélectionnés et pour traiter les sujets hautement techniques relatifs à leur développement.

Cet accompagnement par les donneurs d'ouvrages est d'autant plus essentiel que les PME n'entreprennent souvent des actions qu'à court terme (surtout quand l'économie nationale subit une crise). En ayant un appui direct de leur client et un suivi régulier de leur développement, les sous-traitants auront plus de facilité à envisager les bénéfices qu'ils peuvent faire, seront plus motivés pour exécuter le Programme entièrement et constateront rapidement que ce dernier est indispensable, quelle que soit la situation de l'économie locale et nationale. Les grandes entreprises pourront, par exemple, faire profiter de leurs expériences à leurs sous-traitants dans le domaine de la réduction des coûts ou encore dans celui de l'augmentation de la capacité de production⁶. Enfin, cette collaboration entre les donneurs d'ouvrages et leurs fournisseurs permettra de solidifier les relations de partenariat qui sont, on le sait, essentielles pour un développement durable et pour la réalisation de bénéfices mutuels.

Les sous-traitants/fournisseurs

Les sous-traitants permettent aux donneurs d'ouvrages de réduire leurs coûts en acquérant plus de flexibilité, en réagissant mieux et plus vite à la demande du marché et en évitant des investissements qui ne seraient pas stratégiques.

Les sous-traitants, sélectionnés conjointement par les BSTP, les experts et les donneurs d'ouvrages, doivent faire une analyse de leurs difficultés à respecter les exigences de leur propre donneur d'ouvrages. Il faut qu'ils coopèrent pleinement avec la BSTP de manière que celle-ci puisse aussi effectuer une analyse de leurs carences et avantages selon leur secteur d'appartenance, leur spécialité dans ce secteur et les be-

⁶Voir l'exemple de l'entreprise John Deere & Co à l'annexe 4.

soins particuliers de leur client. Ils doivent entamer les démarches visant le rapprochement (si cela n'a pas encore été fait) avec leur donneur d'ouvrages et avec les autres sous-traitants dans le but de collaborer et de coopérer pour échanger leur savoir-faire et leur technologie.

Les experts externes ou indépendants

Les experts sont les spécialistes qui permettront de conseiller et d'assister les entreprises dans les domaines de la technologie industrielle, de la gestion, de la qualité totale, de la production à valeur ajoutée (ou production allégée, au plus juste), du marketing/ de la commercialisation des produits/des services indus, des systèmes de gestion. Ils sont encadrés par les BSTP et sélectionnés par l'intermédiaire de l'ONUDI; ils ont donc le bon profil pour faire d'excellents modérateurs et, ainsi, ne rechercher que les bénéfices qui sont mutuels aux donneurs d'ouvrages et aux sous-traitants.

Leur rôle est de mettre en place le Programme selon les étapes décrites ci-après et selon l'expérience qu'ils ont dans leur spécialité respective pour mener à bien les objectifs spécifiques aux relations entre le donneur d'ouvrages et les sous-traitants. Ils devront planifier et organiser les interventions faites avec les cadres de la BSTP. Ils pourront être rappelés périodiquement pour contrôler les activités exécutées, suivre les opérations effectuées par les bourses et mettre en œuvre un projet techniquement difficile. Ils doivent mettre en œuvre un ou deux projets pilotes qui permettra(ont) aux BSTP de se former et d'exécuter des programmes similaires dans divers secteurs.

Cependant, les experts ne peuvent pas se substituer à une équipe permanente formée par l'entreprise. Ils doivent servir de "tremplins" à la constitution d'une équipe formée d'ingénieurs spécialisés qui sera capable de mettre en place des projets particuliers pour chacun des sous-traitants de l'entreprise donneuse d'ouvrages dont ils font partie⁷, sachant que les services et les conseils des BSTP devront toujours être assurés pour soutenir les sous-traitants dans le cadre de leur développement.

⁷Voir l'exemple de l'entreprise John Deere & Co à l'annexe 4.

2. L'application du Programme en 10 étapes

La diffusion du Programme

Les BSTP doivent prévoir une diffusion du Programme en y présentant les avantages du développement de fournisseurs et les bénéfices mutuels qui en résultent. Cette diffusion, effectuée par l'intermédiaire des chambres de commerce et d'industrie, associations professionnelles, grandes entreprises, etc., permettra aux pouvoirs publics, ou à d'autres organismes, de connaître le Programme afin d'y participer et, éventuellement, d'aider financièrement les BSTP à sa mise en œuvre. La BSTP devra bien sûr en démontrer les avantages pour les sous-traitants et les donneurs d'ouvrages, sur le plan des bénéfices mutuels qu'ils en retirent, mais aussi pour l'économie locale et nationale (par exemple, augmentation des exportations) ainsi que pour le développement industriel durable.

Cette diffusion peut être, tout d'abord, générale, c'est-à-dire par une présentation sur la page Web de la bourse ou sur toute autre page spécialement conçue pour le Programme. Toujours par l'intermédiaire d'Internet, la Bourse peut aussi envoyer directement une présentation dans les boîtes aux lettres électroniques des entreprises. Les autres moyens de communication ne doivent pas être négligés, notamment la presse, en ayant recours à des articles ou des reportages. Ensuite, une diffusion plus particulière peut être envisagée lors de visites aux entreprises ou encore lors de réunions et communiqués.

La sélection des donneurs d'ouvrages

Les BSTP sélectionnent des entreprises donneuses d'ouvrages selon:

- La nécessité exprimée de développer/améliorer le niveau technique et la gestion de leurs sous-traitants;
- L'existence d'un plan ou d'un projet de développement de fournisseurs dans l'entreprise ou, en l'absence de plan ou de projet, selon la volonté affirmée d'en élaborer un;
- Le pourcentage que représente la sous-traitance au sein de l'entreprise par rapport au total des achats;
- Le nombre de sous-traitants travaillant avec l'entreprise;
- Le type des produits/services sous-traités;
- La prise de conscience des bénéfices mutuels pour elle comme pour ses sous-traitants.

Cette étape de sélection constitue la base du développement, car les gains en terme de qualité (une plus grande satisfaction des clients finaux) et de réduction des coûts (des bénéfices plus importants) dépendront de ces critères, et surtout du premier et du dernier, qui sont le besoin pour le donneur d'ouvrages de développer le sous-traitant et sa prise de conscience des bénéfices résultant d'un tel développement. En effet, la volonté de l'acheteur permettra de faciliter la création d'une équipe venant de son entreprise. La bourse doit donc, lors de cette sélection, s'assurer de la présence de ces points et évaluer la force de cette volonté en suivant le processus de sélection avec beaucoup d'attention.

L'analyse des exigences et des conditions de satisfaction des clients quant à leurs besoins de sous-traitance

Lors d'un entretien, proposé par la BSTP ou par le donneur d'ouvrages, portant spécialement sur la projection d'un programme pour le développement de fournisseurs, la BSTP et les experts doivent identifier les problèmes de sous-traitance les plus importants du donneur d'ouvrages afin de savoir quelles solutions injecter.

La BSTP doit donc élaborer une grille d'évaluation pour mettre en avant les priorités des donneurs d'ouvrages, dont: les coûts de production; les délais de livraison; la qualité des produits et des services; le savoir-faire; les moyens techniques; et la proximité géographique.

Bien sûr, tous ces éléments sont importants et, plutôt que de donner des chiffres et des pourcentages pour traduire l'importance d'un élément plutôt qu'un autre, il est préférable d'effectuer un tableau en classant les problèmes à résoudre prioritairement, selon la situation particulière de chaque donneur d'ouvrages. À partir de ce point, on pourra commencer à envisager la façon d'entreprendre le diagnostic.

La sélection des sous-traitants/fournisseurs

Le Programme pour le développement de fournisseurs ne peut déboucher sur des résultats positifs que si les sous-traitants sont aussi soigneusement sélectionnés, tel que cela doit l'être pour les donneurs d'ouvrages. Il est donc entendu que les BSTP, les experts et les acheteurs doivent conjointement choisir les sous-traitants selon:

- ❑ Leur secteur d'activité: les entreprises d'un secteur d'activité, affiliées à la BSTP, peuvent ne pas être assez représentées dans la zone d'application du programme, ou encore d'autres secteurs ne sont pas disposés à recevoir une telle assistance parce que la demande de sous-traitance est orientée vers celle des capacités disponibles.
- ❑ Leur spécialité: une évaluation du savoir-faire, que les sous-traitants possèdent dans leur spécialité, devra être faite.
- ❑ Leur niveau de développement: les fournisseurs qui ont un niveau de développement suffisant auront des chances de pouvoir satisfaire la demande moyennant une amélioration technique ou de leur gestion. Dans ce cas, les sous-traitants doivent, au moins, posséder un savoir-faire technique suffisant pour innover et évoluer avec le donneur d'ouvrages.
- ❑ Leur prise de conscience individuelle de la nécessité de se développer en vue d'être plus compétitive: c'est la volonté des entrepreneurs qui déterminera réellement la possibilité de mettre sur pied les programmes. S'ils sont vraiment décidés à s'impliquer, tout est réalisable.

L'acheteur pourra, une fois le sous-traitant sélectionné, lui proposer un accord portant sur la coopération entre les deux entités. Ainsi, les deux entreprises pourraient commencer par envoyer des cadres du côté du donneur d'ouvrages chez le sous-traitant pour le conseiller et l'assister dans l'élaboration de ses produits grâce à son savoir-faire et du côté du sous-traitant chez son donneur d'ouvrages pour s'inspirer de ses méthodes et être sensibilisé à ses exigences.

Le diagnostic des produits/du processus de fabrication et de la productivité des sous-traitants

Une fois les sous-traitants sélectionnés, la BSTP (au départ, les experts pourront assurer ce rôle), ou l'équipe qui aura été formée par le donneur d'ouvrages pour accompagner le

sous-traitant dans son développement, devra prendre contact avec les fournisseurs dans le but de:

- Analyser le processus de fabrication;
- Faire un inventaire du matériel du sous-traitant (son état de fonctionnement, sa technologie, etc.);
- Évaluer le potentiel de ce matériel;
- Analyser la gestion de la qualité;
- Analyser l'élaboration du système de production;
- Évaluer la maîtrise de la technologie (atouts, faiblesses);
- Analyser l'organisation de l'entreprise: gestion de la sous-traitance, organisation de la production, liaison entre les services, etc.;
- Faire une analyse du bilan, des coûts, marges et rentabilités de l'entreprise;
- Constater si les objectifs sont réalistes selon les planifications élaborées;
- Évaluer le niveau de formation du personnel (qualification, maîtrise des outils, etc.).

