



## **Guide des bonnes pratiques dans les relations Clients-Fournisseurs du secteur de la Chimie**

Version du 26 Janvier 2015

### **Rappel de l'origine de la démarche :**

Le GIFIC et la CDAF ont décidé de conduire ensemble une démarche devant mener à un accord de bonnes pratiques et au-delà à une relation régulière et permanente sur les relations commerciales concernant le secteur des équipements de la chimie. Le pôle de compétitivité AXELERA a rejoint cette initiative en la relayant auprès de ses membres.

Pour mener à bien cette démarche, deux collèges ont été constitués pour représenter acheteurs d'un côté et prestataires de l'autre. Les travaux menés en commun par ces deux collèges représentatifs de leurs organisations ont abouti à un accord rassemblant des engagements réciproques visant à faciliter la relation.

Ces travaux concernent l'ensemble du secteur avec notamment les métiers de l'ingénierie des équipements de la chimie.

Cela signifie notamment que les acheteurs ne doivent pas uniquement être entendus comme les acheteurs chimistes.

Enfin cet accord qui se manifeste sous la forme de ce guide est un point de départ à une relation régulière entre nos organisations pour assurer une évolution régulière de ce guide.

### **Préambule :**

*Les recommandations et les bonnes pratiques proposées dans ce guide sont émises en complément du strict respect du cadre légal.*

## 1) Chapitre « Equité financière »

### Respect des délais de paiement :

Les engagements pris ont fait l'objet d'une négociation et sont réalistes. Les engagements sont explicités et formalisés par écrit, ils sont respectés.

#### Les bonnes pratiques :

- Les jalons sont définis, négociés et adaptés entre les parties afin de tenir compte de chaque type de contrat. Le jalon est formellement décrit, ainsi que l'entité qui valide le jalon (en particulier lorsqu'il y a intervention d'une ingénierie). Les jalons types à prendre en compte sont par exemple :
  - Acompte / kick off / réunion de lancement
  - Remises des documents
  - Approvisionnements de matériel
  - Mise en service (Commissioning)
  - Réception en atelier (FAT : Factory Acceptance Test)
  - Réception sur site (SAT : Site Acceptance Test)
  - A la réception (qui peut être à l'issue d'une marche probatoire)
- Autant que possible, il convient de limiter le nombre de jalons afin d'éviter la multiplication des termes de paiement et donc s'adapter à la typologie et au montant des projets.
- Les cautions bancaires représentent un outil à utiliser de façon raisonnée et réaliste afin de ne pas alourdir les coûts qui y sont associés. L'acheteur doit connaître le coût et les contraintes de la caution pour le fournisseur. L'acheteur s'implique dans les opérations de levées de caution. Lorsque le client est une ingénierie, la réception est à borner dans le temps, car les interventions de l'ingénierie ne doivent pas repousser les délais de paiement.

#### Questions en suspens et suite des travaux ?

- L'empilement des cautions :

*Ce sujet est d'importance autant pour les fournisseurs que pour les clients car cet empilement des cautions augmente d'autant les coûts.*

## Pénalités :

Les pénalités sont un outil et non une fin en soi. Elles servent au client à obtenir du fournisseur qu'il s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour honorer la commande et ce en connaissant les enjeux du client. Le dialogue entre le fournisseur et le client est la règle afin tout d'abord d'anticiper les cas possibles de dérives et ensuite d'identifier les commandes les plus critiques pour le client.

### Les bonnes pratiques :

- Les pénalités sont négociées au cas par cas, en fonction des enjeux propres à chaque contrat. Elles sont plafonnées. Elles sont réclamées dans un délai raisonnable.
- Les délais de livraison demandés sont raisonnables.
- Un système de bonus / malus peut être mis en place.
- Les deux parties déterminent dans quels cas l'impact du délai sera décisif sur la bonne réalisation du projet. Lorsque c'est possible, le client identifie quels sont les équipements critiques, car les demandes pourront ne pas être traitées de la même façon par l'équipementier.
- Les pénalités ne s'appliquent que lorsqu'il y a un préjudice.
- L'éventualité de retards imputables au client doit être envisagée dans le contrat, avec la possibilité de réceptionner le matériel chez le fournisseur et ainsi éviter les retards de paiement.
- Au-delà des plafonds de pénalités, la clause de responsabilité est engagée.

