GUIDE

DES BONNES PRATIQUES DE LA SOUS-TRAITANCE DANS L'INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT

Décembre 2013

En 2010, faisant suite aux Etats Généraux de l'Industrie, naissait le Comité stratégique de filière (CSF) des industries de la mode et du luxe, forum actif de discussions entre fabricants et donneurs d'ordres. En parallèle, la Charte de la Sous-Traitance habillement mettait en exergue un certain nombre d'améliorations possibles du fonctionnement de la filière.

C'est ancré dans cette même volonté de dialogue que le CSF a lancé en 2013 une mission d'études visant à identifier les bonnes pratiques en vigueur aujourd'hui en matière de sous-traitance.

Dans ce cadre la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) a décidé de confier à l'Institut français de la mode (IFM) et à l'Institut français du textile et de l'habillement (IFTH) la réalisation d'un guide des bonnes pratiques de la sous-traitance dans l'industrie de l'habillement, afin de promouvoir les méthodes et procédés capables d'améliorer la compétitivité de la filière.

Ce guide est complété d'un outil d'auto-évaluation en ligne, www. autodiagnostic_habillement.com, à la disposition des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Il leur apportera des suggestions de nature à leur permettre de progresser dans leurs activités communes.

Comment a été réalisé ce guide

La méthodologie retenue s'est appuyée sur 3 phases initiales de recueil d'informations :

- 12 interviews d'experts du secteur
- 20 interviews de donneurs d'ordres français et étrangers, représentatifs de la diversité des secteurs d'activités de la filière de la sous-traitance habillement
- 12 audits approfondis d'un panel de façonniers choisis pour leur professionnalisme, (selon la vision générale de la profession) et représentatifs des différents types de métiers concernés.

Cette méthodologie qualitative a permis d'analyser les situations respectives et les relations entre acteurs, d'identifier les bonnes pratiques qui existent au sein de la profession et de proposer un certain nombre de pistes visant à améliorer la compétitivité de l'ensemble de la filière.

On verra à la lecture du texte qu'il n'y a, ni ne pourrait y avoir, de prescription générale qui s'appliquerait à tous les acteurs. Les rapports entre eux sont actuellement jugés efficaces et satisfaisants : les « couples » clients-fabricants ont su trouver chacun un modus operandi qui leur convient, en l'absence de toute recette miracle en la matière.

Les recommandations de bonnes pratiques décrites ici s'adressent aux acteurs eux-mêmes, qu'ils soient donneurs d'ordres ou façonniers, dans l'optique de leur intérêt commun. Ils ne visent en aucune façon à édicter des règles, ou à générer aucune autre formalisation plus poussée que ce guide.

Les bonnes pratiques se répartissent autour de plusieurs thèmes majeurs

Des thèmes spécifiques aux façonniers:

- Le savoir-faire de management : vision, proactivité et GRH
- La capacité de gestion : coûts, prix, marges
- La réactivité des diverses prestations

et des thèmes partagés entre sous-traitants et donneurs d'ordres :

- Les partages d'informations
- L'équilibre du pouvoir de négociation : prix et facturations
- La gestion et le suivi de la relation
- La qualité humaine de la relation
- L'équilibre des positions et des engagements.

Le savoir-faire de pilotage : vision et stratégie

- Même dans l'incertitude d'une visibilité sur son activité supérieure à 3 mois, avoir une vision de son business modèle et de son portefeuille d'activités : ne pas se laisser piloter de l'extérieur.
- Identifier les clients « cibles » et se donner les moyens de les « accrocher ».
- Etre prêt à ne pas aller jusqu'au bout d'une négociation qui fragiliserait la performance et la pérennité de l'entreprise.