Les BSTP peuvent effectuer ce diagnostic grâce aux informations qu'elles possèdent sur les entreprises. Ces informations, recueillies au travers de visites et recensées sur une base de données mise à jour fréquemment, constituent un véritable inventaire permanent des moyens de production.

L'analyse des facultés des sous-traitants à répondre aux exigences des donneurs d'ouvrages

Il s'agit, ici, d'analyser les capacités effectives des sous-traitants sélectionnés face aux capacités attendues par les donneurs d'ouvrages. Après avoir détecté les atouts et les faiblesses des sous-traitants, il faudra mesurer les problèmes de livraison, de qualité, de manque de moyens, etc., pour savoir quand et comment y remédier. Dans ce contexte, il est aussi nécessaire de mesurer l'impact de chaque composant ou service sur le produit final. Le but est donc bien sûr de se concentrer sur les lacunes des sous-traitants pour trouver les meilleures solutions à apporter. À ce stade, le sous-traitant et son client peuvent conclure un deuxième accord visant à respecter les objectifs à atteindre suivant ce qui sera établi par le diagnostic⁸.

Il est à noter que le donneur d'ouvrages confiera généralement plus de composants à sous-traiter à son fournisseur si celui-ci est à même de le satisfaire mais que, cependant, il gardera pour lui la fabrication des composants qu'il considère comme stratégiques. Sachant qu'il est tout de même possible que ces composants soient confiés au sous-traitant, si celui-ci possède une technique adéquate ou si une grande confiance entre les deux parties est assurée.

La formulation de recommandations techniques pour atteindre les ajustements nécessaires

Dans ce Guide, nous ne pouvons pas donner de recommandations types, car il est évident que chaque carence a une origine liée aux actions particulières de l'entreprise. Cependant, on peut tout de même citer les intervenants en spécifiant les capacités que

⁸Pour le premier accord, voir "La sélection des sous-traitants/fournisseurs" au deuxième chapitre de ce Guide.

chacun a pour formuler ces conseils selon sa connaissance de l'entreprise, sa position par rapport à celle-ci ou son rôle au sein du Programme:

- ❑ Les experts de l'ONUDI interviendront et formuleront des conseils, incluant des recommandations ciblées techniquement selon chaque cas.
- ❑ Les BSTP doivent, bien sûr, assurer ce rôle de conseil par la suite non seulement en s'attachant à la particularité des sous-traitants, mais aussi en suivant les grandes lignes, indiquées ci-après, concernant le contrôle des coûts, la politique des prix, la qualité, la propriété des biens meubles, la logistique et l'environnement.
- ❑ Les donneurs d'ouvrages doivent, au travers de la formation d'une équipe, conseiller et recommander leurs sous-traitants tout au long de leur développement, pendant toute la durée du cycle de vie du produit fabriqué conjointement.

La formation des sous-traitants

La formation constitue une des étapes les plus importantes pour le développement de fournisseurs selon les BSTP⁹. Elle doit répondre aux lacunes détectées chez les fournisseurs et doit donc être ciblée de manière que les sous-traitants puissent la mettre en pratique de façon autonome. Elle peut porter sur la qualité, la gestion, etc.

Les formations doivent être envisagées selon les lacunes détectées suite à l'analyse des compétences des fournisseurs faite antérieurement. Elles peuvent être collectives, en regroupant les entreprises selon leurs spécialités et leurs intérêts, ou individuelles, entreprise par entreprise. Dans ce dernier cas, les cadres qui y participent doivent être choisis avec soin, de manière que cela puisse être rapporté précisément au reste du personnel. Ces formations peuvent être organisées par les BSTP en choisissant un formateur hautement qualifié, dans le domaine concerné, parmi son personnel, les experts, les entreprises affiliées à la BSTP ou parmi des organismes tels qu'une chambre de commerce et d'industrie, une association de professionnels, une université ou un centre technique. Le client qui coopère plus intensément avec son sous-traitant peut assurer ces formations tout au long du soutien qu'il lui apportera.

L'application, par les sous-traitants, des recommandations et des formations reçues

Au travers des diagnostics effectués, des lacunes détectées, des formations dispensées, des solutions envisagées pour surmonter les difficultés à répondre aux exigences du donneur d'ouvrages, le sous-traitant devra appliquer les mesures qui lui auront été conseillées. La mise en place du Programme, au niveau des unités de production, peut alors devenir effective et des contrôles doivent être assurés en vue de rectifications, s'il y a lieu.

Dans le cas où l'acheteur s'est impliqué dans le développement de ses sous-traitants, et selon le niveau de coopération avec eux, il devra veiller sur ces points afin que le développement soit réel et durable. Dans le cas où ce travail est assumé par la BSTP, celle-ci devra se faire aider par les experts pour accomplir cette tâche de façon optimale.

⁹Voir la présentation, à l'annexe 2, de l'analyse de l'enquête réalisée auprès des BSTP ayant déjà mis en œuvre un ou plusieurs programmes pour développer les fournisseurs.

L'analyse de la possibilité d'établir des partenariats et de renforcer ceux existant

Cette partie est très importante, car les activités conjointes vont permettre au donneur d'ouvrages et à ses sous-traitants, ou aux sous-traitants entre eux, de commencer une relation de partenariat qui a pour finalité de s'inscrire dans le contexte de la coopération durable. Les BSTP ont un rôle à jouer tout à fait approprié dans ces rapprochements étant donné qu'elles possèdent une base de données des entreprises affiliées. On peut distinguer deux types de partenariat:

- ❑ Entre fournisseurs: ils doivent être proches géographiquement, avoir le même secteur de spécialisation et avoir une culture d'entreprise semblable pour faciliter la confiance entre les partenaires. Ainsi, ils peuvent former des groupes dans le but de produire et de vendre des produits similaires, ou complémentaires, et de faire face aux défis communs. Ces partenariats sont alors des groupes associatifs ("*clusters*"¹⁰).
- ❑ Entre un donneur d'ouvrages et ses sous-traitants: ce type de partenariat doit se construire pour une longue durée. Ce Guide est précisément conçu pour construire ou renforcer cette coopération, pour que les acheteurs et les fournisseurs établissent des relations "gagnant-gagnant". Dans ce contexte, les étapes décrites ici sont importantes, mais il faut aussi respecter certains principes tels qu'une juste fixation des prix, une gestion transparente, le respect des exigences du client et l'apport de l'assistance nécessaire aux sous-traitants (soutien financier, dans la gestion de la qualité, pour s'équiper en technologie, prêt de licences, de brevets et d'outillage).

Le partenariat peut se faire à différentes échelles et sous différentes formes. Ainsi, des formes de partenariats plus spécifiques et des implications plus grandes sont vivement recommandées. La BSTP peut alors suggérer, si les parties ne le font ou ne le pensent pas elles-mêmes, de former des partenariats techniques, ce qui permettra de développer la collaboration entre les partenaires au cœur même de leur métier. Pour cela, il est donc nécessaire que les partenaires se complètent et aient un intérêt technique commun. Afin de coopérer plus en profondeur en fonction du type de partenariat, une prise de participation au capital (ou un accord de "joint-venture") peut être utile, voire nécessaire, pour réaliser des objectifs communs¹¹.

¹⁰Voir "*Concept Paper; Sustainable Business Linkages for SME Development*", ONUDI, Service PME, Vienne, 2002.

¹¹Voir l'exemple de l'entreprise Maruti Udyog Limited à l'annexe 3.

3. Les objectifs à assurer

Le contrôle des coûts

Le but étant d'obtenir une meilleure sous-traitance en terme de quantité et de qualité à différentes étapes, les donneurs d'ouvrages et les fournisseurs doivent donc transformer leurs relations purement contractuelles en coopération. Il est essentiel de bien comprendre cette notion de coopération, car les deux parties sont intéressées par la réduction de leurs coûts; c'est un des facteurs déclencheurs pour que l'acheteur accepte d'assister ses sous-traitants.

Il est indispensable, pour réduire ses coûts, que le donneur d'ouvrages optimise sa sous-traitance et ses investissements, ainsi, il réduira les risques et pourra se concentrer sur ce qu'il sait faire le mieux. Lors de contrats entre un acheteur et un fournisseur de pays différents, l'un des aspects importants de la réduction des coûts est de savoir profiter des meilleurs taux de change.

Le client sachant déjà que la sous-traitance est un des éléments importants de réduction des coûts, il devra faire profiter son fournisseur de son savoir-faire en la matière. Pour de tels accords de coopération, la confiance et la loyauté mutuelles sont des critères essentiels, notamment quand il s'agit de la confidentialité d'un savoir-faire spécifique d'un des partenaires ou de la répartition des bénéfices résultant de la rationalisation.

De nombreuses opérations engendrent des coûts pour l'entreprise sans apporter de réelle valeur ajoutée (manutentions, stockage, opérations de contrôle, etc.); il faudra que les experts et la BSTP, l'acheteur par la suite, les repèrent et les éliminent. Il existe une batterie de mesures, pour mener à bien ce travail, qui va de l'organisation rationnelle des ateliers en ligne à la diminution du volume des commandes. Lors de cette démarche de recherche des éléments visant à réduire les coûts, il faudra se pencher, entre autres, sur l'allègement des stocks et, plus largement, sur la pratique du juste à temps¹².

La politique des prix

Selon une étude réalisée en France¹³ par le Ministère de l'industrie, de la poste et des télécommunications, le savoir-faire, la qualité et les délais de livraison sont les trois exigences prééminentes des donneurs d'ouvrages avant même celle du prix. Normalement, la concurrence entre sous-traitants pour un contrat de fourniture avec un donneur d'ouvrages déterminera le prix de vente des biens fournis. La fixation du prix s'établit donc par l'équilibre entre l'offre et la demande. Par contre, si les prix s'établissent en dessous du niveau des coûts de production, cela pourrait être considéré comme du "dumping", ce qui est une forme de concurrence déloyale. Malgré tout, il ne faudra pas négliger l'importance d'autres facteurs tels que la qualité, les délais de livraison et l'offre (notamment du prix du matériel), éléments qui seront décisifs pour l'obtention du contrat.

¹²Voir "La logistique" au troisième chapitre de ce Guide.

¹³Ministère de l'industrie, de la poste et des télécommunications, revue SESSI n° 65, *De la sous-traitance au partenariat: une approche nouvelle des relations interindustrielles*, Hannoun et Guerrier, France, 1996. Dans cette étude, les entreprises ont cité en première position le savoir-faire à 45 %, la qualité à 25 %, les délais de livraison à 20 % et le prix à 15 %.

