

Avril 2013

# Zoom Basse-Normandie

**DIRECCTE**  
Direction Régionale  
des Entreprises,  
de la Concurrence,  
de la Consommation,  
du Travail et de l'Emploi  
de Basse-Normandie

**Au cœur de la  
relation entre  
sous-traitants et  
donneurs d'ordres :  
la parole est aux  
sous-traitants  
bas-normands**

En Basse-Normandie, les sous-traitants sont souvent confrontés à des pratiques abusives de la part de leurs donneurs d'ordres. Les deux principales pratiques sont le non-respect des délais de paiement et la réduction des conditions générales de vente du sous-traitant par les conditions générales d'achat du donneur d'ordres. Les chefs d'entreprises sous-traitants proposent de nombreuses pistes pour améliorer les relations inter-entreprises.



La sous-traitance est une opération qui consiste pour une entreprise (le donneur d'ordres) à confier à une seconde entreprise (le sous-traitant) le soin d'exécuter pour elle, selon un certain cahier des charges préétabli et validé par les deux parties, des activités de production ou de service dont elle conserve la responsabilité économique finale.

L'observation du tissu économique national indique que cette relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants est souvent déséquilibrée, pénalisant ainsi la compétitivité globale de l'industrie française. Les activités commerciales et industrielles s'exercent dans des cadres législatifs et réglementaires, issus du Code civil, du Code de commerce et de la Loi de 1975 relative à la sous-traitance.

La DIRECCTE de Basse-Normandie ambitionne d'améliorer les relations commerciales entre les entreprises industrielles en rendant plus lisibles leurs relations, notamment par l'identification et la qualification des pratiques déséquilibrées dans les relations contractuelles entre entreprises.

La DIRECCTE souhaite également communiquer et mettre en valeur les meilleures pratiques exercées par les donneurs d'ordres.

## 1. Le paiement

En ce qui concerne le paiement, le **non-respect des délais de paiement fixés par la loi de modernisation de l'économie** (loi LME de 2008) est **la mauvaise pratique signalée huit fois sur dix par les chefs d'entreprises rencontrés**.

### Que dit la loi ?

Le guide pour la qualité des relations contractuelles clients-fournisseurs rappelle succinctement les règles applicables :

[http://www.economie.gouv.fr/files/directions\\_services/dgcrf/concurrence/rerelations\\_commerciales/w eb\\_guide\\_qualite.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/dgcrf/concurrence/rerelations_commerciales/w eb_guide_qualite.pdf)

Cette loi a plafonné les délais de paiement à 45 jours fin de mois ou 60 jours nets à compter de la date d'émission de la facture. Sauf dispositions contraires, le délai de règlement des sommes dues est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée. La loi a certes initié une amélioration, et nombre de sous-traitants ont pu dégager de la trésorerie du fait d'un raccourcissement des délais de paiement. Cependant, du fait des accords professionnels dérogatoires au plafond légal des délais de paiement, la pratique des paiements à 90 jours n'a pas complètement disparu. Elle semble se raréfier, et a été, au mieux, remplacée par des paiements à 60 jours fin de mois.

De plus, le paiement effectif par le donneur d'ordres est souvent soumis à un PV de réception et non au seul bon de livraison. Le mode de contournement le plus fréquent de la loi LME est donc de différer au maximum la production de ces documents en invoquant d'innombrables problèmes techniques liés à la prestation fournie par le sous-traitant. Indépendamment des tracasseries et pertes de temps que cela représente, l'impact sur la trésorerie est souvent considérable. Enfin, les procédures de gestion interne aux grands groupes donneurs d'ordres sont parfois lourdes et mal connues des sous-traitants, ce qui retarde, volontairement ou non, le paiement.



