



GUIDE COMPLET

Comment faire une gestion efficace
de la sous-traitance ?

INTRODUCTION

Si votre entreprise confie des travaux à des sous-traitants, dites-vous qu'elle ne fait pas exception : il s'agit d'une tendance forte observée dans plusieurs industries au Canada et partout dans le monde.

L'entreprise doit-elle gérer elle-même ses sous-traitants ou en confier le mandat à des sociétés spécialisées dans le domaine? Quels sont les risques encourus quand on parle de sous-traitance? En quoi la gestion de la sous-traitance influence-t-elle la performance générale de l'entreprise? Les donneurs d'ordres sont-ils responsables des accidents de leurs sous-traitants? La gestion externe de la conformité des sous-traitants génère-t-elle un bon retour sur l'investissement?

Cognibox s'intéresse à toutes ces questions. Le présent document présente une courte mise en situation de la gestion efficace de la sous-traitance.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Le contenu de cette publication est destiné à des fins d'orientation générale et d'information seulement. Bien que ce document soit conçu pour fournir des informations fiables et exactes à propos du sujet traité, Cognibox ne garantit pas que ces informations sont sans erreur ou convenables à toute fin. Cette publication n'est pas destinée à être, et ne constitue aucunement, un avis, une recommandation ni une proposition de la part de Cognibox, concernant un plan d'action particulier, à tout lecteur de ce document. Cognibox se dégage de sa responsabilité pour toute perte et tout dommage, qu'ils soient directs ou indirects, découlant de l'utilisation du contenu de cette publication par le lecteur. Avant de s'appuyer sur quelques information ou donnée mentionnées dans ce document ou d'en faire usage, les lecteurs doivent précautionneusement en faire leur propre évaluation quant à leur fiabilité, exactitude, pertinence et état complet, et doivent obtenir tout avis professionnel approprié compte tenu de leur situation particulière. Toute utilisation de toute information ou tout matériel contenus dans cette publication est au risque personnel du lecteur et constitue une acceptation des termes de cette clause de non-responsabilité.

BIEN GÉRER SES SOUS-TRAITANTS

LA DILIGENCE RAISONNABLE S'IMPOSE

L'emploi de sous-traitants comporte des risques, mais il est possible pour le donneur d'ordres de les atténuer considérablement en appliquant les principes de diligence raisonnable. La gestion efficace des sous-traitants repose d'abord sur le respect des trois obligations de diligence raisonnable qui incombent à l'employeur, soit la prévoyance, l'efficacité et l'autorité.

Ces obligations englobent notamment les aspects suivants : le contexte du travail et les risques associés, la réduction des risques, la formation des travailleurs et la transmission d'informations, la prévention et les mesures de sécurité, la réalisation d'enquêtes, le respect des normes de sécurité et la diffusion d'information auprès des sous-traitants sur les pénalités imposées aux contrevenants.

Les donneurs d'ordres ont par ailleurs tout intérêt à se doter d'un système de gestion de la conformité des sous-traitants performant et éprouvé pour réduire les coûts, accroître l'efficacité du travail, standardiser des procédures et améliorer la qualité dans son ensemble. Le présent chapitre s'intéresse à ces questions.

CHOISIR LE BON SOUS-TRAITANT

On s'en doute bien, le choix des bons sous-traitants est important. Et ce n'est pas toujours ceux qui offrent le meilleur prix qui devraient faire l'objet d'intérêt. C'est plutôt ceux sur qui on peut se fier. Ceux qui démontrent qu'ils peuvent évoluer dans des environnements changeants et parfois difficiles. Ceux qui emploient une main-d'oeuvre compétente. Ceux qui utilisent des produits de qualité. Ceux qui représentent une meilleure valeur globale.

LES INGRÉDIENTS D'UN PROGRAMME DE GESTION EFFICACE

Tout programme de gestion des sous-traitants commence par l'établissement de standards par le donneur d'ordres. Ces standards détermineront les principaux critères de choix des sous-traitants.

