

## CO-TRAITANCE

# Réussir la cohabitation

La co-traitance est une forme de collaboration pour des entreprises qui partagent, à un moment donné, des intérêts communs. Toutefois, lorsque cette communauté d'intérêt s'estompe, la vie en commun peut devenir difficile.

Un grand projet de systèmes d'information fait de plus en plus souvent intervenir plusieurs prestataires, dont la complémentarité est nécessaire à la réussite de la démarche commerciale et ou au projet lui-même. Ce seront par exemple une SSII, un cabinet de conseil en organisation, un fournisseur de matériel ou logiciel.

Ces prestataires peuvent être sollicités indépendamment les uns des autres par le client, qui conserve alors la maîtrise de ses ressources («hire and fire»), ou bien ils peuvent traiter entre eux. Deux formes sont donc possibles : la sous-traitance, et la co-traitance. Ces formes sont relativement flexibles et adaptables.

La sous-traitance permet au client, d'avoir un seul interlocuteur et d'ignorer l'existence de sous-traitants. A contrario, le client peut exiger de l'entrepreneur principal la communication des noms de ses sous-traitants et de leurs contrats afin de les agréer. Ceci peut aller jusqu'à la facturation directe du client par le sous-traitant pour garantir celui-ci contre le risque de non-solvabilité de l'entrepreneur principal.

La co-traitance est le regroupement d'entreprises

en vue de contracter avec un client pour la réalisation d'un même projet. Il peut prendre la forme d'un «groupement» ou d'un «consortium». Il est provisoire et lié au projet. Cette co-traitance varie selon le degré de responsabilité de chacune des entreprises sur les prestations des autres. Dans la co-traitance «conjointe», chacun est responsable de sa prestation. Dans la co-traitance «solidaire», chacun est responsable de l'ensemble. Le nouveau code des marchés publics, par exemple, précise quels sont les cas qui permettent la co-traitance conjointe et quels sont ceux qui exigent une co-traitance solidaire. Le fonctionnement interne de ce «groupement» est régi par un accord de co-traitance. Généralement, l'une des entreprises est mandatée par les autres pour en être le chef de file. A l'extrême, la responsabilité du chef de file peut être proche de celle d'un contractant direct, qui sous-traiterait aux autres entreprises.

**Dominique Poisson**  
CSC

“  
Le nouveau code des marchés publics précise les cas qui exigent une co-traitance solidaire

”

### Identifier les écueils et les anticiper

En plus des incidents auxquels sont exposés tous les projets (changement du périmètre, des échéances-clefs, maturité insuffisante des pro-

“

L'accord de co-traitance a valeur contractuelle

”

duits utilisés...), la co-traitance induit ses propres risques. Ils concernent :

- la qualité de la prestation (complémentarité insuffisante, coopération sous-productive) ;
- la permanence du «groupement» (refus de la solidarité, arrêt des prestations, ou divergences dans leur conduite).

Aussi, le fonctionnement du «groupement», les droits et devoirs de chacun doivent-ils être définis de façon à mettre le «groupement» –et indirectement le client- à l'abri d'événements tels que :

- la mauvaise identification des responsabilités entre les entreprises, amenant un «no man's land» ou un recouvrement ;
- le non-respect du planning commun (par définition, les prestations sont complémentaires et doivent donc s'enchaîner logiquement - les risques de non-respect du planning augmentent si les entreprises participantes sous-traitent à leur tour des parties de prestations, et ont donc une moindre maîtrise des dates de livraison) ;
- le litige sur la répartition du chiffre d'affaires entre les entreprises participantes, lorsque celui-ci n'est pas défini en valeur absolue dès le départ du projet (ceci est rendu plus complexe encore s'il y a sous-traitance croisée entre certains des participants) ;

- le désaccord sur un investissement non prévu à faire en cours de projet. Si l'un des intervenants demande l'acquisition d'un outil d'amélioration de la productivité, dont d'autres pourront profiter, comment se prend la décision, comment se partagent les coûts ? Si les ordinateurs dimensionnés initialement se révèlent insuffisants pour exploiter les programmes développés, qui doit en supporter les upgrades, l'entreprise qui a fait le dimensionnement ou celle qui a écrit les programmes ?