Certains donneurs d'ordres se font abandonner par leurs sous-traitants : ils doivent comprendre que c'est utile de ne pas être blacklisté par ses fournisseurs (un expert)

Le savoir-faire de management : veille et proactivité commerciale

- Garder un contact régulier avec les évolutions de tous ordres du marché : tissus, prix, style en visitant les points de vente de la cible clients, les salons de tissus et fournitures, en se tenant au courant des évolutions de matériel
- Se cultiver en matière de textiles pour offrir de nouvelles solutions d'approvisionnements textiles et pousser les DO et créateurs vers des fournisseurs non seulement créatifs mais fiables
- Proposer à ses clients des améliorations de la relation : se charger de nouvelles prestations, optimiser les services rendus grâce à des rencontres entre techniciens,…

La première chose, c'est leur savoir-faire, leur capacité à s'adapter aux évolutions de nos produits, leur capacité à travailler des tissus sophistiqués. Certains même demandent à essayer des nouveautés parce qu'ils manifestent vraiment une envie de progresser.(un donneur d'ordres)

- La veille commerciale et marketing : s'intéresser à la performance de ses clients, à l'évolution de leur offre face à celle de leurs concurrents donne une meilleure visibilité sur leur évolution.

Au titre des outils existants on peut mentionner :

✓ la veille technologique et concurrentielle du réseau IFTH (adresse en dernière page)

✓ la veille économique de l'IFM (adresse en dernière page).

Le savoir-faire de management : visibilité

- Etre présent sur les salons , notamment à l'international sur le Royaume Uni, (French Fashion Days à Londres par exemple), l'Europe
- Proposer un site internet attrayant et bilingue
- Disposer d'une capacité linguistique d'accueil et d'une équipe technique formée

En plus du Made In France, je vais aux French Fashion Days depuis 6 ans et mon site internet est en anglais (un façonnier)

Participer au Made in France crée des contacts (un façonnier)

Travailler ses présentations *: Ce que les façonniers montrent sur les salons est rarement attractif. Il faudrait montrer des échantillons qui ne seraient pas forcément des vêtements conçus par eux mais des morceaux avec de jolis tissus et des finitions extrêmement raffinées ou alors des vêtements avec des coupes simples mais des finitions magnifiques (un donneur d'ordres)*

La capacité de gestion : coûts, prix, marges analysées

- Connaître ses prix de revient au plus fin, par longueur de séries et prestation fournie
- Connaître son point mort, son coût minute
- Connaître ses marges par article, par type de prestations, par longueur de séries : savoir sur quelles commandes on est très ou peu compétitif
- La connaissance des marges par client
- Définir un taux de charge maximum par client
- Etablir des prix de vente : appréhender les objectifs prix de ses clients et les intégrer dans son approche tarifaire pour préserver sa marge globale
- Dégager un résultat net qui permette de financer l'investissement nécessaire

La réactivité des diverses prestations

- Pour la mise au point des articles , les prototypes, les modèles de défilé : souvent un maximum de 4 jours est requis

La mise au point de mes articles balnéaires est faite en 24h avec un respect des délais annoncés à 100% et une seule soumission (un façonnier)

Concernant la mise au point de produits de luxe féminins pour mes produits structurés, 48h à 5j pour la mise au point en fonction du degré de complexité.(un façonnier)

- Pour la fabrication

Je respecte mes dates de livraison à 95%. Je fabrique des séries de 10 à 1000 pièces avec des séries moyennes à 170 pièces. Je les livre en 4 semaines respectées à 100% grâce à des ajustements hebdomadaires de mon plan de livraison. (un façonnier)

Mes séries de 30 pièces en moyenne (je prends des séries de 1 à 120 pièces) sont livrées en 4 semaines imposées par le client. Je respecte ces délais à 85% environ. (un façonnier)

La capacité de management : mobilisation des forces de l'entreprise

- Mobilisation des personnels grâce à des salaires supérieurs au SMIC, des systèmes d'intéressement : *Quand j'ai besoin d'une opératrice un samedi pour aider à la préparation d'un défilé dans une maison, je n'ai pas de problèmes. Alors oui mes tarifs sont plus élevés mais mes filles sont disponibles et çà a un coût.(un façonnier)*
- Amélioration des conditions de travail : *J'ai investi dans une climatisation, nous avons refait les locaux pour les rendre plus accueillants pour le personnel et pour les visiteurs. (un façonnier)*

  Certaines maisons jouent le jeu, j'aime emmener mes ouvrières dans les défilés (un façonnier)
- Réussir à contenir son taux d'absentéisme en deçà de 3% hors longues maladies et maternités.