L'exercice visant à identifier les bons sous-traitants, à déceler les entrepreneurs à risque, à dénicher ceux qui pourront fournir les services requis dans le respect des contraintes financières et en accord avec la culture organisationnelle du donneur d'ordres est une entreprise complexe.

L'Institut Campbell¹ résume l'exercice de sélection des sous-traitants en cinq tâches.

LA PRÉQUALIFICATION

01

Cette étape consiste à identifier les forces, les capacités et les vulnérabilités de chaque sous-traitant désireux de se qualifier pour des travaux précis. C'est une étape où la collecte des données et la gestion des documents s'avèrent cruciales. C'est au terme de cette étape qu'un sous-traitant obtient ou non le statut « d'admissible à soumissionner ».

L'ÉVALUATION DE LA COTE DE RISQUE DES TRAVAUX

02

Cette étape consiste à bien circonscrire les travaux qui seront confiés à un sous-traitant afin de les situer dans une catégorie prédéterminée de risque. Cette étape influence les niveaux de formation exigés et les mesures de contrôle et d'accompagnement, sans oublier la couverture d'assurance qu'on exigera du futur sous-traitant.

LA FORMATION DU SOUS-TRAITANT

03

L'étape consiste à bien vérifier les acquis de formation du sous-traitant, documents à l'appui. Dans certaines circonstances, comme le fait de travailler dans un espace clos où la sécurité est essentielle, le sous-traitant devra prouver qu'il a suivi une formation spécialisée à cet effet. La gestion des dossiers de formation des sous-traitants représente un défi constant pour le donneur d'ordres, car c'est une tâche qui demande une mise à jour minutieuse et continue.

LE SUIVI DU TRAVAIL

04

Le donneur d'ordres doit effectuer une vérification périodique des travaux effectués pendant toute la durée du contrat. La tenue rigoureuse des registres d'incidents/accidents s'impose évidemment.

L'ÉVALUATION

05

Il est indispensable d'évaluer périodiquement le travail des sous-traitants et d'en faire des comptes rendus fidèles. Lors d'une enquête, par exemple, ces rapports pourront s'avérer utiles lorsque le donneur d'ordres devra faire preuve d'une bonne gestion des sous-traitants.

1. Campbell Institute. (2015). Best Practices in Contractor Management. Tiré de <http://www.thecampbellinstitute.org/research>.

GÉRER SES SOUS-TRAITANTS À L'INTERNE OU À L'EXTERNE?

Il y a deux façons de gérer ses sous-traitants. On peut s'en occuper soi-même, en implantant une procédure manuelle ou un système informatisé à l'interne, ou confier cette tâche en impartition.

À l'interne. Certains donneurs d'ordres font les choses très simplement en compilant eux-mêmes un minimum d'informations sur leurs sous-traitants : dossiers de suivi, registres d'incidents/accidents, notes d'évaluation, coordonnées, etc. Des entreprises de plus grande taille affectent des équipes d'employés dédiés aux relations avec les sous-traitants.

À l'externe. D'autres donneurs d'ordres optent pour une solution externe de gestion de leurs sous-traitants. Ces fournisseurs offrent généralement une solution clé en main comprenant les logiciels de type SAAS (Software As A Service) et l'expertise qui en découle (Back Office).

COMMENT CHOISIR LA MEILLEURE SOLUTION?

Certainement en prenant en considération au moins trois éléments majeurs :

- le nombre de sous-traitants d'un donneur d'ordres;
- le nombre de sites (usines, chantiers, entrepôts, etc.) en exploitation;
- la disponibilité des ressources internes, qualifiées et en nombre suffisant, qui seront affectées à la gestion des sous-traitants.

Ainsi, plus une entreprise embauche de sous-traitants, plus la gestion devient exigeante et plus les niveaux de risque augmentent. Le nombre de lieux d'exploitation vient aussi complexifier la gestion des sous-traitants. Chaque site est souvent différent. Les exigences et les façons de travailler ne sont pas les mêmes d'un endroit à l'autre. Il arrive même que les réglementations diffèrent d'une localité ou d'une région à l'autre, ce qui crée une probabilité accrue de non-conformité.