Les autres pratiques abusives en matière de paiement sont beaucoup moins fréquentes et jamais systématiques. Quelques rares cas sont cités de **commandes passées de l'étranger** pour contourner la loi française, alors que la livraison est en France, ou de mise en place de **stocks de consignation**, le point de départ du délai de paiement n'étant pas la date de livraison par le sous-traitant dans l'entrepôt, mais celle à laquelle le donneur d'ordres vient prendre la marchandise. L'application de **taux d'escomptes excessifs** en contrepartie du respect des délais de paiement est une pratique rejetée par les chefs d'entreprise rencontrés ; certains préviennent tout risque d'**escomptes forcés** en proposant une grille d'escompte selon la rapidité du paiement. **En cas de litige**, l'application d'une retenue sur le montant facturé est acceptable par le sous-traitant dans la mesure où elle est négociée et résulte d'un véritable accord entre les deux parties. **Le défaut d'information du fournisseur et le retard volontaire dans le traitement d'un litige**, qui induisent donc des retards de paiement, sont peu fréquents, car les difficultés se révèlent généralement dès la phase de réception des marchandises ou des services sous-traités.

## 2. L'appel d'offres et la commande

Rares sont les sous-traitants qui échappent totalement aux pratiques abusives des donneurs d'ordres dans l'étape initiale de leur relation inter-entreprises, à savoir la phase de l'appel d'offres et de la commande.

**La réduction des conditions générales de vente (CGV) du sous-traitant par les conditions générales d'achat (CGA) du donneur d'ordres**, sans véritable négociation, ni contrepartie, est la principale difficulté des sous-traitants à cette étape.

Quelques entreprises sous-traitantes travaillent encore sans CGV écrites, ce qui leur impose de fait les CGA du donneur d'ordres. D'autres acceptent ces dernières, sans discussion, considérant qu'il s'agit

de concessions commerciales à faire pour obtenir des commandes, mais la plupart tentent de négocier ou refusent les clauses les plus inacceptables.

Les sous-traitants rencontrés constatent que les échanges avec les acheteurs des donneurs d'ordres ont tendance à se durcir depuis quelques années, les marges de négociation pour les sous-traitants s'amenuisant, alors que les pressions des acheteurs pour obtenir des prix toujours plus bas s'accroissent. Ces pratiques sont plutôt le fait des grands donneurs d'ordres de la filière « automobile », mais elles semblent se propager à d'autres filières (aéronautique, nucléaire, armement...). La crise de 2008-2009 a renforcé ces comportements, les acheteurs étant poussés à des pratiques aberrantes pour atteindre les objectifs fixés par leur direction. Les acheteurs voient leur profil passer de « technicien » à « commercial » et sont d'abord évalués sur des critères de résultat sans tenir compte de l'état financier du sous-traitant. Leur forte rotation a tendance à favoriser ces agissements et à minimiser l'importance des rapports humains.

**Les appels d'offres avec des prix ou des conditions irréalisables** sont fréquents. Ils suscitent trois types de réaction de la part des sous-traitants :

- la non réponse ;
- une réponse, mais réalisée aux conditions du sous-traitant, ce qui peut entraîner le rejet de sa proposition ;
- plus rarement, une réponse conforme à l'appel d'offres pour remporter la commande, quitte à travailler à perte sur cette affaire.

**Le non-respect des conditions qui ont prévalu au chiffrage d'une commande** est une pratique généralisée de certains donneurs d'ordres. Dans le cadre de contrat à commande ouverte, le donneur d'ordres ne respecte pas les cadences de commande ou les quantités convenues au contrat initial. C'est, par exemple, un devis demandé pour 1000 pièces sur 30 semaines, qui devient une commande de 250 pièces à réaliser en 2 semaines. Autre exemple d'un devis demandé pour une commande urgente, qui arrive ensuite avec un cahier des charges rempli d'exigences non précisées à l'origine et donc non prises en compte pour l'établissement du devis. La pratique est abusive car elle ne s'accompagne d'aucun ajustement de prix, ni d'indemnisation du sous-traitant.



Le fait pour un donneur d'ordres de menacer son fournisseur habituel de rupture de relations commerciales ou de ne pas passer commande **sous condition de transférer tout ou partie de ses activités à**

« Un acheteur m'a incité à réaliser une étude de positionnement sur un pays cible, le Maroc, en m'expliquant qu'il s'agissait d'un marché de compensation pour atteindre ses objectifs sur des pays low cost »

**l'étranger** est une pratique répréhensible. Elle a été demandée à quelques entreprises régionales, notamment par des donneurs d'ordres de l'automobile, mais elle serait beaucoup moins courante actuellement qu'en 2008-2009.