De manière plus générale, toutes les dispositions du Guide visent à aider les PME à être plus compétitives et donc à avoir des prix ajustés à la qualité des prestations fournies. Il faut bien comprendre que si le sous-traitant possède un savoir-faire spécial, et donc difficilement substituable, ainsi que des produits ou des services de bonne qualité, le prix pourra être plus élevé puisque le sous-traitant sera indispensable.

Dans le cadre du Programme, il faut aussi prendre en compte qu'il est souhaitable que les prix soient déterminés et réévalués conjointement par le fournisseur et son donneur d'ouvrages, selon l'implication et l'assistance de ce dernier. Lorsque le sous-traitant aura atteint un niveau de développement tel qu'il pourra répondre aux exigences de son acheteur de manière autonome, ses prix seront négociés et inscrits dans un contrat. Durant la vie du contrat, les prix ne doivent pas être remis en cause par le donneur d'ouvrages si les produits fournis ne changent pas.

Dans le cas de contrats à long terme (en général, plus d'un an), des problèmes pour les sous-traitants ou pour les donneurs d'ouvrages peuvent surgir de l'imprévision de la fluctuation des coûts. Ces fluctuations peuvent être compensées par des clauses d'ajustement des prix en relation avec le coût des produits et leur taux de change. Si un contrat de longue durée a des prix fixes, il doit, en principe, laisser la voie ouverte à de nouvelles négociations permettant d'ajuster un prix au cas où il ait été altéré par des événements imprévus¹⁴.

L'amélioration technologique

Le développement de fournisseurs n'est possible que dans le cadre de la sous-traitance de spécialisation. Cette spécialisation, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, si elle doit s'entendre avant tout selon l'acquisition/la possession d'un savoir-faire spécifique, doit aussi s'entendre suivant la faculté à adapter et à faire évoluer les produits et services (à cause de la demande et donc des exigences des grandes entreprises). En effet, les donneurs d'ouvrages recherchent des sous-traitants, partenaires techniques, capables de concevoir un système mais aussi d'innover, d'améliorer et de faire évoluer un produit tout au long de son cycle de vie.

Après avoir soigneusement fait un inventaire de la technologie dont dispose le fournisseur, il faudra ensuite procéder par étape:

- Faire une étude des améliorations technologiques dont a besoin l'entreprise pour rester compétitive;
- Faire une analyse de la demande: cerner, orienter et anticiper la demande de technologie venant des clients;
- Développer de nouvelles applications: différencier les produits;
- Améliorer la productivité;
- S'adapter aux systèmes de production en évolution;
- Utiliser des services d'assistance technique, notamment ceux de la BSTP (qui doit pouvoir répondre à ces demandes).

L'utilisation des moyens de production, appartenant au donneur d'ouvrages, par les sous-traitants (instruments, moules, prototypes, modèles, équipements de contrôle de qualité)

Il est important pour le sous-traitant d'avoir accès à du matériel spécialisé pour accomplir son travail. Le savoir-faire étant le principal élément pour lequel on fait appel au

¹⁴Voir *Guide pour la création des centres de promotion (ou bourses) de la sous-traitance et du partenariat industriels*, Cuny et de Crombrughe, Vienne, 2000.

sous-traitant, il ne faut pas le restreindre à cause du manque d'outillage qui lui permettrait de mettre en œuvre ce savoir-faire. Le donneur d'ouvrages a donc un rôle important à jouer ici car, de plus, cela sert aussi ses propres intérêts. La BSTP devra faire comprendre aux entreprises la nécessité de coopérer à ce niveau. Plusieurs éléments doivent être pris en considération:

- ❑ En relation avec le code de bonne conduite, le prêt ou le don de matériel par le donneur d'ouvrages au sous-traitant doit s'opérer dans le contexte de la collaboration et de la coopération;
- ❑ Des accords peuvent être conclus pour régir la propriété ou le transfert de ces biens;
- ❑ De manière générale, les moyens de production confiés par le donneur d'ouvrages au sous-traitant pour un travail particulier ou de courte durée doivent être rendus à son propriétaire après que le travail eut été exécuté, surtout pour des composants clefs.

La gestion de la qualité totale (zéro défaut)

La qualité est de plus en plus axée sur la satisfaction du client. Les marges de manœuvre pour gagner en compétitivité se situent aussi du côté du service rendu au client, orientation favorisée par les relations partenariales entre donneurs d'ouvrages et sous-traitants. L'implication du personnel est, avec l'écoute du client, un élément clef pour la réussite d'une démarche qualité.

Aujourd'hui, la qualité n'est plus seulement la capacité à produire et reproduire de façon parfaite des produits conformes à un modèle, c'est aussi "la maîtrise de l'ensemble des processus conduisant à la satisfaction des clients"¹⁵. La qualité intègre donc des notions telles que le confort, l'esthétique, etc.

Les composantes de la qualité totale découlent naturellement de la finalité de l'entreprise, qui est de satisfaire ses clients tout en étant bénéficiaire. Pour cela, la direction s'appuie sur les employés, sur des façons de travailler (les processus) et sur les méthodes des planifications. La maîtrise de l'ensemble se fait par l'analyse des résultats financiers, opérationnels et humains. Il faudra donc veiller à:

- ❑ Définir exactement la qualité attendue par le client (qui sera l'ultime référence pour la qualité du produit qu'il désire);
- ❑ Établir un diagnostic pointu concernant l'état actuel du processus de la qualité (c'est-à-dire la mise en œuvre des moyens financiers, opérationnels et humains considérés jusqu'au jour du diagnostic);
- ❑ Définir les fonctionnalités du produit: avoir une juste connaissance des besoins du client pour éviter la sous-qualité comme la surqualité;
- ❑ Analyser les ressources de l'entreprise selon les compétences et les ressources technologiques demandées pour l'élaboration du produit;
- ❑ Analyser les défaillances grâce aux formations existantes en la matière ou, idéalement, en recourant aux experts;
- ❑ Détecter les pièces défectueuses et analyser les causes de ces défections;
- ❑ Réduire les résidus et les remises en fabrication;
- ❑ Capitaliser le savoir-faire;
- ❑ Reconsidérer l'importance de la qualité dans le budget;

¹⁵D'après une étude réalisée par le cabinet Plein Sens à la demande de la direction du DIGITIP du Secrétariat d'État à l'industrie français.

- ❑ Détecter les causes de rejet du client;
- ❑ Évaluer la motivation du personnel, sa responsabilisation et sa technicité;
- ❑ Développer une culture d'entreprise autour de la responsabilisation des travailleurs quant à la qualité, pour les sensibiliser et leur montrer ce qu'ils ont à y gagner en terme de satisfaction personnelle et de sécurité.

La procédure de certification par le client

La certification ISO 9000 ne constitue pas une fin en soi, c'est un *outil*, dans le domaine de la qualité. Il faut alors que les BSTP insistent sur l'importance du respect du cahier des charges élaboré par le donneur d'ouvrages, et sur les exigences de qualité qui y sont contenues.

Cependant, certains acheteurs acceptent de travailler avec des fournisseurs seulement s'ils ont été certifiés ISO 9000. Ainsi, pour assister les fournisseurs dans l'obtention de cette certification, les BSTP, les experts et les donneurs d'ouvrages doivent les accompagner en analysant, avant tout, la nécessité ou non d'obtenir cette certification. Il est alors important de suivre scrupuleusement trois étapes:

- ❑ *Le diagnostic.* Les experts (spécialement celui en qualité) et la BSTP devront conjointement évaluer si le donneur d'ouvrages exige la conformité au référentiel ISO 9000. En effet, il faut se rappeler que cette norme est un outil et que le client peut solliciter une qualité contrôlée uniquement par ses propres soins. Dans le cas où le donneur d'ouvrages exige cette qualification, il faudra alors évaluer la capacité et les efforts qu'est prêt à déployer le sous-traitant pour être certifié. Si cela semble réalisable, il faudra passer à la phase suivante qui est la mise en œuvre.
- ❑ *La mise en œuvre.* Il faudra accompagner le fournisseur dans la responsabilisation de la direction quant à la qualité dans les domaines suivants: la rédaction du contrat contenant les exigences de l'acheteur; la maîtrise de la conception (depuis un plan établi, en passant par la répartition des tâches au sein du personnel, les moyens mis en œuvre, la vérification des produits conçus); la maîtrise des documents; l'achat des produits; le stockage des produits finis; l'identification du produit; la maîtrise des processus; les contrôles et essais du produit; la maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai; la maîtrise des produits non conformes; les actions correctives; la maintenance; le stockage et la livraison; les enregistrements relatifs à la qualité; les audits internes de la qualité; la formation du personnel; et les techniques statistiques.
- ❑ *La certification.* Les points antérieurs constituent les stades obligatoires à maîtriser en vue d'être certifié ISO 9000. Il faudra donc que les experts, la BSTP et les donneurs d'ouvrages mettent en œuvre les moyens nécessaires pour assister le fournisseur dans l'obtention de sa certification.

L'organisation interne du travail dans l'entreprise

Le fonctionnement interne de l'entreprise est important, comme déjà indiqué, en ce qui concerne la qualité. Il ne faut pas négliger la façon dont l'entreprise est organisée et divisée parce que, même s'il y a un bon fonctionnement dans les services, que le personnel est motivé et que la qualité du produit est bien contrôlée, il faut savoir aussi prendre de la distance pour mieux appréhender la coordination de l'ensemble. Ainsi, il faut:

- ❑ Alléger et décloisonner les structures de l'entreprise et revaloriser les ateliers si cela est nécessaire;

- Favoriser le travail en équipe;
- Améliorer les processus de fabrication: mettre l'accent sur l'intégration, et non sur la division, des tâches;
- Prévoir régulièrement des réunions du personnel (quotidiennement ou chaque semaine);
- Organiser des discussions autour des pratiques de travail et chercher des solutions aux problèmes;
- Renforcer la consultation et la coopération, notamment en impliquant le personnel;
- Élargir les compétences du personnel, les rendre plus volontaires et capables de changer de rôle;
- Faire ressortir les problèmes et les mauvaises pratiques, plutôt que de les étouffer.

La logistique (le juste à temps)

Le respect des délais de livraison est une des premières exigences des clients. Mais ce point est important aussi pour la réduction des coûts. Les principaux objectifs à atteindre grâce au juste à temps sont:

- Réduire le temps des cycles de production;
- Rendre les flux de production plus lisses;
- Réduire les inventaires;
- Réduire les coûts, par voie de conséquence;
- Réduire le stock de sécurité;
- Retirer la "prolongation de garantie" du stock;
- Mieux disposer des espaces;
- Améliorer les relations de sous-traitance.