LA GESTION INTERNE DE LA CONFORMITÉ DES SOUS-TRAITANTS

Les nombreux changements, une réalité importante

Quand on travaille avec plusieurs sous-traitants, l'information les concernant atteint rapidement des proportions considérables. De plus, les dossiers font l'objet de changements et d'ajustements constants. Voici une liste partielle de ces nombreux changements :

- l'expiration des polices d'assurance, des licences et des permis;
- la mise à jour des exigences de conformité, incluant la formation;
- la mise à jour des programmes de sécurité;
- la mise à jour des manuels d'opération, des mesures d'urgence, etc.;
- le contrôle des sous-traitants autorisés (ou non) sur les sites;
- les informations relatives aux absences sur les chantiers (pour toutes sortes de motifs) et aux remplacements de la main-d'oeuvre.

La technologie à la rescousse

Les activités reliées à la conformité peuvent s'avérer coûteuses lorsqu'elles se multiplient. Plus le nombre de points de contrôle augmente, plus les dossiers s'accumulent, plus la gestion des courriels est exigeante et plus les gestionnaires ont de la difficulté à prendre des décisions éclairées sur des éléments de conformité.

Évidemment, les tentatives pour gérer manuellement plusieurs points de contrôle de conformité se traduisent souvent par des coûts excessifs d'exploitation. En conséquence, cette gestion doit être automatisée pour créer un cadre de conformité cohérent, fiable et durable. John Hagerty, analyste chez AMR Research², l'exprime ainsi : « Les gens réalisent rapidement qu'ils ne peuvent maintenir suffisamment de contrôles sur un tas de feuilles de calcul et des documents de traitement de texte sans monopoliser une main-d'oeuvre importante à cette fin. »

Les coûts d'implantation et de gestion

Les entreprises ne doivent pas négliger les ressources humaines et financières qui seront nécessaires à l'implantation d'un système interne de gestion des sous-traitants :

- le personnel supplémentaire qui devra gérer le programme et superviser les sous-traitants;
- le coût des systèmes de stockage de l'information, de gestion des fichiers et de récupération des données;
- les logiciels spécialisés de gestion de la conformité;
- les mécanismes d'accès et de partage d'information au sein de l'entreprise;
- l'expertise nécessaire pour savoir quoi demander aux sous-traitants et quoi contrôler;
- les moyens et les activités de communication à l'intention des sous-traitants (renouvellement de documents, incidents, etc.).

Il est souvent difficile de réduire les coûts de gestion interne de la conformité. Les résultats sont souvent décevants. De fait, les coûts et les avantages associés à l'une ou l'autre des approches – gestion interne et gestion externe – peuvent présenter des différences considérables. C'est la raison pour laquelle une entreprise doit considérer les deux options avec beaucoup d'attention et de rigueur.

2. AMR Research. (2006). Supply Chain Saves the World. Boston, Massachusetts : AMR Research Publications.

LA GESTION EXTERNE DE LA CONFORMITÉ DES SOUS-TRAITANTS

Une solution stratégique

En adoptant une approche stratégique davantage basée sur le long terme plutôt qu'une approche à court terme, les investissements dans un système de gestion externe de la conformité ne devraient pas seulement se traduire par une réduction significative des risques opérationnels et financiers, mais par des réductions substantielles de coûts et des améliorations sur le plan de l'efficacité des opérations.

Il est possible d'obtenir un système de conformité proactif, durable et en accord avec les objectifs financiers de l'entreprise en suivant les étapes suivantes :

- développer et appliquer des politiques appropriées et les intégrer dans les processus d'affaires de l'organisation;
- développer une culture de rigueur dans la gestion des dossiers afin d'assurer que toutes les informations nécessaires soient colligées, stockées, accessibles et mises à jour régulièrement;
- créer une structure de gouvernance qui prévoit l'imputabilité de la conformité ainsi que l'amélioration continue;
- automatiser les activités de conformité et de gestion des documents clés pour assurer la cohérence, la transparence et la durabilité des systèmes tout en réduisant les chevauchements et la répétitivité;
- évaluer annuellement le programme de conformité.