Est cité par l'un des sous-traitants interrogés un donneur d'ordres qui a tenté une fois la pratique du « **quick saving** » (« **économies rapides** » ), ce qui a été refusé par le sous-traitant. Le donneur d'ordres a demandé à son fournisseur de lui verser une somme d'argent à la commande, somme supposée être une avance sur des gains de productivité futurs.

**Le non paiement par le donneur d'ordres de prestations réalisées par le sous-traitant avant la commande définitive** est une réalité ; ce n'est pas considéré comme abusif, car cela relève de bonnes relations commerciales et résulte d'un accord entre les deux parties.

### 3. La réception et la facturation

Dans cette étape, les règles relatives à la facturation ne sont pas toujours respectées et la plupart des sous-traitants sont confrontés à des mauvaises pratiques de la part de leurs donneurs d'ordres.

La moitié des sous-traitants interrogés ont en effet déjà subi des **décalages des émissions de factures par rapport à la date réelle de livraison** ou d'enlèvement. Deux cas de figure sont possibles :

- Les donneurs d'ordres essaient de jouer avec les dates, en choisissant parfois la facturation à la commande, à l'échéance ou à la livraison. Ils usent de tous les « stratagèmes » pour retarder le paiement : perte ou non réception de facture, attente des rappels d'impayés, ajout d'étapes pour retarder la livraison, problèmes de logiciels informatiques sont quelques uns des exemples cités par les sous-traitants rencontrés.

- La facturation, même retardée, se passe dans une relation de confiance : un sous-traitant accepte ce genre de pratique dans le cadre d'une négociation commerciale ou d'un accord, pour des raisons de trésorerie du donneur d'ordres avec qui il entretient de bonnes relations.

La **déduction d'office des coûts de réparation des produits** est une pratique répandue chez les donneurs d'ordres. Il s'agit d'imputer le coût d'un défaut de conception sur le sous-traitant alors qu'il a scrupuleusement respecté le cahier des charges. Deux types de sous-traitants se distinguent :

- Ceux qui acceptent et paient le coût de la réparation, si le montant de la réparation est faible ou si le projet était mal défini au départ ;  
- Ceux qui refusent la déduction d'office de leur donneur d'ordres, considérant que l'anomalie est du ressort du donneur d'ordres, au risque de perdre le marché avec ce dernier.

**La déduction d'office de pénalités injustifiées** est une pratique courante rencontrée par les sous-traitants, par exemple pour

des défauts de qualité non avérés ou résultant d'exigences plus pointilleuses qu'utiles (« pinaillage technique »). Elle permet en général au donneur d'ordres de justifier des retards de paiement ou d'obtenir des baisses de prix ou d'autres avantages, surtout si la demande n'est pas urgente. Certains sous-traitants ne renouvellent plus les affaires avec les donneurs d'ordres qui pratiquent ce harcèlement sous tout prétexte et avec qui les relations deviennent difficiles (ex : impossibilité de joindre les services concernés au bon moment, surtout chez les gros donneurs d'ordres).

**L'émission d'office d'avoirs non reconnus de manière contradictoire** est le fait de calculer à partir du montant de la facture établie par le fournisseur des rabais correspondant au non-respect d'une date de livraison ou à la non-conformité des marchandises, sans que le fournisseur ait été en mesure de contrôler la réalité du grief correspondant. Cette pratique a été citée par un faible nombre de sous-traitants rencontrés car, dans l'ensemble, peu de donneurs d'ordres agissent de la sorte. Elle est parfois acceptée par un sous-traitant seulement si cela ne joue que sur de petites livraisons, ou prend la forme d'une note de débit.

De même, le **retour injustifié de marchandises ou dans un délai non acceptable après livraison** est une pratique répréhensible mais peu citée par les chefs d'entreprises sous-traitants rencontrés. Parmi eux, un seul a accepté cette pratique car il estime que les retours sont justifiés.



### 4. La relation contractuelle

Dans le cadre de la relation contractuelle, les mauvaises pratiques des donneurs d'ordres à l'égard de leurs fournisseurs sont de trois ordres :

- Ils arrivent à leur **imposer des contrats commerciaux dont les charges sont supportées par le seul sous-traitant**, alors que les donneurs d'ordres en tirent tous les avantages trois fois sur quatre. Les illustrations les plus courantes de cette pratique concernent les assurances imposées au sous-traitant pour des montants disproportionnés par rapport à la valeur de la commande, ou encore des obligations de confidentialité totale, notamment la non divulgation par le sous-traitant de la relation d'affaire qu'il entretient avec le donneur d'ordres.