L'optimisation porte principalement sur le flux rapide du matériel (courte période de stockage) avec des inventaires établis et planifiés aux prix les plus bas possibles et une grande flexibilité pour s'adapter aux changements des commandes des donneurs d'ouvrages.

L'environnement

Le respect de l'environnement dans l'industrie est une composante à ne pas négliger de nos jours. Certaines entreprises sont plus soumises que d'autres aux règles environnementales, car elles ont des activités qui ont des conséquences plus directes sur l'environnement. Cependant, même une entreprise qui a une activité liée à l'électronique ou à la transformation des métaux doit se conformer à ces règles, car, dans beaucoup de pays, les entreprises qui ne répondent pas à ces normes subissent des sanctions venant des pouvoirs publics mais, surtout, sont d'emblée écartées par les donneurs d'ouvrages.

En effet, cela est un des facteurs constitutifs de la compétitivité des entreprises, car c'est devenu une des conditions d'accès et de pérennité dans le marché. La BSTP veillera donc à s'informer des exigences environnementales, selon le secteur auquel appartient l'entreprise, en vue de répondre strictement à celles-ci.

Le respect des règles n'est pas le seul moteur pour agir dans le sens de l'environnement. Il faudra porter une attention toute particulière aux relations commerciales. Dans le cadre du commerce extérieur, les entreprises sous-traitantes doivent être bien

renseignées sur les exigences du donneur d'ouvrages étranger, car, en plus de l'exigence de la législation, la culture environnementale de l'entreprise peut être dominante. À niveau égal, beaucoup d'entreprises de certains pays privilégient parfois la prise en compte de l'environnement par les sous-traitants, à savoir, par exemple, s'ils trient ou recyclent les déchets. À ce propos, la certification ISO 14000 est de plus en plus demandée par ces donneurs d'ouvrages, mais le raisonnement est le même que celui pour la qualité¹⁶.

¹⁶Voir "La procédure de certification par le client" au troisième chapitre de ce Guide.

Conclusion

Le Guide vise, d'une part, à faire prendre conscience aux BSTP, qui n'ont pas encore mis en place un programme de développement de fournisseurs, de l'utilité, voire de la nécessité, d'assister les sous-traitants dans leur souci d'être plus compétitifs dans une économie de plus en plus exigeante. Les entreprises ne pouvant plus seulement se reposer sur leur savoir-faire, il faut aussi qu'elles soient performantes tout au long de la chaîne de production, jusqu'à ce que le produit final arrive dans les mains du client. D'autre part, le Guide vise à montrer aux BSTP quels sont les points sensibles pour réaliser un développement de fournisseurs efficace.

On ne prétend donc pas solutionner les problèmes de toutes les entreprises. Il ne suffit pas de suivre les grandes lignes décrites ci-dessus et de les appliquer directement, telles quelles, pour que les sous-traitants n'aient plus aucun problème à quelque niveau que ce soit.

Tout d'abord, l'ensemble de cet ouvrage repose sur une condition essentielle qui est celle de la motivation de tous les acteurs participant au Programme, surtout des entreprises; cette motivation déterminera principalement les résultats d'un développement de fournisseurs efficace.

Ensuite, le Guide est destiné à servir de modèle pour tous les pays et nous savons tous que les économies, d'un bout à l'autre de la planète, sont très différentes et qu'elles fonctionnent selon des bases qui ne se ressemblent pas.

En outre, les BSTP n'ont pas toutes le même statut ni la même expérience ni les mêmes moyens. D'après leurs expériences, nous pouvons observer que les applications des programmes pour le développement de fournisseurs, déjà effectuées, sont toutes différentes. Cela est dû non seulement aux facteurs énumérés ci-dessus, mais aussi aux adhérents des bourses qui appartiennent à un secteur plutôt qu'à un autre ou encore aux appuis du gouvernement, des chambres de commerce et d'industrie, etc.

Ainsi, les différents points énumérés doivent être adaptés aux situations particulières, notamment à l'environnement industriel de la région et du pays. Nous avons essayé de prendre en compte tous les éléments rentrant dans le champ d'un tel Programme. Cependant, lors de la mise en place de ce dernier, les BSTP devront se concentrer sur certains points plus que d'autres, selon les solutions spécifiques à apporter.

Il faut donc se servir du Guide comme d'un outil permettant de lancer les premières bases d'un programme pour le développement de fournisseurs. L'ONUDI se propose de mettre en application des programmes pilotes de ce type, conjointement avec les bourses qui le souhaitent.

Dans les faits, depuis la sélection des entreprises, et la recherche de financement, jusqu'à l'injection des solutions sur le terrain, le chemin est long. Il faut donc élaborer le programme soigneusement dès le départ. Si cela est respecté, les résultats qui en découleront seront bénéfiques pour tous.

Bibliographie

Alary-Grall, L., G. Le Goff et N. Rambaud. Environnement: quelles démarches pour les entreprises. *Dans Cahiers industries* n° 33. 1998.

Altersohn. Industrial partnership with a view to more lasting, equitable and modern industrial subcontracting relationship. Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 1993.

Boon. Guide pratique pour les accords de sous-traitance. Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 1993.

Cuny et de Crombrugghe. Guide pour la création des centres de promotion (ou bourses) de la sous-traitance et du partenariat industriels, Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 2000.

De Crombrugghe. Partnership Development Programme for Subcontractors and Suppliers. Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 2002.

France. Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. La qualité: une démarche pour répondre aux attentes du client. *Dans Revue SESSI* n° 138. Par C. Bessède, 2000.

France. Ministère de l'industrie, de la poste et des télécommunications. De la sous-traitance au partenariat: une approche nouvelle des relations interindustrielles. *Dans Revue SESSI* n° 65. Par M. Hannoun et G. Guerrier, 1996.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. Charte déontologique pour les relations de sous-traitance, de fourniture et de partenariat industriels, Vienne. 1999.

———. Comparative study of the promotional framework for the development of industrial subcontracting with the SSIs in India and selected Asian countries. 1996.

———. Projet US/SEN/99/148/Bourse de sous-traitance et de partenariat, rapport final. Sénégal, 2002.

———. Service PME. Concept Paper: Sustainable Business Linkages for SME Development. Vienne, 2002.

Perigot, F. Guidelines for partnership in industrial subcontracting. Bruxelles, Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE), 1998.

Tunisie. Agence de promotion des industries. Guide pour la sensibilisation et le pré-diagnostic des entreprises en vue de la mise à niveau. 1997.

Sites Web sur Internet

<http://www.unido.org/doc/391482.htmls>

http://perso.wanadoo.fr/michel.bibikoff/ISO_9000.htm

http://www.systemes.com/gpro1_73.htm

[http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/\\$tqm01.htm](http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/$tqm01.htm)

http://www.swiss-science.org/html_f/fhpeer/fhpf_01.htm

(Glossaire de la peer review)

<http://www2.lacitec.on.ca/users/mlatre/ANALYSE/13638n9.htm>

<http://www.iso.ch/iso/en/comms-ma...gountries-01.htm?printable=true>

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttgrazannexfr.pdf>

<http://www.un.org/esa/sustdev/agenda21chapter34.htm>

<http://www-di.inf.puc-rio.br/~celso/artigos/metaheuristique-grasp.ps>

Annexe 1

Questionnaire sur les programmes pour le développement de fournisseurs des BSTP

Nom du programme pour le développement de fournisseurs: _____

1. Généralités

Nom de la BSTP et pays	
Nom de la personne qui remplit le questionnaire	
Date de mise en œuvre du programme	

2. Informations générales sur le programme

Combien de programmes avez-vous déjà mis en place?		
Quels sont les secteurs industriels concernés?		
Où sont mis en œuvre les programmes?	Dans la région	%
	Sur le territoire national	%
	À l'international	%
Nombre d'entreprises qui ont déjà participé au Programme pour le développement de fournisseurs		

3. Financement

Qui a financé le programme pour le développement de fournisseurs?
À quelle hauteur ?

BSTP (au travers des revenus engendrés par les services)	%
Gouvernement	%
Associations, banques Lesquelles? _____	%
Chambre de commerce et d'industrie	%
Donateurs internationaux Lesquels? _____	%
Entreprises	%

4. Objectifs poursuivis

Quels sont les objectifs les plus importants pour pouvoir atteindre un développement efficient des fournisseurs?

Notez chaque objectif de 1 à 5, selon l'importance que vous lui accordez (1 = peu important, 5 = très important)

Réduire les coûts	
Améliorer la technologie	
Augmenter la productivité	
Augmenter le niveau de la qualité totale	
Obtenir la certification (ISO 9000)	
Faire des réorganisations internes	
Permettre une meilleure logistique (juste à temps)	
Établir des prix justes dans les contrats de sous-traitance	
Se conformer aux règles sur l'environnement	
Former le personnel des PME	
Autres (précisez): _____	

5. Mise en œuvre du programme

5.1. De quoi et de qui avez-vous eu besoin pour mettre en œuvre le programme?

Cochez (X) la case adéquate

Nouveaux services de la BSTP	
Experts indépendants	
Motivation des entreprises	
Appui des pouvoirs publics	
Autres (précisez): _____	

5.2. A-t-on créé une Unité autonome pour exécuter le programme pour le développement de fournisseurs? O/N

Où est-elle prévue? _____

Si la réponse est oui à une des deux questions précédentes, quels sont, ou seraient, les représentants de cette Unité?

Cochez (X) la case adéquate

Représentants du gouvernement	
Représentants des entreprises donneuses d'ouvrages	
Experts indépendants	
Cadres de la BSTP	
Représentants de la chambre de commerce et d'industrie	
Autres (lesquels): _____	

5.3. Suivi du programme

O/N

La BSTP conduira-t-elle le programme pour le développement de fournisseurs avec l'appui d'autres institutions?	
Si oui, lesquelles? _____	

Le programme est-il destiné à fonctionner sans aucune intervention de la BSTP?	

5.4. Paiement des services

O/N

Si le programme devient une activité permanente au sein de la BSTP, pensez-vous que le paiement des services rendus permettrait de rémunérer un ou deux ingénieurs, qui se consacrerai(en)t à cette tâche, ainsi que de couvrir les frais nécessaires au fonctionnement de cette activité?	
--	--

6. Suggestions

O/N

Selon votre propre expérience, avez-vous des suggestions pertinentes?		
Si oui, lesquelles?		