## Responsabilités :

L'expérience montre que ce point est l'un des plus bloquants dans les discussions. Le montant de responsabilité est rattaché à un risque commercial et n'a pas de lien avec la valeur du bien acheté, créant ainsi chez le fournisseur un sentiment d'incompréhension et une surenchère des primes d'assurances élevées. Le droit français ne prévoit pas de limites, contrairement au droit anglo-saxon.

### Les bonnes pratiques :

- Le montant des responsabilités demandé est inclus dans l'appel d'offres, permettant ainsi au fournisseur de faire le cas échéant des propositions et de chiffrer le niveau de couverture.
- Ce montant est adapté en fonction de deux éléments : le niveau de risque, et le caractère récurrent ou ponctuel de l'activité. Le montant est également calculé en prenant en compte la gestion de l'installation globale.
- Equipementiers et exploitants ont conscience à la fois du coût de l'assurance, et du fait qu'elle ne couvre pas la totalité des risques encourus, ceci à cause de la franchise, de l'équipement vendu, qui n'est pas lui-même couvert, des plafonds et des dommages exclus tels que les frais de dépose-repose qui ne sont pas nécessairement couverts.
- Cet engagement sur des montants de responsabilité est un gage de confiance et est valorisé comme tel.
- Les offres sont comparées sur une base similaire donc avec des niveaux d'engagement équivalents.
- Le cas des dommages immatériels est abordé dans les discussions commerciales.

## Valorisation des offres et des études :

La réalisation d'études par les fournisseurs représente un investissement humain et un partage de savoir-faire pour lequel le retour n'est pas toujours garanti. Les fournisseurs acceptent ce risque mais a contrario sont soucieux de protéger leur savoir faire et de poser des limites.

### Les bonnes pratiques :

- Au delà d'un certain niveau d'étude et de variantes, on peut considérer que l'on est en phase de développement de projet et l'étude fait l'objet d'une offre préalable avec proposition de rémunération pour l'étude.
- L'acheteur est garant du respect de règles claires de déontologie et ne fait pas travailler un fournisseur quand il a prévu de ne pas lui confier la prestation (en faisant appel à un tiers).
- Le fournisseur lorsqu'il est consulté par les équipes projet informe l'acheteur et travaille donc avec un binôme acheteur / technicien.
- L'offre comporte souvent une véritable étude, avec des éléments originaux, résultat du travail de l'équipementier et qui représentent des éléments de son savoir-faire. Le client s'abstient de diffuser ou de réutiliser, en-dehors de la réalisation du marché les éléments qui lui auront été communiqués.
- La pro-activité du fournisseur dans la phase avant commande est valorisée par le client.
- Lorsqu'une entreprise réalise une étude pour laquelle elle reçoit un financement, si elle fait appel à un équipementier pour une partie de son étude, elle veille à l'application des mêmes principes : respect du savoir faire, déontologie, rémunération du travail au delà d'un certain niveau.

### Questions en suspens et suite des travaux ?

- Le cas de la fourniture des pièces de rechange :

*Ce point est à relier à la propriété intellectuelle du fournisseur. Des bonnes pratiques sur cet aspect sont à envisager, la qualité de certaines pièces de rechange pouvant impacter le bon fonctionnement de l'équipement.*

- La confidentialité :

*Cet aspect doit être abordé plus en détail, tant pour les informations du client (process) que celles du fournisseur (plans, études). Les aspects culturels, en fonction des pays, seront également à prendre en compte.*

## 2) Identification des acteurs dans leurs organisations respectives :

Les acheteurs sont souvent intégrés dans des organisations complexes, matricielles, dont le fonctionnement échappe aux acteurs extérieurs. Il est apparu important que les acheteurs fassent comprendre à leurs interlocuteurs les impératifs liés à cette organisation, les contraintes qui en découlent et ce afin que ses fournisseurs et lui travaillent mieux ensemble. La réciprocité s'applique aux fournisseurs.