Des pénalités de retard excessives, couvrant tous les frais, directs ou indirects, le refus d'apporter une juste rémunération des efforts du sous-traitant ou l'éviction des concurrents par exigence d'exclusivité, relèvent aussi de tels contrats aux obligations asymétriques, mais ce

sont des pratiques moins souvent citées par les chefs d'entreprises sous-traitantes rencontrés.

- **La rupture brutale de relations commerciales**, même établies de façon tacite, est susceptible d'être irrégulière au regard du Code du commerce. La moitié des chefs d'entreprise interrogés ont été confrontés à ce type de situation : désengagement brutal d'un donneur d'ordres, qui les a mis en difficulté compte tenu des investissements déjà effectués pour réaliser le marché, arrêt brutal de la sous-traitance d'une activité par un donneur d'ordres qui veut l'exécuter en interne ou à l'étranger, annulation d'une commande sans indemnité. Ces cas sont toujours présentés comme des situations uniques, jamais systématiques et souvent provoquées par des constructeurs ou des équipementiers automobiles.



- **L'ingérence du donneur d'ordres dans la gestion du sous-traitant** constitue aussi une pratique irrégulière, notamment quand le chiffre d'affaires du sous-traitant dépend quasi exclusivement des commandes du donneur d'ordres. Les sous-traitants bas-normands rencontrés, et quelques uns de leurs donneurs d'ordres, sont très vigilants pour éviter une dépendance économique trop forte, en diversifiant leur clientèle. Cependant, nombre de donneurs d'ordres demandent l'accès à la comptabilité de leurs fournisseurs, ce que ces derniers rejettent très généralement. Les sous-traitants estiment néanmoins que les pressions sont de plus en plus fortes pour obtenir des informations toujours plus détaillées, pour figurer simplement au catalogue des fournisseurs potentiels.

Enfin, quelques responsables d'entreprises s'étonnent de recevoir des contrats rédigés en anglais alors qu'ils émanent d'entreprises françaises.

## 5. Le prix

Dans la fixation des prix, la pratique répréhensible la plus fréquente est **la conclusion d'un contrat de longue durée sans clause de révision des prix**, alors qu'il est difficile de prévoir, à titre d'exemple, la variation des coûts des matières premières, l'évolution des contraintes réglementaires, des devises. Echappent à cette pratique les sous-traitants qui travaillent sur des prototypes ou de petites séries, et qui négocient alors les prix à chaque affaire.

Régulièrement, se pose aussi le problème du **cahier des charges**

**modifié** par rapport à la commande initiale sans réajustement de prix. Les discussions sont alors longues et difficiles pour obtenir une quelconque régularisation.

Moins nombreuses, les **baisses de prix imposées** avec un calendrier fixé unilatéralement (ex : - 3% en début d'année puis encore - 2% au bout de 6 mois ...), sans lien avec la capacité réelle du sous-traitant à dégager des gains de productivité, semblent être une pratique de la filière automobile.

## 6. La propriété intellectuelle et les savoir-faire

La principale exigence rencontrée par les sous-traitants dans ce domaine est la **captation de la propriété intellectuelle** par les donneurs d'ordres. La cession « forcée » et exclusive des droits de propriété industrielle ou intellectuelle sans contrepartie est un exemple de pratique répréhensible, mais les contrats cadres imposent souvent le transfert de la propriété industrielle du sous-traitant vers son client. Ainsi, certains contrats prévoient qu'en cas de résiliation de la commande, le sous-traitant autorise son donneur d'ordres à achever ou faire achever les outillages, ainsi qu'à assurer ou à faire assurer leur maintenance ou à produire les pièces à la production desquelles les outillages sont destinés et ce, malgré tout droit de propriété intellectuelle ou industrielle auquel il pourrait prétendre et dont il renonce à se prévaloir à l'encontre de son donneur d'ordres /client. En outre, le sous-traitant s'oblige à communiquer, à la première demande,

*« Une fois notre travail de conception et de développement terminé, le donneur d'ordres en récupère toute la propriété, sans contrepartie »*

tous les plans, documents techniques et savoir-faire afférents aux outillages. Les plans, études et documents techniques sont ainsi souvent remis au donneur d'ordres, car ils font partie de la prestation de services fournie par le sous-traitant.