La capacité de management : recruter, former et préserver ses compétences

- Anticiper ses départs en retraite et mener une politique active de recrutement

Pour trouver de nouvelles recrues, je prends beaucoup de stagiaires, des BAC pro confection, des BTS,… (un façonnier)

Moi je recrute grâce aux POEC (Préparations Opérationnelles à l'Emploi Collectives) que je fais suivre par un contrat de pro et des CQP, ça me donne le temps de les former avec un organisme et mes formateurs internes (un façonnier)

- Gérer ses compétences et sa polyvalence et mettre en place des plans de formation

J'ai un tableau de polyvalence remis à jour régulièrement, il me permet de définir les actions de formation nécessaires. j'ai mis en place un tableau qui me permet de repérer toutes les compétence à transférer pour ne pas prendre de risque (un façonnier)

- Mettre en place une démarche de formation de formateurs en interne
- Mettre en place un recueil des pratiques en piquage et hors piquage.

La confiance et le partage d'informations

- Echanger (demander et donner) des informations sur la manière dont le client évolue :
    - succès commerciaux du client, notamment habillement
    - nouveaux actionnaires, nouveaux objectifs de positionnement, de marges, principes de sourcing
    - nouveau DA nommé, son style, ses matières clés, ses particularités
    - positionnement sur de nouveaux marchés avec de nouvelles spécificités
    - évolutions de la pression sur les prix du marché
- Pour le donneur d'ordres : situation du façonnier, investissements en vue, recrutements, performances commerciales
- Brainstormer sur la manière de mieux travailler ensemble, les nouvelles prestations…

L'équilibre de la négociation : prix et facturations

- Ne pas hésiter à facturer / payer ce qui est demandé, commandé ou induit en s'appuyant sur des chiffrages précis, des abaques clairs sur les tailles de séries :

Quand le sous traitant a un barème on le prend (un donneur d'ordres)

Il vaut mieux aborder le client avec une grille tarifaire cela évite les surprises en cours de route, par exemple une intervention sur un patronage qui n'est pas en phase avec le proto. S'il y a une grille tarifaire clairement établie au début, le façonnier peut facturer sinon le rapport de force fera qu'il gardera le coût pour lui (un façonnier)

- Avoir conscience que l'on vend et achète un service et pas des produits et demander à ce qu'il soit rémunéré

Je fais travailler mes ouvrières n'importe quand et mes clients savent que cela coûte cher et le paient (un façonnier)

On a besoin d'eux pour réaliser les collections car depuis la charte les fabricants ont le droit de dire je ne réaliserai des prototypes que si j'ai des commandes de collection (un donneur d'ordres).

- Connaissant les coûts et les charges de leurs façonniers français, de nombreux donneurs d'ordres n'appliquent pas les mêmes taux de marges sur les fabrications françaises et les autres.

- Demander / proposer des avances pour les achats tissus, fournitures etc.

- Etre clair lors de la négociation sur qui va payer : les livraisons express, le recours au BE prévu ou non, compenser les problèmes de retard de livraisons, de qualité matières, stockage produits finis etc. : anticiper sur la résolution des problèmes, au calme, avant qu'ils ne surviennent

- Du côté des créateurs le rapport est inverse :

On fait très attention à payer nos factures à l'heure, on doit bichonner nos façonniers pour qu'ils nous gardent. On essaye de leur prémâcher le travail, on fait sans doute des choses qui dépassent ce que l'on attend de nous mais on travaille sur les plannings de production, on fait des supers fiches techniques et on essaye de bien travailler l'attachement qu'ils vont construire avec notre marque. (un créateur)

Enrichir le partenariat entre donneurs d'ordres et fabricants français

- Demander / proposer chaque fois que possible des optimisations avant l'industrialisation

Si on ne donne pas de conseil, on ne vend que de la minute (un façonnier)

- Trouver le juste équilibre pour chaque client entre le respect absolu de la vision du créateur et l'industrialisation du produit, en faisant attention à ne pas faire de sur-qualité qui risque de mettre le fabricant hors coût

- Impliquer les façonniers sur les choix de matière : au moins a posteriori, lors du bilan de saison dans un premier temps, afin que ces derniers puissent suggérer des voies d'amélioration.

