

CONFÉRENCE SUR LA SOUS-TRAITANCE

Des directeurs achats contre les préjugés

Des présidents d'organisations professionnelles, des directeurs des achats, des chefs d'entreprises, des juristes et même un philosophe se sont réunis à Bercy, le 24 novembre 2010, pour réfléchir aux moyens d'améliorer les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs.

Cette journée organisée par l'IGPDE (Institut de la gestion publique et du développement économique), la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) et la médiation des relations inter-entreprises industrielles s'inscrivait dans le prolongement des travaux du médiateur, Jean-Claude Volot, sur une réforme de la loi de la sous-traitance de 1975. Ouvrant les débats lors d'une table ronde consacrée à « l'évolution de l'environnement et du cadre juridique », Emmanuel Sartorius, ingénieur général des Mines et corédacteur du rapport Volot, a rappelé qu'il ne préconise pas une nouvelle loi, mais la modernisation de celle de 1975, dans la mesure où « les 35 mauvaises pratiques relevées par le médiateur sont déjà couvertes par la loi »⁽¹⁾.

Plusieurs propositions d'aménagements législatifs ont été émises. La principale étant l'établissement systématique d'un contrat écrit entre le sous-traitant et son client, ainsi que la fin de la prédominance des conditions générales d'achats sur les conditions générales de vente. « Lorsque l'on est dans le seul cas des conditions générales d'achats, on est dans un

flou juridique. Rien ne permet de savoir si le droit qui s'applique en cas de litige est celui d'un contrat de sous-traitance, d'un contrat d'entreprise ou d'un contrat de vente », a ainsi relevé Thierry Charles, docteur en droit et directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie (organisation professionnelle regroupant plus de 600 entreprises du secteur). Un point de vue partagé par Antoine Gendreau, avocat du cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre, qui a plaidé pour « la combinaison d'une loi claire et d'un contrat explicite ». Tous ont appelé de leurs vœux une simplification du texte de 1975, évoquant les difficultés d'interprétation qu'ils posent aux services juridiques des entreprises concernées.

Encadrer les ruptures de contrats

Dans son discours introductif, le président de la CGPME, Jean-François Roubaud, a pour sa part proposé des aménagements précis comme l'instauration d'un préavis à respecter lors d'une rupture unilatérale des relations commerciales, ou encore l'obligation pour un donneur d'ordres de payer

ses créances à ses sous-traitants en cas de procédure de sauvegarde. Christian Prieux, également membre de la CGPME et patron de la société Cap Emballages, a complété ces revendications en faisant état d'une dégradation des délais de paiement, dénonçant le contournement des dispositions de la LME par le biais de délocalisations de services facturation. Il a donc suggéré de conditionner le paiement de la TVA par les PME à leurs encaissements, de sorte que, en cas de retard ou de défaut de paiement, « l'État ne se retourne pas vers la PME qui n'y peut rien, mais vers son client ».

L'image du directeur des achats « cost killer »

Si les intervenants n'ont pas ménagé la responsabilité des donneurs d'ordres, celle des PME n'a pas pour autant été occultée. Jean-François Roubaud a appelé à de nécessaires regroupements. Intervenant en fin de journée, le médiateur du crédit, René Ricol, est allé plus loin en insistant sur le fait que « l'objectif de développement d'ETI [établissements de taille intermédiaire] passera par des fusions d'entreprises ». Jean-Claude Volot a pour sa part martelé l'un de ces credo : « La stratégie d'une PME ne se limite pas à servir son client. » Invités à s'exprimer, plusieurs directeurs des achats ont eu la possibilité de défendre une profession mise à mal par certains intervenants. Ainsi,

le directeur des achats de la SNCF et président de la Cdaf (Compagnie des acheteurs et dirigeants de France), Pierre Pelouzet, a dénoncé le lieu commun qui voudrait que les acheteurs soient rémunérés sur les économies qu'ils font réaliser à leurs entreprises : « La part variable est faible chez les acheteurs et celle liée aux économies réalisées n'est pas prépondérante. » L'image du directeur des achats « cost killer » a pourtant la dent dure, relayée par le président d'honneur de Sanofi-Aventis, Jean-François Dehecq, qui a cité un cas de directeur des achats « promettant 20% d'économies sur son curriculum vitae pour se faire embaucher ».