Annexe 2

Analyse du questionnaire, envoyé aux BSTP, sur leur programme pour le développement de fournisseurs

Introduction

Un questionnaire a été envoyé aux BSTP, qui avaient déjà élaboré un programme pour le développement de fournisseurs. Ces bourses sont celles de l'Argentine [Unión Industrial Argentina (UIA)], du Costa Rica [Cámara de Industria de Costa Rica (CICR)], de l'Inde [Hyderabad — Confederation of Indian Industry (CII) et Bangalore — Karnataka Small Scale Industries Association (KASSIA)], du Mexique [Monterrey — Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA)], du Paraguay [Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial (CEDIAL)], du Sri Lanka [Small and Medium Enterprise Developers (SMED)] et d'Uruguay [Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)].

L'analyse des réponses au questionnaire permet de faire ressortir plus spécifiquement les secteurs visés par les programmes, leur zone d'application, le nombre d'entreprises qui y participe, la provenance des financements, les besoins pour leur bonne application et les modalités de leur fonctionnement. Il nous a semblé aussi indispensable de leur demander quels étaient, pour elles, les objectifs les plus importants (qualité, livraisons, coûts, etc.).

La finalité est de mettre en valeur les aspects essentiels d'un programme pour le développement de fournisseurs selon les bourses en question. Les points importants à inclure dans un programme pour le développement de fournisseurs ayant été développés dans le troisième chapitre du Guide, cette analyse ne donnera pas tous les points importants qu'un tel programme devrait théoriquement comprendre, mais elle donnera les points que les bourses interrogées ont cru bon d'inclure dans leur propre programme.

Les secteurs industriels

Selon les réponses des BSTP, on peut constater que, pour la plupart d'entre elles, les secteurs de la transformation des métaux, de la mécanique et de l'électronique sont des secteurs au sein desquels un tel programme est ou bien adéquat, ou bien nécessaire pour leur bon fonctionnement. En tous cas, même s'il n'y a pas de secteur prédéterminé d'application, un programme pour développer les fournisseurs est tout à fait opportun dans quelconque secteur industriel, du moment où il s'agit d'une sous-traitance de spécialité et que les partenaires (donneurs d'ouvrages et sous-traitants) ont la volonté d'entretenir des relations à long terme.

On peut aussi observer que les programmes ont tous été mis en œuvre localement ou sur le territoire national, bien qu'il serait opportun de les étendre au niveau international. C'est une question d'expérience, car il est impossible de lancer un tel programme directement à l'international, si ce dernier n'est pas mature et s'il n'a pas d'abord fait ses preuves au niveau local.

Le financement

Chacune des BSTP a financé son programme d'une façon différente. Une bourse a totalement financé son programme par le gouvernement, deux

autres par les revenus qu'elles avaient générés. Cependant, trois bourses ont été aidées par leur chambre de commerce et d'industrie. De manière générale, on observe que des banques, des pays ou organismes donateurs, des associations professionnelles, ou encore les entreprises elles-mêmes, ont pris part au financement. La variété des sources de financement nous indique qu'il ne faut pas se limiter à la recherche de financement seulement auprès d'une institution publique ou privée, ou de ne vouloir se financer qu'à travers les revenus générés par les services rendus par la bourse, mais qu'il faut étendre ses recherches à tous les acteurs privés et publics qui sont susceptibles d'appuyer la bourse en ce sens. Le financement d'un tel programme ne nécessite pas forcément de privilégier une source plutôt qu'une autre.

Les conditions préalables

Il est clair que toutes les BSTP qui ont répondu avaient unanimement besoin de la motivation des entreprises, qui sont le moteur d'un tel programme. Par ailleurs, les experts et l'appui des pouvoirs publics semblent être aussi deux éléments importants. Cela confirme ce qui a été conseillé dans le Guide.

Le fonctionnement des programmes

Il a été demandé aux BSTP s'il existait une Unité autonome pour exécuter le programme ou, du moins, si cela était prévu. Seule une bourse a répondu négativement à cette question. Cela nous montre donc que c'est une fonction nécessaire et faisable et que, même si théoriquement une BSTP peut assurer l'exécution du programme, il semble que, dans la pratique, une telle Unité permet une meilleure exécution du programme. Ces Unités sont toutes composées de représentants des bourses et souvent de représentants du gouvernement. Cependant, il serait nécessaire que, tel qu'il est mentionné dans le Guide, des représentants des entreprises soient plus impliqués pour que cette Unité devienne vraiment autonome comme c'est le cas dans l'exemple de l'entreprise John Deere & Co¹⁷.

Le suivi des programmes

En général, on constate aussi, au travers des réponses, que ces programmes sont destinés à fonctionner sans l'intervention de la BSTP. À la question de savoir si le paiement des services, rendus dans le cadre d'un tel programme, pourrait permettre de rémunérer un ou deux employés dédiés complètement à un département qui serait créé pour conduire ce programme, les BSTP, à 75 %, affirment que ce ne serait pas possible. Cependant, cela n'est pas contraire à la création d'une Unité d'exécution vu que ces bourses ont réussi à en mettre une en œuvre grâce à d'autres sources de financement.

Les objectifs poursuivis par les BSTP

Selon les BSTP interrogées, la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité et de la qualité totale sont les trois objectifs les plus importants à assurer dans un programme pour le développement de fournisseurs. On observe aussi que la formation du personnel des entreprises est un élément essentiel pour la quasi-totalité de ces bourses. Étonnamment, la livraison ne semble pas être la priorité dans les programmes mis en œuvre par les bourses. Cependant, il faut se référer à la description des programmes pour comprendre que certains objectifs sont plus importants que d'autres lorsque le programme est dirigé vers un secteur particulier.

¹⁷Voir annexe 4.

Annexe 3

Présentation des programmes pour le développement de fournisseurs mis en place par les BSTP de l'Argentine, du Costa Rica, du Mexique, du Paraguay, du Sri Lanka et d'Uruguay

Indications préliminaires

Nous avons résumé les programmes des BSTP qui nous ont au moins fourni une documentation détaillée à ce sujet (indépendamment des questionnaires). Ces bourses sont celles de l'Argentine, du Costa Rica, du Mexique, du Paraguay, du Sri Lanka et d'Uruguay. Ainsi, les BSTP qui veulent mettre en place un tel programme ont l'occasion, grâce à ce document, de comprendre les étapes par lesquelles il faut passer en pratique selon les objectifs plus particuliers que chacun s'est fixé. Cependant, ceux qui désirent plus de détails concernant ces programmes peuvent en faire la demande à l'ONUDI ou aux BSTP concernées.

Argentine [Unión Industrial Argentina (UIA)]

Les objectifs

La Bourse de Buenos Aires de l'Unión Industrial Argentina (Union industrielle Argentine) a élaboré un programme de développement de fournisseurs pour le compte du Secrétariat des PME et du développement régional (SEPYME), qui appartient au Ministère de l'industrie de l'Argentine. Le programme est intitulé "Programa de Consolidación y Desarrollo de Proveedores" ou PCDP (Programme de consolidation et développement de fournisseurs).

Le premier objectif visé est le développement de nouveaux sous-traitants, qui sont susceptibles de répondre aux exigences des donneurs d'ouvrages et de consolider un groupe de sous-traitants présentant des carences.

Le second objectif est de faire connaître le programme et de mettre en relation les besoins d'approvisionnement des secteurs public et privé. En vue d'assurer cette diffusion, il a été prévu l'élaboration d'un système d'information qui relie les demandes de sous-traitance des donneurs d'ouvrages aux offres des fournisseurs. De plus, les achats de l'État et les demandes venant de l'extérieur sont diffusées sur Internet.

Le déroulement

Le PCDP finance les programmes grâce à divers instruments tels que le crédit fiscal (les entreprises supportent d'abord le coût du développement de fournisseurs, ensuite, avec l'accord de l'État, le gouvernement leur donne un certificat fiscal, égal au coût du programme, grâce auquel les entreprises récupèrent le montant de ce coût au travers des impôts), les fonds de capital-risque ou encore les sociétés de garanties réciproques.

La diffusion du programme se fait sur Internet (messages envoyés aux grandes entreprises et création d'une page Web), par des articles et reportages dans la presse, par des réunions personnalisées et des communiqués à des

entités regroupant des entreprises (chambres de commerce et d'industrie, associations professionnelles, etc.).

Les grandes entreprises qui souhaitent adhérer au programme signent une lettre d'intention pour formaliser leur compromis. Elles doivent ensuite déterminer leurs objectifs d'intégration et identifier les problèmes qui affectent leurs relations de sous-traitance.

La sélection des sous-traitants est effectuée conjointement par le donneur d'ouvrages, l'équipe de travail du PCDP et les représentants des organismes ayant soutenu financièrement le programme. Cette sélection se fait selon les critères d'admissibilité que le donneur d'ouvrages aura fixés auparavant, mais aussi selon les objectifs du programme.

Pour assurer le suivi des programmes, une équipe de travail et une Unité d'exécution sont constituées. L'équipe de travail est formée d'un représentant de l'entreprise donneuse d'ouvrages, et l'Unité d'exécution de représentants choisis selon un consensus entre le SEPYME et le donneur d'ouvrages. Cette Unité a pour fonction de gérer les tâches en relation avec le plan à mettre en place. Elle analyse et fait des diagnostics d'aptitude de compétitivité du sous-traitant en vue d'identifier ses carences. L'Unité conçoit ensuite le projet dans l'optique d'agir pour la gestion de la qualité, la gestion, les relations entre sous-traitants, la réduction des coûts, le contrôle de la production et la recherche-développement.

Costa Rica [Cámara de Industria de Costa Rica (CICR)]

Les objectifs

Le projet de développement de fournisseurs pour les entreprises multinationales de haute technologie ("Proyecto de Desarrollo de Proveedores para Empresas Multinacionales de Alta Tecnología") du Costa Rica vise:

- ❑ À contribuer à l'augmentation de la valeur ajoutée nationale dans la production des Empresas Multinacionales de Alta Tecnología (EMAT)*;
- ❑ À améliorer la compétitivité des PME;
- ❑ À améliorer la capacité technologique des PME.

De manière générale, le projet du Costa Rica a pour but de permettre aux PME d'atteindre les niveaux technologiques nécessaires à leur intégration verticale dans la chaîne productive des EMAT.

Le déroulement

La Bourse du Costa Rica a obtenu des fonds de l'Agence de promotion du commerce extérieur du Costa Rica, de la Coalition du Costa Rica des initiatives de développement, de la chambre d'industrie, des EMAT et des PME pour mettre en place son programme.