Mais d'autres litiges pouvant découler de nombreux événements pourraient survenir. Il en est ainsi :

- du partage de frais communs (audit externe du projet, tâches d'intérêt général, encadrement et pilotage, contrôle qualité, contrôle de gestion du projet) ;
- de l'application de pénalités par le client (rap-

pelons que dans le cas d'une co-traitance solidaire, le client peut poursuivre n'importe laquelle des entreprises co-contractantes... il choisira donc la plus solvable, à charge pour celle-ci de se retourner contre les autres) ;

- du débauchage de personnel ;
- de l'apparition d'intérêts commerciaux divergents vis-à-vis de ce client, en particulier à l'approche de la fin du projet ;
- de la passation de contrat parallèle entre l'un des co-traitants et le client ;
- de la défaillance d'une des entreprises, et l'intervention par le chef de file en tant que garant de la qualité ;
- du refus d'application de la méthodologie définie.

### Définir les règles du jeu et un arbitre

C'est l'accord de co-traitance qui doit éviter au «groupement» ces problèmes ou au moins prévoir la façon de les résoudre. L'accord de co-traitance a valeur contractuelle. Il devra traiter de nombreux points.

- Les rôles et responsabilités respectives des différentes entreprises au cours de la vie du «groupement» (qui concernera a priori la préparation de l'offre, sa soumission et l'exécution du contrat). La meilleure solution est de découper le projet en lots, correspondant aux compétences respectives des participants. Leurs limites devront être définies aussi précisément que nécessaire pour éviter toute ambiguïté. On attribuera à chaque entreprise des lots facilement identifiables (formation des utilisateurs...) quitte à recourir éventuellement à des prestations croisées, si nécessaires, comptabilisées séparément. De plus, l'accord devra prévoir les principes d'évolution et les limites de ces responsabilités dans le cas où des incidents externes surviendraient (retard, décision du client de modifier la séquence de mise en place, réduction ou accroissement du périmètre, refus d'une recette partielle, application de pénalités).

- Les rôles de chacun dans les négociations avec le client. L'accord devra en particulier définir quelle

“

On attribuera à chaque entreprise des lots facilement identifiables

”

délégation a le chef de file pour négocier sur des lots du projet qui ne sont pas entièrement sous sa responsabilité.

- La responsabilité de chaque entreprise vis-à-vis des autres et du client. Par exemple, en cas de retard sur un élément qui est attendu par les partenaires, ceux-ci doivent être informés dès la détection du retard, en cas de besoin d'un changement de périmètre ou de méthode de travail également.

- La répartition du chiffre d'affaires. Pour les lots qui correspondent de façon univoque aux compétences des entreprises, la répartition est claire. En revanche, elle sera plus difficile pour des fonctions communes comme le pilotage du projet, le contrôle de gestion du projet, la planification, à moins que le chef de file ne se voie confier la totalité de ces fonctions, ce qui est recommandable. Symétriquement, l'accord devra prévoir, pour le cas où le client ferait jouer une clause de pénalités pour mauvaise qualité ou retard, l'imputation de cette pénalité sur les entreprises membres du «groupement». Cette imputation se fera en fonction de leurs responsabilités respectives. La définition de ceux-ci doit le permettre.

- L'exclusivité. Toute démarche commerciale isolée pour une prestation complémentaire auprès du même client doit être interdite.

- La gouvernance, et en particulier, la prise de décisions. Des réunions périodiques de «maîtrise d'œuvre» internes au «groupement» permettront de définir une ligne de conduite avant les réunions décisives avec le client.

- Le rôle du chef de file, ses limites, ses moyens, ses engagements et les limites de ceux-ci. Le chef de file est pour le client le garant de la qualité de la prestation et de la permanence du «groupement». Il doit donc avoir des pouvoirs à la hauteur de ces responsabilités. Les moyens peuvent aller du déclenchement d'audits réalisés par lui-même ou par un tiers à la révocation d'un participant au projet ou d'un sous-traitant. Son pouvoir peut

aller jusqu'à négocier financièrement avec le client sur l'ensemble du périmètre. Cependant, pour assurer la permanence du «groupement», il devra maintenir les motivations des entreprises participantes. Ces motivations peuvent être diverses : se faire connaître du client en vue de contrats ultérieurs, acquérir une compétence à travers le projet ou au contact d'autres entreprises ou tout simplement faire du chiffre d'affaires. Les risques encourus par le chef de file devront être proportionnels à l'avantage offert par cette position.

- Les modalités financières, mode d'établissement des factures destinées au client, mais aussi circuit de celles-ci. Il est nécessaire que le chef de file vise les factures de ses co-traitants et les présente lui-même au client, de façon à ce qu'il dispose d'un moyen de pression sur ses partenaires pour assumer la mission que lui ont confiée le client et les autres entreprises co-traitantes.

- La propriété intellectuelle. Chacune des entreprises sera titulaire de la propriété intellectuelle des productions intermédiaires correspondant à un lot sous sa responsabilité, jusqu'au transfert de propriété (et il faudra, comme toujours, définir ce qui est transféré) vers le client final. Chaque entreprise reste propriétaire de ses méthodes, savoir-faire et outils. En revanche, les produits qui ne ressortent pas de la responsabilité d'une des sociétés seront une propriété commune du «groupement».