Le **défaut de protection des inventions, dessins ou modèles et l'exploitation sans contrepartie des droits de propriété intellectuelle** ne sont pas suffisamment pris en compte par les sous-traitants. Ils ne déposent d'ailleurs que très rarement des brevets, dans la mesure où ils estiment que les procédures sont compliquées et souvent onéreuses. Pour assurer leur protection, ils misent davantage sur leur capacité à valoriser leurs savoir-faire et leurs procédés de fabrication et en préservant le secret autour de leurs innovations.

La **captation des savoir-faire par débauchage des salariés du sous-traitant** est une pratique peu fréquente, mais elle existe. Elle résulte aussi des conditions d'emploi plus attractives, notamment concernant les salaires, proposées par les grands groupes par rapport à celles des PME sous-traitantes.

## 7. Pour lutter contre les pratiques abusives

En présence de pratique abusive d'un donneur d'ordres, les entreprises sous-traitantes utilisent différents moyens pour répondre à ces exigences illégales.

**Dans un premier temps, elles chercheront à accroître la flexibilité du travail** (recours aux heures supplémentaires ou à l'intérim) et à réduire leur trésorerie au risque de difficultés financières ultérieures, plutôt qu'à diminuer les coûts sur les produits entrants au risque d'une perte de qualité, ou à gérer leurs stocks de manière plus serrée au risque de problèmes dans les délais. Qualité de fabrication et respect des délais sont leurs points forts et leurs vrais atouts pour résister à la pression des donneurs d'ordres indécis. La méthode la plus efficace est de refuser de continuer à travailler avec de tels donneurs d'ordres, mais elle n'est pas souvent envisageable économiquement.

**A l'inverse, les chefs d'entreprises sous-traitantes ont pratiquement tous aussi des donneurs d'ordres ayant des pratiques exemplaires à leur égard.** La relation repose sur la collaboration et le partenariat plutôt qu'une « gestion de fait ». Les délais de paiement par ces donneurs d'ordres seront plus courts que les délais conformes à la loi LME ou il y aura une véritable gestion prévisionnelle des achats, avec communication à l'avance des arrêts de commande et des niveaux prévisionnels d'activité. Plus rarement, et notamment avec des entreprises anglo-saxonnes, les chefs d'entreprises traitent leurs affaires avec des acheteurs qui s'engagent à respecter l'éthique, faisant preuve d'impartialité, d'objectivité, assurant une mise en concurrence ouverte, libre et loyale.

La moitié des chefs d'entreprises rencontrés connaissent le Médiateur des relations inter-entreprises et son rôle ; mais peu savent qu'il existe un correspondant régional. Malgré les résultats largement positifs de la Médiation, ils hésitent encore trop souvent à utiliser ses services dans la mesure où ils craignent la rupture d'une relation commerciale. La « Charte des 10 engagements pour des achats responsables » est mal connue des responsables d'entreprises interrogés. Lorsque le sous-traitant sait qu'un de ses donneurs d'ordres l'a signée, il ne constate pas pour autant que le comportement des acheteurs de l'entreprise en question ait changé.

La « **Charte des 10 engagements pour des achats responsables** » engage les donneurs d'ordre dans une démarche de progrès vis-à-vis de leurs sous-traitants  
<http://www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises>

Si toutes les entreprises contactées appartiennent à un comité de filière, une association de sous-traitants, un syndicat professionnel ou un pôle de compétitivité, elles ne font pas appel à ces structures en cas de difficulté ou de litige avec un donneur d'ordres. Ces structures, en particulier la CGPME, l'AISCO et la SOTRABAN, sont très appréciées pour les conseils, l'information fournie (législation, formation, ...) et parce qu'elles leur permettent de travailler en réseau, d'échanger leurs expériences professionnelles, voire de développer leur activité.

Les pistes pour améliorer les relations inter-entreprises proposées par les chefs d'entreprises sous-traitantes sont nombreuses.