Pour exécuter ce programme, il a été prévu un Comité de direction, composé de représentants des organismes donateurs, et une Unité d'exécution, composée d'un directeur, d'un assistant technique, d'un comptable et d'une secrétaire, aidés par un expert en développement de fournisseurs. Le Comité de direction a pour rôle principal de superviser la réalisation des objectifs (comprenant aussi l'approbation du budget), tandis que l'Unité d'exécution met en place le programme et assure sa bonne exécution au travers de services.

Le projet appuie la réalisation de produits des PME qui sont reliés à la chaîne productive des EMAT. Tout d'abord, la Bourse sélectionne les PME, selon des critères de motivation et de qualité, qui sont admises à participer au programme. Ensuite, une méthodologie, basée sur l'analyse de la demande de

*Entreprises multinationales de haute technologie.

produits par les EMAT et sur la situation technico-entrepreneuriale des PME, est faite par un expert international. Le projet encadre le développement des PME sélectionnées au travers d'une assistance technique et de formations.

Il est aussi prévu un système pour rassembler les informations en vue d'offrir un accès à la demande et à l'offre des produits et services aux entreprises concernées par le projet, de créer des liens avec les institutions qui appuient les PME et d'orienter les PME dans leur recherche de financement et de capital-risque.

Pour assurer la continuité institutionnelle du projet, et si le projet pilote fonctionne correctement, la Bourse mettra en place une agence nationale pour le développement de fournisseurs ("Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores"). Ce sera une entité indépendante qui aura sa propre personnalité juridique.

Mexique [BSTP de Chihuahua: Centro de Desarrollo de Proveedores (CEDEP)*]

Les objectifs

Dans le but d'intégrer les entreprises dans la chaîne productive d'exportation, le CEDEP a organisé un programme destiné à assister les entreprises dans leur processus d'amélioration de la qualité, de la productivité et de la compétitivité. Pour assurer cet objectif, ce dernier a mis en place un modèle de développement de fournisseurs.

Le déroulement

Le CEDEP a axé son assistance sur la qualité et l'offre de services.

Après avoir sélectionné les sous-traitants, le CEDEP fait rentrer ces entreprises dans le processus de développement de fournisseurs, qui commence par l'assistance dans l'obtention de la norme ISO 9000. L'entreprise sélectionnée passe par quatre étapes qui sont le diagnostic, la mise en œuvre du processus en vue de la certification, la certification et la re-certification.

Depuis le début du programme, en 1998, jusqu'à octobre 2001, le CEDEP a facilité 230 mises en relation, dont 76 ont débouché sur un contrat de longue durée, 16 sur un contrat qui avait déjà pris fin en octobre 2001 et 43 sur des possibilités de contrat. De manière générale, le CEDEP a fait profiter de ses services 421 entreprises, principalement, au moyen de l'organisation de formations et séminaires, de la prestation de conseils juridiques et comptables, de mises en relation, etc.

Paraguay [Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial (CEDIAL)]

Les objectifs

Assister les fournisseurs dans le domaine de la sous-traitance de fabrication.

Le déroulement

La Bourse du Paraguay sélectionne, évalue les sous-traitants et les met en relation avec les donneurs d'ouvrages tout en leur apportant une assistance technique.

La sélection est faite selon des critères convenus avec les donneurs d'ouvrages. Une fois sélectionnés, les sous-traitants ont accès à une assistance technique et à des formations dans les domaines de la qualité, de la réduction des coûts et des livraisons.

L'évaluation vise principalement la qualité des produits, l'exécution des obligations, le respect des critères acceptés, le flux d'informations du sous-traitant vers le donneur d'ouvrages. Cela est effectué dans le respect de la

*Centre de développement de fournisseurs.

documentation élaborée par l'ONUDI sur les relations entre fournisseurs et acheteurs (une copie de cette documentation est transmise au donneur d'ouvrages).

Un système de contrôle est établi à l'aide d'entretiens et de formulaires. Le contrôle porte sur les carences, d'après une classification préétablie, et sur l'élaboration de spécifications techniques basiques par produit et de spécifications techniques de production.

Les aspects qui sont développés avec les entreprises sont: le marketing, les ventes, la production, la gestion des sous-traitants, la qualité, le commerce extérieur et la participation à des foires internationales. Un expert international, spécialiste du domaine concerné, supervise l'approfondissement de ces aspects.

Sri Lanka [Small and Medium Enterprise Developers (SMED)]

Les objectifs

Le programme mis en place par la BSTP du Sri Lanka porte sur le développement de fournisseurs dans le domaine des moulages et des moules par injection.

Les Small and Medium Enterprise Developers (promoteurs des PME) et la Japan External Trade Organisation ont travaillé ensemble pour développer l'industrie plastique afin de la rendre plus compétitive.

Le déroulement

Après la visite d'entreprises affiliées à la BSTP par un expert japonais, un séminaire, réunissant 48 membres de la BSTP, d'entreprises et d'instituts techniques, s'est déroulé en février 2002. Durant ce séminaire, un bilan des problèmes existants pour les fournisseurs dans l'industrie du plastique et des solutions à apporter a été dressé. Après avoir sélectionné 30 entreprises, la BSTP a constaté un manque de connaissance dans le domaine de l'acier à outil et de son usage dans ces entreprises. Un autre séminaire a donc été organisé en mars 2002 sur ce sujet pour savoir comment affronter ces problèmes.

Lors de ces séminaires, la BSTP a aussi constaté qu'il y avait un problème venant principalement du traitement thermique. Des cadres d'une PME australienne sont venus faire une démonstration pour expliquer aux entreprises du Sri Lanka les méthodes modernes en matière de traitement thermique.

Uruguay [Bolsa de Subcontratación del Uruguay (BSU) — Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)]

Les objectifs

Le Programa de Fortalecimiento de Proveedores (programme de renforcement de fournisseurs), mis en place par la Bourse d'Uruguay, a pour finalité d'appuyer les entreprises d'Uruguay à réaliser une meilleure insertion compétitive dans les marchés intérieurs et extérieurs. Les objectifs à assurer sont la formation de partenariats entre les donneurs d'ouvrages et ses sous-traitants, la diminution des coûts (à condition que ce ne soit pas au détriment de la qualité), la livraison dans les meilleurs délais et l'introduction, dans les entreprises sous-traitantes, des outils de gestion modernes.

Le déroulement

Les méthodes employées pour atteindre ces objectifs consistent principalement en la sensibilisation individuelle et en l'organisation de réunions mensuelles des groupes. Le processus de renforcement se fait à tous les niveaux, selon l'endroit où les faiblesses des sous-traitants ont été diagnostiquées (logistique, qualité, etc.) et selon les exigences des donneurs d'ouvrages.

Annexe 4

L'exemple du programme pour le développement de fournisseurs de l'entreprise John Deere & Co

Présentation

Les sollicitations incessantes des clients pour baisser les coûts obligent les entreprises d'aujourd'hui à dépasser les approches traditionnelles d'améliorations continues en matière de réduction des pertes. Comme la majorité des coûts se situent en dehors de l'usine, dans la chaîne de sous-traitance, il est plus difficile de réaliser des économies si on s'arrête à l'entreprise. Une voie doit donc être ouverte pour travailler avec le réseau de sous-traitance et faire baisser le coût total des biens achetés. Un des éléments importants est une équipe d'ingénieurs, hautement qualifiés, qui travaille avec les fournisseurs pour mettre en place des rationalisations tout au long de la chaîne de sous-traitance. Les résultats sont immédiats et spectaculaires. Nous avons appelé cette équipe "développement de fournisseurs".

Les besoins

Les clients devenant plus exigeants, les entreprises sont l'objet de pressions grandissantes pour livrer des produits sur le marché, le plus vite possible, avec plus de complexités techniques, dans des gammes plus élaborées, à des coûts plus bas. La capacité des entreprises à répondre plus rapidement aux changements du marché et aux demandes des clients est un avantage compétitif. Le pourcentage de matériel acheté augmentant, la chaîne de sous-traitance devient le facteur dominant pour déterminer les réactions du marché.

Les fournisseurs déterminent une grande partie du coût du produit. Les composants étant de plus en plus sous-traités, la plupart des coûts peuvent être intégrés dans un produit avant même que l'entreprise qui le vend ne l'ait fabriqué ou assemblé. Les techniques de fabrication traditionnelles ne permettent pas toujours de produire des produits complexes et à faible volume. De plus, les coûts supplémentaires sont répercutés tout au long de la chaîne de sous-traitance étant donné que beaucoup d'entreprises relèvent ces défis au travers d'inventaires consolidés.

Le temps consacré à exécuter une commande est souvent le temps qui fait la différence entre dominer le marché ou courir à contresens. Les délais des fournisseurs imposent de sévères limites à la réactivité des entreprises quant aux demandes des clients. Lorsque le premier niveau de sous-traitants doit attendre ses propres fournisseurs, l'addition des délais sur la chaîne de sous-traitance peut contrecarrer les meilleures stratégies commerciales.

En résumé, l'entreprise qui comprend la façon d'influencer la structure globale des coûts (interne et externe, au niveau du réseau des fournisseurs) aura un avantage concurrentiel au niveau des coûts. Si l'entreprise peut aussi trouver les moyens pour solutionner les fluctuations de production, le problème des délais et de la combinaison optimale des produits, elle sera un excellent concurrent dans son secteur d'activité.

La réponse aux besoins

Au milieu des années 90, John Deere & Co a utilisé les critères d'évaluation de Malcolm Baldrige Quality Award pour évaluer les zones d'affaires. Un des aspects de la stratégie qui est ressorti de cette pratique est le renouvellement de l'importance de la gestion de la sous-traitance. Le donneur d'ouvrages déterminait qu'il était difficile, voire impossible, d'être concurrencé mondialement si les coûts de la sous-traitance n'étaient pas soumis à un contrôle plus proche. À cette fin, ils autorisaient la formation de groupes de développement de fournisseurs dans l'entreprise.

L'équipe "développement de fournisseurs" est composée d'ingénieurs qui ont une grande expérience dans différents domaines de la fabrication. Les ingénieurs types de cette équipe sont diplômés dans une spécialité de l'ingénierie et ont une grande expérience de terrain. Ils associent les plus récentes théories aux réalités. Préalablement à cette base, John Deere & Co a ajouté des formations techniques spécifiques essentielles pour faire les changements dans l'entreprise. Les habiletés naturelles sont accentuées. Il en résulte un groupe d'agents motivés, expérimentés et avec une excellente formation.