- La validité. L'accord de co-traitance est valide jusqu'à la fin du projet, c'est-à-dire jusqu'à la fin du contrat qui lie le «groupement» au client. Toutefois, il faudra convenir de dates de résiliation automatique en l'absence de signature du contrat avec le client à une date donnée, de façon à libérer les entreprises co-traitantes. L'accord devra prévoir le cas où l'un des participants se retirerait du «groupement» avant la fin du projet.

Ce groupement d'entreprises, conjoncturel, doit être crédible du point de vue du client et de chacun de ses membres. Ceux-ci doivent prêter autant

“  
L'accord de co-traitance est valide jusqu'à la fin du contrat qui lie le «groupement» au client

”

“  
Le chef de file est le garant de la qualité de la prestation et de la permanence du «groupement»

”

d'attention à l'accord de co-traitance qu'au contrat principal qui lie le «groupement» au client.

### Suivre le fonctionnement

Comme pour tout contrat, le fonctionnement de l'accord de co-traitance doit être contrôlé conjointement par toutes les entreprises. Cette gestion contractuelle ne doit pas être perçue comme une défiance réciproque. Au contraire, elle a pour objet de veiller à ce que chacun respecte ses engagements, à l'équité des décisions, et in fine de protéger chacun, y compris le client. Elle prendra les formes classiques de la gestion contractuelle, c'est-à-dire essentiellement la tenue de réunions mensuelles pour :

- vérifier le bon fonctionnement du «groupement» par rapport à ses objectifs ;
- vérifier que les mesures correctives sont prises et portent leurs fruits;
- vérifier que l'accord de co-traitance est respecté et adéquat ;
- éventuellement, préparer des avenants à celui-ci.

Vivre une alliance, c'est admettre la «cohabitation», le compromis, la négociation permanente. Toutefois, en cas de crise, il faut un et un seul pilote dans l'avion. Le chef de file doit en permanence veiller à ce que les responsabilités soient claires et acceptées, et à ce que les impacts d'une éventuelle défaillance d'une des parties sur les autres soient également mis en évidence. La question à se poser est : «si le client nous imposait des pénalités, pourrions-nous, sans litige au sein du "groupement", désigner à qui les imputer ?». Les thèmes abordés systématiquement devront être :

- la relation client ;
- le respect des engagements de chaque entreprise membre (qualité, planification) ;
- le respect des procédures internes au «groupement» définies ;
- la préparation fine des modes de fonctionnement propres aux phases prochaines ;
- les aspects financiers (facturations réciproques, validation des montants des factures à établir, définis par le contrôle de gestion du projet) ;
- la prise de décision sur tous les écarts et incidents.

C'est bien entendu le chef de file qui anime ces réunions et en rédige les comptes rendus. Ceux-ci devront être signés conjointement par tous les partenaires.

### L'exemple de l'industrie

Au-delà de ces aspects contractuels et opérationnels qui peuvent paraître tatillons, la volonté des parties de réussir ensemble sur ce projet et au-delà de ce projet est un facteur-clé de succès. Comme pour les partenariats d'entreprises, liés à des projets de développement de produits, ou d'offres commerciales conjointes, il doit exister une volonté stratégique d'alliance durable à trois niveaux (voir « Social network of a strategic alliance », in Sloan Management Review, winter 2000).

Au plus haut niveau du management de chacune des entreprises, une volonté stratégique à long terme et une reconnaissance de la complémentarité des compétences, des axes de développement et des valeurs doit exister.

Au plan intermédiaire, une recherche volontariste d'actions à mener en commun, sur tous les créneaux où l'union a des compétences, place les partenaires dans une position de force par rapport à la concurrence.

Au plan opérationnel, la conscience d'une démarche à long terme aide à la résolution des incidents dans l'intérêt de l'opération en cours.

De la sorte, naîtront chez les opérationnels du «groupement» l'esprit d'équipe et le réseau de relations interpersonnelles qui sont nécessaires au projet. Un projet qui rassemble plusieurs dizaines ou centaines de personnes pendant plusieurs années est une PME. Et si l'accord de co-traitance est une référence indispensable pour les dirigeants composant l'équipe de direction, placés par chacune des sociétés co-traitantes, il ne doit pas être un obstacle à la construction d'une équipe.

**Dominique Poisson**

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“  
Il doit exister une  
volonté stratégique  
d'alliance durable

”

“  
En cas de crise, il faut  
un et un seul pilote  
dans l'avion

”