### Les bonnes pratiques :

- Les acheteurs s'efforcent de décrire et d'expliquer l'organisation, leurs process internes, les critères de décision ainsi que leur stratégie de développement.
- Tous les outils mis à disposition sont à utiliser.
- Les acteurs font preuve de transparence et le dialogue est la règle afin d'éviter les malentendus.
- Le client s'efforce de faire partager au fournisseur sa relation avec ses propres clients (y compris ses clients internes).
- Les parties évaluent et gèrent ensemble le niveau de confidentialité des informations qui sont échangées.

### Questions en suspens et suite des travaux ?

- Les demandes d'informations / RFI (Request for Information) :

*Parfois très intrusifs, avec des questions variées, ces demandes sont fortement consommatrices de temps. Un groupe de travail sur ce thème est en cours au CDAF avec des réflexions pour les achats publics ; un partage de ces travaux est à prévoir.*

### 3) Accompagnement à l'international

#### Valorisation des PME par les clients sur les marchés export

Les équipementiers souhaitent, à l'exemple de ce qui se pratique davantage par nos collègues allemands ou américains que leurs clients français les accompagnent lors de la réalisation de grands projets à l'export. Ne pas être retenu par un client français à l'étranger peut décrédibiliser l'équipementier sur ce même pays alors qu'une référence industrielle peut grandement favoriser le développement local.

#### Les bonnes pratiques :

- Utiliser les sites internes des groupes chimiques pour mettre en avant le savoir faire des PME françaises auprès des ingénieurs locaux.
- Etendre les recommandations mises en place pour les fournisseurs stratégiques par les groupes chimiques à d'autres segments non stratégiques.
- Valoriser sur le site des groupes chimiques les PME françaises fournisseurs et les références industrielles de ces entreprises.
- Pour les industriels de la chimie, communiquer aux équipementiers de la visibilité, des chiffres, des informations, sur les marchés d'avenir.

#### Questions en suspens et suite des travaux ?

- Envisager une base de « références » collective pour mettre en avant les réalisations des PME françaises, base cogérée avec les clients.
- Essayer de comprendre pourquoi les autres pays européens pratiquent ce patriotisme économique, et identifier quel intérêt ils y trouvent ?
- Comment favoriser les regroupements / partenariats afin de s'associer pour aller chercher des marchés ou pour mieux acheter ?
- Le maintien d'une activité de maintenance de qualité sur les sites européens passe par le maintien de fournisseurs d'équipements neufs de qualité ; comment favoriser cet équilibre entre neuf et maintenance pour conserver un tissu d'entreprises mécaniciennes de qualité et éviter les pertes de compétences ?
- Le sujet de la maintenance peut faire l'objet de discussions plus approfondies : souligner l'importance du réseau pour offrir de la maintenance sur des pays éloignés.

## Assistance sur le volet technique et réglementaire des projets internationaux :

Le contexte technique et réglementaire des projets à l'export peut être particulièrement complexe pour l'équipementier qui va devoir y consacrer des ressources importantes au regard du gain attendu. Les systèmes de référencement des grands groupes demandent un gros investissement pour être compris, voire décryptés, au détriment d'une action commerciale de prospection locale.

### Les bonnes pratiques :

- Mettre en place une assistance pour faciliter l'appropriation des enjeux techniques (contexte réglementaire, normatif) et permettre aux PME de gagner du temps.
- Mettre en place des outils (forum internet / portails web) pour faciliter les échanges techniques entre les équipes au stade de l'avant projet, et ainsi, simplifier les cahiers des charges.
- Etre plus transparent sur les modes de sélection des fournisseurs et les circuits de décision.
- Pour les PME, s'engager à informer les contacts acheteurs très en amont des discussions techniques.



## Simplifier le volet administratif et financier pour les projets à l'export :

L'un des freins à l'export pour les PME réside dans la complexité administrative, juridique ou fiscale des démarches à entreprendre localement. Les recommandations formulées peuvent avoir un effet bénéfique pour les clients en permettant de baisser le niveau des taxes et des garanties.