Elles vont du très général :

- Réduire le coût du travail en France pour permettre une concurrence avec les pays à faibles coûts (« low cost ») ;
- Alléger les formalités administratives, faire évoluer le droit du travail ;

mais aussi ,

- Instaurer et faire appliquer des lois encadrant plus les relations inter-entreprises ;
- Exiger que les contrats commerciaux soient rédigés en français ;

au plus spécifique :

- Responsabiliser les donneurs d'ordres vis-à-vis des sous-traitants ; travailler auprès de certains donneurs d'ordres sur la culture d'entreprise et le changement de mentalité ; s'inspirer du modèle japonais, ou du modèle allemand où le sous-traitant local sera préféré à compétences égales à un concurrent étranger ;
- Inciter les donneurs d'ordres à développer un véritable partenariat avec leurs sous-traitants, avec par exemple, l'engagement du donneur d'ordres sur des marchés futurs en contrepartie de l'entrée du sous-traitant dans une démarche qualité accrue. L'assurance d'un marché permettrait ainsi au sous-traitant d'évoluer dans un contexte plus sécurisé ;



- Réduire encore les délais de paiement pour résoudre les problèmes de trésorerie des sous-traitants (obligation de paiement à 15 jours pour tous, tant pour les fournisseurs en amont que pour les clients en aval) ;
- Instaurer une obligation de payer des acomptes (mensuels de préférence) lorsqu'une commande représente plus d'un mois de chiffre d'affaires du sous-traitant ou si elle nécessite plus d'un mois de la capacité de production du sous-traitant ;
- Supprimer le principe de la traite à vue au profit du virement bancaire ;
- Diffuser l'information sur les difficultés des sous-traitants et inciter ces derniers à diversifier leurs donneurs d'ordres ;
- Assurer le fonctionnement (financement) de structures comme l'AISCO ou la SOTRABAN qui permettent aux sous-traitants de mieux travailler ;
- Former les acheteurs « autrement », dans les écoles d'ingénieurs et de commerce, pour les sensibiliser aux problèmes des sous-traitants et les sortir de la seule logique du moindre coût à court terme.
- Développer les échanges et des rencontres entre donneurs d'ordres et sous-traitants pour permettre un meilleur dialogue.

### Mission, métiers

- ❖ Dispositif gouvernemental qui a pour but de favoriser des relations collaboratives et durables entre clients et fournisseurs. Créée par décret du Président de la République le 8 avril 2010, elle est placée auprès du Ministère du Redressement productif.
- ❖ La Médiation Inter-entreprises vient en aide auprès de toute entreprise rencontrant des difficultés contractuelles et/ou relationnelles avec son client ou son fournisseur. Peu importe sa taille ou son secteur d'activité.
- ❖ La Médiation Inter-entreprises poursuit trois objectifs :
  - Réhumaniser les relations entre les entreprises ;
  - Favoriser l'indépendance stratégique des PME ;
  - Inciter les leaders de filière à prendre leurs responsabilités afin de construire un écosystème intelligent.

### Chiffres clés en France (mars 2013)

- ❖ 8 médiations sur 10 aboutissent à un accord ;
- ❖ Déjà 228 000 entreprises concernées ;
- ❖ Et 1 800 000 professionnels impactés ;
- ❖ 315 grandes entreprises et organismes signataires de la Charte des relations inter-entreprises, soit un volume d'achats de 400 milliards d'euros

### Services et prestations

- ❖ La médiation est un processus simple, gratuit, rapide et totalement confidentiel.
- ❖ Etapes du processus de médiation :
  - 1) Dépôt du dossier en ligne sur [www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/](http://www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/)
  - 2) La médiation étudie l'admissibilité du dossier
  - 3) Un médiateur régional prend contact avec les parties et définit avec elles un schéma d'action
  - 4) Travail de médiation : rapprochement des intérêts divergents
  - 5) Elaboration de solutions communes
- ❖ Trois types de saisine :
  - la médiation individuelle : une entreprise entre en médiation contre un client ou un fournisseur ;
  - la médiation collective : le médiateur peut intervenir à la demande d'un syndicat ou d'une fédération professionnelle. Il est également possible que plusieurs entreprises rencontrant les mêmes difficultés se groupent pour déposer un dossier de médiation ;
  - la médiation de branche : une branche professionnelle VS une autre branche.