La mise en place de ces cinq composantes permet à une entreprise de disposer d'un cadre de conformité accessible et proactif, et de réduire les risques et les coûts de conformité tout en évitant la duplication, la répétitivité et la maintenance du logiciel interne, pour une plus grande efficacité globale de l'entreprise.

LE CAS D'ALCOA CANADA AU QUÉBEC

Le Québec abrite les plus importantes alumineries au Canada. Il y a quelques années, l'organisation avait besoin de six employés à temps plein pour gérer les points de conformité et la paperasserie de ses sous-traitants.

Cette équipe a été réduite à un seul employé grâce à la mise en place d'un système informatique de gestion des sous-traitants développé par Cognibox. Les autres ressources ont pu être réaffectées à des tâches plus importantes. L'organisation dispose aujourd'hui d'un système où l'information est centralisée et accessible.

Le retour sur l'investissement (RSI)

Le fait de confier la gestion de la conformité des sous-traitants à des spécialistes externes génère un retour sur l'investissement (RSI) positif. L'expérience de Cognibox en témoigne.

Le tableau qui suit présente les heures/année consacrées aux principales tâches entourant la gestion des sous-traitants pour une entreprise comptant une centaine de sous-traitants de taille moyenne sur une période de trois ans. Une douzaine de tâches ont été évaluées en tenant compte des heures consacrées à chaque tâche.

Principales tâches de gestion des sous-traitants	Année 1		Année 2		Année 3	
	heures/année	%	heures/année	%	heures/année	%
Développement du questionnaire de qualification des sous-traitants	34	2%	0	0%	10	1%
Envoi des demandes d'intérêt et des formulaires	25	1%	25	1%	25	1%
Suivi auprès des sous-traitants pour s'enquérir des formulaires	200	11%	100	5%	150	9%
Support auprès des sous-traitants qui ont besoin d'aide pour remplir leurs formulaires	150	8%	33	2%	100	6%
Évaluation des candidatures et qualification des sous-traitants	233	12%	200	9%	233	13%
Compilation des documents relatifs à la qualification	50	3%	150	7%	50	3%
Vérification et suivi des assurances, des formations, des certifications, permis, etc.	75	4%	175	8%	75	4%
Réévaluation des dossiers lors de nouveaux mandats/contrats et constitution des nouveaux dossiers, le cas échéant	100	5%	200	9%	100	6%
Suivi auprès des sous-traitants pour assurer la remise de leurs dossiers complétés	25	1%	25	1%	25	1%
Archivage et gestion des mises à jour de toute l'information des sous-traitants et de leurs employés	950	51%	1050	48%	950	55%
Temps consacré aux relations avec les sous-traitants non qualifiés	25	1%	125	6%	25	1%
Mise à jour annuelle de toute l'information relative aux sous-traitants	0	0%	100	5%	0	0%
	1867		2183		1743	

L'analyse démontre que l'ensemble de ces tâches nécessite quelque 1 900 heures par année en moyenne sur une période de trois ans.

Le potentiel d'économie est majeur notamment pour les tâches administratives et cléricales, pour les suivis et la qualification des sous-traitants, sans oublier le temps consacré à gérer les sous-traitants qui ne se qualifient pas.

À un tarif conservateur, il est raisonnable d'affirmer que le coût direct de gestion de 100 sous-traitants oscille autour de 75 000 à 115 000 dollars par année.

Échelonnés sur trois ans, ces coûts représentent de 225 000 à 345 000 dollars. Notons qu'il s'agit de coûts directs minimaux qui peuvent augmenter sensiblement si le donneur d'ordres mène des opérations dans plus d'une langue et sous différentes juridictions/règlementations.

Une fois l'implantation réalisée, certaines solutions procurent un retour sur l'investissement dans moins d'une année, et ce, même pour des entreprises qui engagent moins d'une centaine de sous-traitants!

Les meilleures pratiques

Dans un avis de l'Institut Campbell³ au Conseil national de sécurité des États-Unis, les analystes reconnaissent l'utilisation de solutions externes de préqualification des sous-traitants parmi les meilleures pratiques de gestion.