Les ingénieurs "développement de fournisseurs" travaillent avec le groupe d'approvisionnement stratégique pour sélectionner le projet de développement de fournisseurs des candidats. En travaillant ensemble, l'équipe "développement de fournisseurs" et le personnel du groupe d'approvisionnement stratégique, ainsi que les autres intéressés, analysent la performance de divers sous-traitants pour déterminer s'il est possible de les améliorer. Les sous-traitants doivent répondre à quelques critères de sélection en vue d'être choisis pour participer au Programme de développement de fournisseurs: l'existence d'une technologie minimale, l'intention d'entretenir de longues relations de sous-traitance, un désir sincère de vouloir s'améliorer et les facteurs habituels de coût, de qualité et de livraison. Étant donné qu'il y a beaucoup plus de fournisseurs que d'ingénieurs "développement de fournisseurs", les candidats pour des projets concernant le Programme de développement de fournisseurs sont soigneusement choisis dans le but de maximiser l'impact sur l'ensemble des performances.

Une fois sélectionnés, les candidats sont répertoriés dans un système informatisé de suivi des projets. Ainsi, toutes les usines travaillant avec ce sous-traitant sont informées et peuvent contacter l'ingénieur, qui dirige le Programme de développement de fournisseurs et travaille avec le groupe d'approvisionnement stratégique, et déterminer les performances visées par ce sous-traitant. Les performances passées du sous-traitant, les nouvelles performances qu'il vise et son potentiel pour les nouvelles affaires sont introduites dans une présentation faite au sous-traitant par le groupe d'approvisionnement stratégique et l'équipe "développement de fournisseurs". L'équipe demande que la direction du sous-traitant soit présente pour cette présentation. Elle adopte aussi une charte initiale, sans effet juridique, qui est un accord écrit et qui stipule que chacun est prêt à coopérer si un projet est identifié et à partager des informations et comment les bénéfices sur la réduction des coûts seront répartis. Le Programme de développement de fournisseurs est expliqué à la direction du sous-traitant qui est priée de mettre à disposition ses meilleurs cadres pour élaborer une description des processus en vue de déterminer des projets potentiels.

Le sous-traitant accepte presque toujours de décrire ses processus. La description des processus, associée à une évaluation, identifie les opportunités pour les projets. Ces derniers sont présentés à la direction du sous-traitant qui, normalement, sélectionne une équipe pour travailler sur le projet. Dès lors, une autre charte est rédigée pour préciser le projet. Cette charte mentionne les personnes concernées, les dates de début et de fin du projet, la fréquence des réunions, le temps dédié au projet, les résultats attendus, et tout autre élément nécessaire pour définir exactement la portée du projet.

Selon la sélection, un sous-traitant est introduit dans le Programme de développement de fournisseurs par le spécialiste de la gestion de la sous-traitance travaillant avec ce sous-traitant. Ensuite, l'ingénieur "développement de fournisseurs" assume, lors de la phase suivante, la responsabilité de la relation concernant le développement du sous-traitant. A l'occasion d'une première visite, les procédés dans les affaires et dans la fabrication sont évalués et les possibilités de la poursuite effective du développement en commun, par le sous-traitant et l'ingénieur "développement de fournisseurs" de John Deere & Co, sont identifiées. Pour ce faire, l'ingénieur et le sous-traitant peuvent recourir à d'autres ressources, mises en place dans le cadre du Programme de développement de fournisseurs, dont ils auraient besoin. Un projet de départ est choisi et une charte est écrite, dans laquelle sont détaillés: la possibilité qu'a le projet d'aboutir, les bénéfices attendus, les rôles et responsabilités de chacun, les produits à livrer et les engagements de la direction. Une équipe du sous-traitant est identifiée pour travailler sur le projet en duo avec l'ingénieur "développement de fournisseurs".

En utilisant la charte en tant que guide-projet, l'ingénieur "développement de fournisseurs" forme le personnel du sous-traitant, selon son niveau, aux techniques à employer pour résoudre les problèmes. Un bon outil de base, utilisé dès le départ dans le projet, est la description des processus ou de la chaîne de valeur. La description aide l'équipe de projet à se concentrer sur la zone où se situent les défis, et la formation reçue lui permet d'avoir des idées pour trouver des solutions originales. Le processus forme aussi le personnel du sous-traitant à l'usage d'outils de pointe pour résoudre les problèmes. Ils seront ainsi capables d'utiliser cet enseignement dans l'avenir sans l'intervention de l'équipe "développement de fournisseurs" de John Deere & Co.

Une fois que les résultats fixés dans le projet sont atteints, le sous-traitant et la gestion de la sous-traitance de John Deere & Co s'accordent sur l'impact du projet. Si, par exemple, la production d'un produit a coûté 900 000 dollars de États-Unis au sous-traitant et que John Deere & Co l'a acheté 1 million de dollars, le fournisseur aura fait un bénéfice de 100 000 dollars, ou 10 %. Si, en travaillant ensemble, le sous-traitant et l'équipe "développement de fournisseurs" de John Deere & Co ont réussi à réduire les coûts de ce produit de 200 000 dollars, le nouveau coût de production sera de 700 000 dollars. En se partageant le gain fait sur les économies des coûts, John Deere & Co achètera le matériel pour 900 000 dollars, tandis que le sous-traitant aura fait un bénéfice de 200 000 dollars. C'est véritablement une approche "gagnant-gagnant" du développement de fournisseurs.

Les résultats

Les sous-traitants qui ont participé à cet effort, avec John Deere & Co, ont réalisé de grandes économies. Ils ont pu augmenter leur capacité de production, réduire leurs délais et augmenter l'ensemble de leurs performances. Cela crée un sous-traitant plus compétitif pour John Deere & Co. Il est plus facile de travailler avec des sous-traitants plus compétitifs et plus performants. Cela permet aussi de meilleurs résultats dans les performances de la gestion de la sous-traitance. Un des bénéfices importants pour les sous-traitants est que les économies qu'ils font, à partir du moment où ils s'engagent dans les activités du Programme de développement de fournisseurs, s'appliquent à toute leur production et à l'ensemble de leurs clients. John Deere & Co ne demande le partage des économies que pour la production qui lui revient. Ces augmentations servent la rentabilité du sous-traitant.

Les exemples de succès sont publiés pour démontrer le genre de résultats qui peuvent être attendus en participant à ce Programme. Quatre projets types sont résumés ci-après. Chacun des cas d'études suivants est issu directement d'un département différent de John Deere & Co. Le Programme de développement de fournisseurs suit un même procédé quel que soit le départ-

tement auquel il s'applique, les moyens du Programme de développement de fournisseurs jouant un rôle actif dans tous les groupes de gestion des sous-traitants de John Deere & Co.

Cas d'étude n° 1

Les ingénieurs "développement de fournisseurs" du département de la construction et des forêts ont travaillé avec le sous-traitant "A", qui produit des feuilles de métal et de plastique, pour réduire les coûts, tout en améliorant les performances liées à la qualité et aux livraisons. Le résultat final était l'identification de familles de pièces et l'introduction de techniques de production en cellules. Les économies annuelles réalisées par John Deere & Co étaient de 354 000 dollars. Les bénéfices matériels pour le sous-traitant, en plus de leur part d'économie des coûts, ont été:

- 40 % de réduction du temps de cycle, passant de 10 à 6 jours;
- 40 % de réduction des inventaires;
- 75 % de réduction sur les coûts de remise en fabrication;
- 50 % de réduction sur les rebuts;
- 40 % de réduction de main-d'œuvre indirecte;
- 9 % de réduction de main-d'œuvre directe.

Cas d'étude n° 2

Le département commercial et équipement des clients a travaillé avec le fournisseur "B", un fournisseur en composants d'échappements. Dans ce projet, les ingénieurs concernés du Wisconsin Manufacturing Extension Partnership étaient aussi comptés comme des ressources supplémentaires. Les projets qui en sont ressortis avaient comme objectif la réduction des temps de cycle de fabrication. Les économies annuelles réalisées par John Deere & Co ont été de 455 000 dollars. Les bénéfices matériels pour le fournisseur, en plus des économies réalisées, ont été:

- 50 % de réduction des temps de cycle de fabrication;
- 70 % de réduction des temps de cycle d'assemblage;
- 82 % de réduction sur les opérations de remise en fabrication;
- 17 % d'augmentation en moyenne sur les tarifs à la ligne;
- 7,5 % d'augmentation de capacité de production;
- 5,4 % de réduction des coûts de fabrication.

Cas d'étude n° 3

Une équipe "développement de fournisseurs" du département de l'agriculture a travaillé avec le fournisseur "C", un fournisseur en carters de boîtes de vitesses, et autres pièces connexes, pour les tracteurs agricoles. La proposition de ce projet était d'aider le fournisseur à atteindre ses objectifs de coût dans le contexte de l'utilisation des carters de boîtes dans un nouveau modèle de tracteur. Les nouvelles pièces étaient semblables à celles existantes. Elles étaient produites en utilisant un certain procédé et avaient été revues plusieurs fois par les ingénieurs de la conception pour étudier les possibilités d'économie. Ils pensaient que le potentiel était limité pour pouvoir améliorer le carter. L'équipe "développement de fournisseurs" a identifié les coûts les plus importants et a réussi à faire des améliorations importantes en matière de coût et sur la fabrication de certaines parties. Les économies annuelles réalisées par John Deere & Co sur les coûts des boîtes de transmission ont été de 576 000 dollars, avec un supplément de 10 % d'économie par tracteur sur

des pièces en relation avec les carters. D'autres bénéfices ont été réalisés depuis ce projet:

- Conception simplifiée de certaines pièces pour leur fabrication;
- Deux pièces éliminées de la fonderie;
- 18,3 % de réduction sur le temps de cycle de l'usinage;
- Combinaison de deux parties en une.

Cas d'étude n° 4

Les ingénieurs "développement de fournisseurs" de John Deere & Co ont travaillé avec le fournisseur "D", un fournisseur en fil mécanique. L'objet de ce projet était d'augmenter la flexibilité et la capacité du fournisseur à répondre rapidement aux ordres du client. Le plan d'action englobait trois secteurs principaux: a) les questions de capacité; b) le flux et le contrôle du matériel; et c) les procédés de variabilité. Les économies annuelles réalisées par John Deere & Co pour ce projet ont été de 580 000 dollars. En plus des économies annuelles de 1 435 000 dollars, les autres bénéfices matériels réalisés par le sous-traitant sont:

- 78 % de réduction du temps de cycle de fabrication;
- 71 % de réduction sur la qualité PPM;
- 42 % d'amélioration sur la ponctualité des livraisons;
- 23 % de réduction sur les exigences d'espace disponible;
- L'amélioration de la flexibilité à effectuer des changements sur le volume des produits et des gammes;
- L'augmentation des ventes aux autres clients grâce à ces améliorations.