### Les bonnes pratiques :

- Favoriser un engagement ferme de commande du client permet de faciliter l'implantation d'une structure locale qui pourra servir à faire baisser les taxes.
- Les maisons mères pourraient couvrir les risques inhérents aux pays, non couverts par les assureurs crédit et qui renchérissent d'autant le coût des offres françaises.
- Intégrer les discussions sur les incoterms dès le démarrage car ils représentent un coût non négligeable et changent en permanence.
- Les réglementations sur le « local content » ou les taxes spécifiques aux projets doivent être anticipées et partagées dès que possible entre le client et le fournisseur car elles peuvent fortement influencer sur l'offre qui pourra être faite (recherche de partenaires en amont, ...).

### Questions en suspens et suite des travaux ?

- Accompagnement à l'implantation et le suivi sur place

## 4) Innovation et coût total de possession

L'intégration de la notion de coût total de possession des équipements (TCO - Total Cost of Ownership) est encore insuffisante. Si l'énergie consommée est généralement bien intégrée, en revanche, la maintenance n'est pas suffisamment prise en compte, pas plus que la fin de vie de l'équipement. La prise en compte de l'innovation dans les critères de décision des acheteurs est peu structurée, la tendance à la standardisation s'opposant parfois à l'innovation.

### Les bonnes pratiques :

- Les objectifs de l'ensemble des acteurs intègrent des critères liés au TCO et d'une manière générale à l'innovation.
- Pour favoriser l'innovation, les différentes parties ont besoin d'un cahier des charges fonctionnel clair, de visibilité sur les marchés qui y seront associés.
- L'innovation est élargie au service, à la maintenance, au contrôle, à la supervision...
- Les cas de propriété intellectuelle sont discutés très en amont et tous les interlocuteurs s'en tiennent à ce qui a été décidé entre les parties. Les Conditions Générales ne peuvent pas se substituer à la discussion et ne peuvent en aucun cas tenir compte des différents cas de figures qui demandent des traitements spécifiques.
- Les demandes d'extension de garantie sont conformes aux règles de l'art.

### Questions en suspens et suite des travaux ?

- Faire un atelier sur le TCO :
  - *Cette notion est de plus en plus répandue mais demande encore à être explicitée ; une réunion de travail dédiée sur ce sujet est proposée.*
  - *Il est également proposé de développer des méthodologies pour favoriser l'extension de la notion de TCO dans les achats (MTBF etc...); l'ensemble des acteurs jouent un rôle pour favoriser la prise en compte du TCO*
- Autres sujets :
  - *Définir ce qu'est une durée de vie. Quelles clés de lecture sur les conditions d'exploitation ?*
  - *Performance attendue et performance garantie.*
  - *Les contrats de maintenance sont parfois sur 30 ans, ce qui pose un problème de pérennité pour les PME ; à contrario, ces dernières ont besoin de cette visibilité pour se développer et investir, comment trouver un équilibre ?*

## 5) Responsabilité Sociétale des Entreprises

Les différents acteurs de la filière reconnaissent l'importance de la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises, à la fois dans leurs organisations mais également tout au long de la chaîne de valeur. En particulier, l'ensemble de la chaîne de sous-traitance est concernée. Pour garder toute sa crédibilité, l'engagement des acteurs dans une démarche de RSE doit aller au-delà d'une simple déclaration de principe. Les outils et référentiels pour formaliser et valoriser cet engagement sont en cours de formalisation et devront être intégrés progressivement dans les pratiques (plateforme TFS).

### Les bonnes pratiques :

- Eviter la multiplication des référentiels et autant que possible se raccrocher aux travaux existants dans le secteur.
- Les référentiels à vocation internationale (TFS) sont à privilégier afin de limiter les coûts pour les acteurs.
- Un client demandant à ses fournisseurs de s'engager dans une démarche RSE le fait de façon uniforme sur l'ensemble de ses fournisseurs, en France et à l'étranger.
- La démarche lorsqu'elle est mise en œuvre par un fournisseur est valorisée, créant ainsi une différenciation positive et donc un effet d'entraînement sur l'ensemble de la filière.

### Questions en suspens et suite des travaux ?

- Plateforme TFS, référentiel commun à tous les chimistes européens : une présentation pour un partage avec les équipementiers est à organiser pour une meilleure connaissance de cet outil.