Gestion et suivi de la relation : limiter l'incertitude

- Communiquer des premiers plans de charges tout en reconnaissant qu'à l'arrivée les écarts peuvent être assez forts d'une saison à l'autre selon le mix de la collection et des achats : un nouvel équilibre dans la maille, plus de structuré, moins de flou…

Pour chacune usine, on garantit qu'on va leur donner X dessins. Pour qu'ils puissent s'organiser on leur fait des prévisions de vente(un donneur d'ordres)

On mixe les grandes et petites séries pour chacun pour lisser la production (un donneur d'ordres)

et organiser la capacité de réaction

En ce qui concerne l'annualisation, les sous-traitants ne travaillent pas forcément en concertation avec les besoins de leurs clients : par exemple, pourquoi certains font ils de l'annualisation en novembre ? (un donneur d'ordres)

Gestion et suivi de la relation : les rapports quotidiens

- Mieux coordonner ses services afin de fournir un dossier plus cohérent au façonnier
    - Des documents techniques clairs et justes
    - Des patronages bien faits, sans erreurs
    - Des demandes écrites à tout moment
    - Un interlocuteur unique compétent et décisionnaire dédié de chaque côté

- Suivre au plus près les aléas de la commande , convenir de points d'avancement périodiques
    - Menaces de retards de tissus ou autre aléa
    - Réagir vite aux questions posées des deux côtés

Grâce à la charte, on a pris conscience de l'importance de les prévenir et on a introduit une relation plus mature. (un donneur d'ordres)

Gestion et suivi de la relation : les bilans

- Tirer les leçons de la saison : bilan oral et écrit systématique (prôné par la charte mais pas encore généralisé)

- Etablir un bilan en présence du responsable tenant compte de la performance du sous-traitant et de la qualité des éléments mis à la disposition du façonnier par le donneur d'ordres

une gestion rationnelle

- Une gestion centralisée, professionnelle, rationnelle

il faut que ce soit les équipes en charge de la production qui gèrent le contact avec les fabricants. Si ce sont les personnes des studios, nous (Direction de Production), on ne sait rien de ce qui se passe en industrialisation et après on a un mal fou à rattraper les dossiers.(un donneur d'ordres)

Gestion et suivi de la relation : une passion partagée

- Favoriser une vraie relation aussi entre le responsable de production - la personne clé chez le façonnier - et son client, mais aussi de plus loin avec une équipe motivée et responsabilisée :

On sent quand on a en face de soi une équipe motivée, du personnel sincère (un donneur d'ordres)

- Savoir offrir un service professionnel qui soit perçu aussi comme personnel, savoir dépanner son client, tout cela aide beaucoup à améliorer l'étroitesse de la relation
- Soigner un accueil sympathique, des locaux agréables, propres, modernes

A l'étranger les sous-traitants viennent vous chercher à la gare, vous offrent un espace de travail avec connexions wifi, prévoient de quoi déjeuner, en France, c'est pas ça (un donneur d'ordres étranger)

- Partager les succès, les échecs de ventes des modèles fabriqués

Dans l'atelier on affiche les photos des pages de magazines avec nos modèles (un façonnier)

- Envoyer des invitations aux défilés : *pas que pour le patron on en envoie 3 en général (un donneur d'ordres)*

La qualité humaine de la relation : le best of

Dans tous nos métiers on aime réunir nos partenaires durant une journée en groupe et on leur présente nos évolutions. On fait ça une à deux fois par an et tous nos partenaires apprécient beaucoup cette notion d'échange collectif.(un donneur d'ordres)

Nos sous-traitants viennent nous voir quand ils ont des problèmes. Assez récemment on a réussi à trouver une solution pour l'un d'eux qui voulait passer la main.(un donneur d'ordres)

On considère que nous avons de bons interlocuteurs qui ne dépendent pas de nous, qui prennent des initiatives, nous proposent de bonnes alternatives donc on est fiers de nos fournisseurs et on considère que l'on devrait dire merci à nos fournisseurs. (un donneur d'ordres)

L'équilibre des positions et des engagements

- Signer des contrats de charges annuels ou pluri annuels
- Respecter un % maxi de 30% du CA par client sauf contrat spécifique de long terme
- Mettre en place un véritable engagement contractuel : garantie de charge en minutes incluant une variabilité liée à la performance du façonniers (clairement évaluée sur délais, ponctualité, conformité à la demande,…) et aux données commerciales (ajustements des engagements au regard des évolutions des prévisions de ventes)
- Laisser ses façonniers totalement libres de leurs choix de clients complémentaires
- Signer des engagements de charges ou de trésorerie spécifiques en cas d'investissement du façonnier qui intéresse le donneur d'ordres.
- Quand les besoins du donneur d'ordres changent essayer de lisser les impacts négatifs sur les façonniers