Le choix d'une telle option est d'autant justifié pour les entreprises dont la taille, la quantité de projets, de juridictions, d'exigences de sécurité et de productivité sont élevées.

3. Campbell Institute. (2015). Best Practices in Contractor Management. Tiré de <http://www.thecampbellinstitute.org/research>.



LA GESTION EFFICACE DES SOUS-TRAITANTS RÉDUIT LE RISQUE ET AUGMENTE LA PERFORMANCE.



LA GESTION EXTERNE DE LA SOUS-TRAITANCE COMME MOTEUR DE RÉUSSITE

Les sous-traitants ont un impact direct sur la performance, la rentabilité et la réputation d'une entreprise. Le système de gestion qui leur est destiné, tout comme l'expertise de la société spécialisée à qui on en confie le mandat, sont d'une importance capitale.

L'investissement dans une gestion externe de la conformité diminue la probabilité des accidents de travail tout en améliorant la qualité générale des opérations. En cas d'incident/accident, cette même gestion procure à l'entreprise une position documentée et défendable en cas d'enquête.

PRENDRE LA DÉCISION D'UNE SOLUTION EXTERNE

La décision d'implanter un système de gestion de la sous-traitance se prend le jour où une entreprise réalise que la gestion de ses sous-traitants comporte des risques financiers et d'atteinte à la réputation qui peuvent faire la différence dans le succès d'une organisation.

L'adoption d'un système externe représente une étape importante pour de nombreuses organisations. Comment choisir les meilleurs spécialistes en la matière?

Les critères à considérer résident dans un assemblage de logiciels performants, de professionnels qui connaissent les programmes de conformité répondant aux exigences légales et réglementaires, et d'équipes en mesure d'assurer un service à la clientèle fiable et personnalisé.

ADOPTER UNE APPROCHE STANDARDISÉE OU FLEXIBLE

Les deux approches courantes de gestion externe se distinguent autant par leur philosophie que par leurs coûts.

Donneur d'ordres	Approche standardisée (<i>One-size-fits-all</i>)	Approche flexible (<i>Personnalisée</i>)
Préparation initiale	Le client applique les critères d'évaluation du fournisseur de système Exige moins de préparation de la part du client	Le client détermine ses critères d'évaluation conjointement avec le fournisseur qui l'informe des meilleures pratiques Demande plus de préparation de la part du client au départ
Critère d'évaluation du sous-traitant	Le sous-traitant est évalué en fonction de critères prédéterminés et standardisés	Le sous-traitant est évalué en fonction des critères et des standards de l'entreprise
Implantation	L'implantation est fortement standardisée et formatée en fonction des exigences propres à certaines industries (ex.: le secteur pétrolier)	Le client définit ses propres exigences, standards et priorités en fonction des besoins spécifiques à sa compagnie
Engagement du sous-traitant	Le sous-traitant s'engage à respecter les critères d'évaluation définis par le fournisseur du système	Le sous-traitant s'engage à respecter les critères d'évaluation définis par l'entreprise
Quantité d'information recueillie	Souvent excessive et pas toujours en lien avec la nature des travaux réalisés par le sous-traitant	Plus spécifique en fonction de la tâche à réaliser et/ou du niveau de risque
Temps requis pour compléter le dossier	Très demandant en termes d'heures pour le sous-traitant	Adapté en fonction du besoin réel de l'acheteur
Coût de l'abonnement pour le sous-traitant	Très coûteux	Plus abordable
Adoption et participation des sous-traitants	Plus ardue	Plus aisée

Deux visions et des coûts différents

Comme l'indique le tableau, les deux philosophies comportent des différences significatives. L'entreprise qui songe à implanter un système de gestion de la sous-traitance devrait s'assurer de bien évaluer laquelle des deux visions répond le mieux à sa philosophie de gestion et au type de relation qu'elle espère établir avec ses fournisseurs.

De plus, les coûts d'implantation peuvent varier énormément. Par exemple, pour un important sous-traitant, tel qu'un entrepreneur général menant des opérations dans plusieurs provinces canadiennes, les coûts directs dépasseront facilement 15 000 dollars par année pour devenir membre d'un système de gestion externe standardisé (one-size-fits-all).