Dossier commercial

Les résultats précédents, aussi impressionnants soient-ils, ne sont pas la seule raison pour développer un projet de développement de fournisseurs. Le développement de fournisseurs est un outil qui peut être utilisé par le groupe d'approvisionnement stratégique pour aider les négociations commerciales. Le développement de fournisseurs est un moyen technique qui vient en complément de la partie commerciale de la gestion de la sous-traitance. Quels que soient les problèmes techniques rencontrés, apparemment insurmontables, le développement de fournisseurs donne à l'acheteur la possibilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise et, en même temps, les moyens d'améliorer les relations avec le réseau de sous-traitance.

À la fin de l'année 2001, John Deere & Co avait 92 ingénieurs "développement de fournisseurs" dans toute l'entreprise. Ces ingénieurs ont travaillé sur un total de 426 projets et ont réalisé 52 millions de dollars d'économie d'échelle et évité 36 millions de dollars de coûts. Des résultats similaires ont été réalisés dans les domaines de la qualité et des délais de livraison. Les relations avec le réseau des fournisseurs se sont fortifiées et les sous-traitants sont devenus plus à même de répondre aux changements dans le calendrier de production et des exigences. Cette amélioration des performances du réseau de sous-traitance constitue un avantage comparatif important pour John Deere & Co sur ses concurrents.

Un autre bénéfice du Programme de développement de fournisseurs pour John Deere & Co est la création d'une catégorie de solutionneurs de problèmes. La formation d'un ingénieur "développement de fournisseurs" dans les techniques modernes et flexibles de fabrication à valeur ajoutée, associée à l'expérience qu'ils ont acquis dans une variété d'entreprises et de situations, les arme bien pour des postes au sein de l'organisation. Ils sont l'équivalent des "ceintures noires" dans le domaine de leurs connaissances.

Ils sont aussi appréciés par les fournisseurs et dans leur relation avec John Deere & Co. Cette perspective les met dans une position unique pour intégrer les procédés du fournisseur et ceux de John Deere & Co.

L'investissement initial du Programme de développement de fournisseurs inclut la formation, les voyages et autres dépenses. Le coût annuel d'un ingénieur "développement de fournisseurs" est dans une fourchette de 130 000 à 150 000 dollars. Le retour sur cet investissement est de l'ordre de 3/1 à 8/1. Des économies annuelles de 1 million de dollars par ingénieur "développement de fournisseurs" ne sont pas rares, bien que la moyenne se situe plus aux environs de 700 000 dollars. Le poste attire des gens talentueux qui apprécient les missions avec des défis et qui sont capables de travailler sous peu de supervision. Ces gens ont le bon profil pour accepter des missions qui nécessitent des responsabilités de haut niveau dans l'entreprise.

Résumé

Si ce Programme est une si bonne idée, pourquoi est-ce que tout le monde ne le met pas en œuvre? Il semble que de tels bénéfices sont suffisants pour convaincre quiconque de la sagesse de ces actions, mais l'inertie et la tradition sont des forces puissantes. Les raisons les plus couramment invoquées sont:

- "C'est le travail du sous-traitant".
- "Nous n'avons pas la main-d'œuvre nécessaire".
- "Les experts peuvent le faire".
- La mentalité gagnant-perdant.
- L'absence de volonté de partager les bénéfices.

Chacune de ces excuses indique la résistance au changement. Le développement de fournisseurs, tel qu'il est pratiqué chez John Deere & Co, provient de pratiques antérieures. Cela exige la volonté d'affronter des problèmes internes que le fournisseur n'a pas résolus. John Deere & Co a dû apprendre de ses fournisseurs et a aussi dû faire des changements dans ce sens avec le réseau des sous-traitants. Ce fut un procédé pénible mais positif pour s'améliorer et grandir. Le réseau des fournisseurs aussi a changé et grandi. Devenant plus capable de répondre rapidement aux exigences changeantes des clients, John Deere & Co a pu intensifier sa capacité de réponse. La réactivité et la flexibilité sont des clefs importantes non seulement pour survivre, mais aussi pour prospérer dans le climat économique du XXI^e siècle.

Si les excuses pour ne pas réaliser un programme de développement de fournisseurs vous sont familières, posez-vous la question suivante: "Si mon entreprise ne fait pas de développement de fournisseurs, est-ce que j'aimerais que mon concurrent le fasse?"

Annexe 5

La présentation du programme pour le développement de fournisseurs de l'entreprise Maruti Udyog Limited

Maruti Udyog Limited (une entreprise à participation mixte, réunissant le donneur de licence, la société japonaise Suzuki Motor Company et le Gouvernement de l'Inde) constitue un autre exemple de programme pour le développement de fournisseurs sous la forme d'un partenariat avec un investisseur qui a fortement stimulé et renforcé les capacités locales de sous-traitance. En 1991, après sept années de fonctionnement du Programme, déjà 90 % des pièces et composants étaient fournis localement par des sous-traitants indiens. Sur près de 400 sous-traitants et fournisseurs locaux, 200 étaient des petites entreprises et 50 % travaillaient uniquement pour Maruti Udyog Limited. Le 1^{er} décembre 2001¹⁸, l'ancien président de Maruti Udyog Limited, R. C. Bhargava, a dressé un bilan de ce Programme, 18 ans après son commencement.

"La manière de faire selon Maruti"

Le Programme de développement de fournisseurs de Maruti a été élaboré pour répondre aux principaux objectifs suivants:

- ❑ Mettre en œuvre la politique du gouvernement pour que, progressivement sur cinq ans, 95 % des composants soit d'origine nationale;
- ❑ Observer la politique de sous-traitance de Suzuki dans son ensemble, sauf en ce qui concerne les composants essentiels. Dans la maison, il était projeté d'avoir une valeur ajoutée d'environ 26 %;
- ❑ Être entièrement transparent dans toutes les transactions avec le fournisseur;
- ❑ S'assurer que les normes de qualité étaient maintenues et que les objectifs de coût étaient atteints.

Le Conseil d'administration de Maruti a approuvé une politique de développement de fournisseurs. Celle-ci partait du fait que la capacité des entreprises automobiles à répondre aux exigences de qualité et de coût dépendait des capacités des fournisseurs à évoluer et à s'améliorer continuellement. Les longues relations, mutuellement bénéfiques, devaient donc être renforcées avec les fournisseurs. Ils devaient fournir une assistance afin d'améliorer les normes technologiques et de fabrication. Maruti a contribué à mettre ensemble des fabricants étrangers et des compagnies indiennes. Les ingénieurs ont travaillé avec des fournisseurs pour améliorer les aménagements dans l'usine et les systèmes de production. Les fournisseurs ont été aidés dans la mise en place de pratiques de qualité et dans l'acquisition de la certification ISO. Quand cela était nécessaire, un soutien financier était apporté et de l'outillage coûteux était fourni.

¹⁸D'après un article paru en Inde dans le journal *The Economic Times* du 1^{er} décembre 2001.

Maruti créa des entreprises à participation mixte avec un certain nombre de fournisseurs en prenant des participations minoritaires, mais en étant pleinement impliqué dans le maintien d'un niveau de qualité et de productivité aussi haut que possible. Il y a maintenant 11 sociétés de ce type, et elles ont grandement contribué à atteindre les taux d'intégration visés et à maintenir une qualité élevée.

En général, en Inde, les grandes entreprises ne tentent pas d'établir de longues relations avec les fournisseurs. Ils ne procurent pas de soutien tel que Maruti l'a fait. Les relations avec les fournisseurs ne sont pas différentes de celles entre un acheteur et un vendeur quelconque. L'importance de l'amélioration de la qualité, de la productivité et des niveaux des coûts du fournisseur, comme moyen d'améliorer sa propre compétitivité, n'est généralement pas prise en considération.

Les politiques de Maruti ont été développées sur la base des expériences japonaises, où les entreprises automobiles ont des enjeux financiers chez beaucoup de fournisseurs et où ceux-ci sont considérés comme des membres de la famille. Bien sûr, les fournisseurs se rendent compte qu'ils doivent constamment travailler également pour rendre leur donneur d'ouvrages plus compétitif et plus rentable.

La sous-traitance est un système majeur pour améliorer la compétitivité et réduire les exigences d'investissement et les niveaux de risques. Les entreprises doivent considérer la sous-traitance comme une activité qui demande une attention soutenue. Cela n'est possible que s'il existe un programme de développement de fournisseurs structuré qui soit considéré comme une grande priorité par la Direction générale.

La plupart des fournisseurs en Inde sont des petites ou moyennes industries. Ils ne peuvent pas accéder facilement à la technologie ni mettre en œuvre des pratiques modernes de gestion à valeur ajoutée (*"lean management"*). Leur capacité à introduire une technologie d'information est virtuellement nulle. Ils ne peuvent pas engager d'experts pour mettre en place des systèmes de qualité et leur bilan ne leur permet généralement pas d'avoir accès au financement des banques. L'"entreprise mère" doit donc reconnaître les défaillances dans la gestion des entreprises sous-traitantes et les aider à les combler dans son propre intérêt. C'est ce que Maruti a fait.

Le Programme du gouvernement pour développer les fournisseurs (*"ancillaries"*), qui ne fonctionne plus aujourd'hui, ne visait pas à améliorer la qualité, la productivité et la compétitivité des entreprises sous-traitantes. Les fournisseurs, rattachés à l'"usine mère", étaient protégés, ce qui allait à l'encontre du concept de l'amélioration continue. En sous-traitance, on essaie d'améliorer les atouts compétitifs des acheteurs et des vendeurs; il n'y a donc pas de place pour le protectionnisme.

Maruti a environ 370 fournisseurs, qui sont des fournisseurs depuis plusieurs années. Quand Maruti a commencé à sous-traiter, en 1983, aucun composant de la voiture n'était disponible en Inde. Tous les composants ont dû être développés selon les normes japonaises. Aujourd'hui, pour l'ensemble des voitures, sauf celles récemment introduites, les taux de production nationale se situent aux environs de 95-97 %. Les achats provenant des fournisseurs dépassent aujourd'hui 3 500 roupies indiennes (721 millions de dollars).

Printed in Austria
V.02-57968–October 2002–200



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Centre international de Vienne, B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)
Téléphone: (+43-1) 26026-5275, Télécopieur: (+43-1) 26926-6805
Courrier électronique: ade-crombrugghes@unido.org, Adresse Internet: <http://www.unido.org>