On essaie de redistribuer les quantités au mieux (un donneur d'ordres)

J'appelle mes confrères (du groupe) pour demander qu'ils chargent tel ou tel sous-traitant que j'ai des problèmes à faire travailler cette saison (un donneur d'ordres)

- Autoriser le recours à des sous-traitance de second rang en transparence ou non, de la gestion délocalisée connue du client
- Laisser en général le façonnier libre de sa gestion : ne pas exiger de connaître ses coûts minutes par exemple.

Des partenaires à votre écoute

-Institut Français de la Mode – IFM
36 quai d'Austerlitz, 75013 Paris
Savoir-faire : Centre de formation et d'expertise des industries créatives
www.ifm-paris.com

- Institut Français de Textile et de l'Habillement -IFTH
1 Rue de la Louisiane , 49300 Cholet
Savoir-faire : Centre Technique Industriel dédié aux entreprises de Textile et de l'Habillement
www.ifth.org

-Union des Industries Textiles - UIT
37-39 rue de Neuilly, 92110 Clichy, France
Savoir-faire : Association professionnelle - Organisation Patronale de l'Industrie Textile.
www.textile.fr

-Union Française des Industries de l'Habillement - UFIH
8 rue Montesquieu, 75001 Paris, France
Savoir-faire : Association professionnelle - Organisation Patronale de l'Industrie de l'Habillement.
www.lamodefrancaise.org

-Fédération française de la Couture, du Prêt à Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode
100/102 rue du faubourg Saint-Honoré, Paris 8e
Savoir faire : Association professionnelle- Organisation Patronale de la Couture , du Prêt à Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode
www.modeaparis.com

-La FEDERATION de la maille et de la lingerie
37-39 rue de Neuilly, 92110 Clichy, France
Savoir-faire : Association professionnelle - Organisation Patronale de l'Industrie Maille et Lingerie.
www.la-federation.com

-**OPCALIA**
27 rue de Mogador – 75009 Paris
Savoir Faire : Organisme Paritaire Collecteur Agréé des fonds de la formation.
www.opcalia.com

- Office Promotion Habillement Masculin - PROMAS
8 rue Montesquieu, 75001 Paris, France
Savoir-faire : Promotion de l'habillement masculin français en France et à l'international.
www.pretaporter.com

-FEDERATION FRANCAISE DU PRET A PORTER FEMININ (FFPAPF)
5 rue de Caumartin ,75009 Paris - FRANCE
Savoir-faire
www.pretaporter.com

-DEFI
Comité de développement et de promotion de l'habillement - DEFI
8, rue de Montesquieu ,75001 PARIS - FRANCE
Savoir-faire : Comité de Développement et de Promotion de l'Habillement
www.defi-lamodedefrance.fr

-Bpifrance /Oseo
27-31, avenue du Général Leclerc - 94710 Maisons-Alfort Cedex
www.bpifrance.fr

La Maison du Savoir- Faire et de la création /Plateforme des Façonniers
Fédération Française du Prêt à Porter Féminin
Maison du Savoir-Faire et de la Création
5, Rue Caumartin – 75009 Paris
www.maisondusavoirfaire.com

-Euratex
24 rue Montoyer, BE-1000 Bruxelles, Belgique
Savoir-faire : Association européenne de l'habillement et du textile.
www.euratex.org

-Fédération Nationale de l'Habillement - FNH
9 rue des Petits-Hôtels, 75010 Paris, France
Savoir-faire : Association professionnelle pour les boutiques de mode indépendantes.
www.federation-habillement.fr

-Médiation Inter-entreprises
98-102 rue de Richelieu, 75002 Paris
www.mediation-interentreprises.fr

-**Médiation des Marchés publics**
98-102 rue de Richelieu, 75002 Paris
www.mediation-des-marches-publics.fr

IFM
INSTITUT
FRANÇAIS
DE LA MODE
ifth
Activateur de projets
dgcis