Les fonctionnalités et le service

Les utilisateurs d'un système externe de gestion de la sous-traitance devraient également évaluer l'interface et les différentes fonctionnalités proposées par les différents logiciels.

Il y a d'importantes différences dans les logiciels quant aux modules d'applications, de rapports disponibles et de facilité d'utilisation.

Il importe finalement d'évaluer la qualité du service offert par les spécialistes externes, considérant que les supports techniques et administratifs s'avèrent indispensables à une bonne implantation de tels systèmes.

Les facteurs clés de succès

Le jour où une entreprise décide de relever la barre des exigences requises pour devenir sous-traitant qualifié amène son lot de réactions. Les fournisseurs impliqués doivent comprendre les procédures et les outils qu'ils devront dorénavant utiliser pour faire affaire avec le donneur d'ordres. Les experts externes devraient normalement être en mesure d'assister leur client dans toutes les phases d'implantation des procédures, incluant le traitement des résistances culturelles!



LA GESTION EXTERNE GÉNÈRE UN SOLIDE RETOUR SUR INVESTISSEMENT.



La mise en oeuvre d'un système externe de gestion des sous-traitants

Bien qu'elle puisse être menée par un « champion » du projet, la mise en oeuvre du système gagnera à être prise en charge par un groupe de travail qui sera mandaté pour l'implanter dans l'ensemble de l'organisation.

Plusieurs intervenants sont directement concernés par un tel système. Par exemple, les responsables de santé et de sécurité voudront suivre les statistiques des incidents/accidents des sous-traitants et consulter leur programme de prévention. Les préposés aux achats s'intéresseront à la qualification des sous-traitants au regard des normes d'entreprise, des risques et de la qualité du travail fourni incluant les certificats d'assurance. Le service du contentieux et celui des communications porteront une attention particulière à la documentation pour être en mesure de prouver éventuellement l'effort de diligence raisonnable de l'entreprise en cas d'incident/accident.

Dans cette même veine, le soutien de la haute direction et celui du conseil d'administration, le cas échéant, constituent toujours de puissants moteurs de réussite à la stratégie. Il faut rappeler que l'implantation d'un système externe de gestion des sous-traitants exige dans bien des cas un changement de culture des cadres et des employés, notamment dans la façon dont une entreprise interagit avec ses partenaires d'affaires clés.

Communiquer le changement par étapes

La première étape de la mise en oeuvre d'un système externe de gestion des sous-traitants est d'en informer les employés en expliquant les raisons et les avantages du système. C'est avec une pleine compréhension des objectifs en matière d'efficacité du travail et de standardisation, de réduction d'incidents/accidents et du rendement financier optimal que les personnes impliquées « achèteront » le système.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Sommaire des avantages

AVANTAGES QUANTITATIFS

- Plus faible probabilité d'incidents
- Plus faible probabilité de problèmes de qualité
- Diminution des poursuites et des réclamations
- Diminution des arrêts de production involontaires
- Meilleure productivité

AVANTAGES QUALITATIFS

- Système centralisé accessible
- Paix d'esprit
- Plus grande rétention des sous-traitants
- Prévention d'atteintes à la réputation

À PROPOS DE COGNIBOX

Depuis 2005, Cognibox fournit des solutions complètes de gestion des fournisseurs, de conformité des travailleurs et d'apprentissage qui soutiennent les organisations dans leur quête d'un environnement de travail plus sécuritaire et efficace.

Cognibox offre aussi des services professionnels spécialisés pour accompagner les entreprises dans leurs processus de sécurité de la chaîne d'approvisionnement et de contrôle des risques. Guidée par ses valeurs fondamentales de transparence et d'excellence, l'approche flexible et centrée sur le client de Cognibox est primordiale pour l'expérience client, et sert plus de 290 000 membres.

Pour en savoir plus, visitez www.cognibox.com.



1 (877) 746-5653
info@cognibox.com
cognibox.com

Tous droits réservés.