Le témoignage du directeur des achats de PSA en charge du projet « excellence de la relation fournisseurs », Bernard Brasey, a lui aussi contribué à donner une image des achats plus conforme à la réalité. « Les "best in class" dans l'automobile n'ont pas un modèle unique d'achats consistant en une mise en concurrence sauvage », a-t-il expliqué, notant par exemple que les enchères inversées ne représentent que 1% des 23 milliards d'euros d'achats de PSA. Avec Claude Cham, président de la Fiev (Fédération des industries des équipements pour véhicules), il a aussi rappelé les efforts entrepris par son secteur autour de la plate-forme de l'automobile et l'instauration, dans ce cadre, d'une charte des relations donneurs d'ordres-fournisseurs. Une raison évoquée par Bernard Brasey pour expliquer que les constructeurs automobiles ont choisi de ne pas se rallier à la charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et fournisseurs portée par la médiation.

De récents signataires de cette charte ont pu témoigner de pratiques d'achats respectueuses de l'intégrité des fournisseurs. C'est le cas de Karim Zéribi, président de la RTM (Régie des transports marseillais), dont le montant d'achats s'élève à 100 millions d'euros et dont 70% du panel est constitué de PME : « Nous ne faisons pas de la discrimination positive, mais nous mettons en valeur des qualités de proximité et de réactivité de ces entreprises. »

Une profession qui évolue

Le directeur du centre technologique Thésame, René Nantua, a présenté, quant à lui, les travaux menés en Rhône-Alpes autour du développement de relations collaboratives entre clients et fournisseurs. Des travaux qui ont notamment débouché sur la constitution du Peak (Purchasing European Alliance for Knowledge), un centre de recherche sur les achats qui regroupe huit centres de formation achats, leurs laboratoires et vingt et une entreprises⁽²⁾.

L'intervention de Laurent Gobinet, directeur des achats de STX Europe, a fourni une illustration concrète des travaux de Thésame. Il a en effet expliqué comment il s'est appuyé sur un outil développé par ce dernier pour mettre en place un baromètre de la performance éthique de ses 130 acheteurs (voir La Lettre des Achats n° 187).

Cette série d'interventions n'avait pas pour objet de prétendre que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes des achats, mais que la profession évolue depuis plusieurs

années sur la question des relations fournisseurs. Et c'est bien l'idée d'une évolution, plus que d'une rupture réglementaire, que défend Pierre Pelouzet, misant sur la diffusion de la charte des bonnes pratiques et sur l'intégration de l'éthique fournisseurs dans les enseignements achats. La Cdaf travaille actuellement sur ce sujet avec l'IGPDE et va signer une convention avec le Peak pour définir ce qu'il est possible de faire en matière de formation et de consulting. La charte doit donc continuer à vivre, avec une trentaine de nouveaux signataires le 14 décembre, portant le montant des achats concernés à 420 milliards d'euros, selon les calculs du médiateur. La prochaine étape cruciale sera surtout la mise en place de critères d'évaluation de l'application de cette charte. Pour ce faire, les services de Jean-Claude Volot planchent actuellement avec l'Afnor sur l'intégration d'un point sur la qualité des relations fournisseurs dans la norme ISO. Ils se sont par ailleurs rapprochés de l'agence de notation RSE Vigeo.

Par Guillaume Trécan

(1) Parmi ces 35 pratiques figurent notamment : des consultations ne respectant pas les règles de la concurrence, des appels d'offres avec des prix et des conditions irréalisables, le rapatriement brutal d'activités sous-traitées, des contrats de longue durée sans clause de révision des prix, l'exploitation de brevet ou de savoir-faire sans l'accord du sous-traitant, l'imposition de taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect des délais de paiement...

(2) Aldes, A Raymond, BioMérieux, Blédina, Ciat, Danone, E2V Technologies, Française des jeux, Gerflor, Legrand, Mavic, Mecacal, Plastic Omnium, Bosch Rexroth, Routin, Salomon, Sanofi, Seb, Tefal, SNR et Somfy.

En gros plan, de gauche à droite, Jean-François Roubaud (CGPME), René Ricol (médiateur du crédit) et Jean-Claude Volot (médiateur des relations interentreprises industrielles).