### Présence sur tout le territoire

- ❖ Le cabinet du Médiateur national est basé à Paris et se compose de pôles Juridique, Achat, Médiation, Communication/Presse ;
- ❖ 10 Médiateurs délégués nationaux sont basés à Paris ;
- ❖ 30 Médiateurs délégués régionaux sont issus des Direccte et travaillent en binôme avec des présidents honoraires de tribunaux de commerce.

### Charte des relations Inter-entreprises

- ❖ Depuis avril 2010, 315 signataires se sont engagés pour des achats responsables.
- ❖ La Charte des relations inter-entreprises a pour objectif de construire une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie, un changement culturel profond sur le long terme.
- ❖ L'intérêt d'un tel dispositif est double :
  - permettre aux donneurs d'ordres signataires de faire savoir et officialiser leur volonté de s'inscrire dans une relation partenariale, fondée sur le « gagnant-gagnant » avec leurs fournisseurs ;
  - désigner un « Correspondant PME » au sein de l'entreprise signataire, qui interviendra en tant que médiateur interne pour faciliter le règlement des éventuels litiges fournisseurs.

### Sources et contacts

- ❖ Plus d'informations disponibles sur [www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/](http://www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/)
  - Le rapport VOLOT - juillet 2010 : premier état des lieux sur le dispositif juridique concernant les relations inter-entreprises et la sous-traitance ;
  - La liste des « 36 pratiques abusives passées au crible de la loi » ;
  - Le « Guide pour la qualité des relations contractuelles clients/ fournisseurs » : il répertorie les pratiques abusives les plus courantes avec les rappels à la loi qui s'y réfèrent.
- ❖ **Votre contact en Basse-Normandie :** Christian VAN PUYVELDE – [christian.van-puyvelde@direccte.gouv.fr](mailto:christian.van-puyvelde@direccte.gouv.fr) - 02 31 47 74 78

La **Médiation Inter-entreprises** et ses représentants sont mobilisés pour aider les entreprises à résoudre tout différend mais aussi pour rééquilibrer et pérenniser les relations client-fournisseur. Elle remplit donc à la fois une mission « curative » - à travers des médiations individuelles, collectives ou de branche - et une mission « préventive » destinée à faire évoluer les comportements sur le long terme. Avec des organisations professionnelles, elle s'interroge sur la nécessité de réécrire la loi pour la rendre plus lisible et sur la mise en place d'indicateurs pour évaluer l'application de la charte par leurs signataires.



Créé fin 2012, le **«Label Relations fournisseurs responsables»** vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Il est le premier label d'Etat en la matière et est attribué pour une période de trois ans. Ce label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la Charte des relations inter-entreprises. Pour l'obtenir, l'entreprise candidate doit au préalable se soumettre à une évaluation conduite par un organisme expert dans le domaine de la responsabilité sociétale des organisations.

Outre l'éventuelle réforme ou actualisation de la loi de 1975, la Médiation Inter-entreprises poursuit différents objectifs :

- Faire évoluer les systèmes d'objectifs et d'intéressement des acheteurs pour ne pas les inciter à recourir à de mauvaises pratiques ;
- Inciter les PME à adopter une stratégie commerciale leur permettant de réduire leur dépendance vis-à-vis d'un client pour rétablir leur capacité à négocier (qui implique la possibilité d'aller jusqu'à refuser une commande assortie de clauses inacceptables) ;
- Inciter les PME à consulter l'INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle) sur leurs droits et la meilleure stratégie à adopter en matière de propriété intellectuelle ;
- Inciter les PME à consulter la Médiation inter-entreprises. Les contacts pris avec la Médiation sont souvent l'occasion pour les PME de repenser leur capacité à négocier avec ses clients, notamment au niveau méthodologique : construction d'argumentaires, traçabilité des échanges avec les clients, suivi formalisé des chantiers, mise en place de CGV (Conditions générales de vente), etc
- Restaurer le sens d'une compétitivité collective. Il s'agit là d'un enjeu majeur pour l'économie nationale, rappelé à maintes reprises par les gouvernements successifs.

Rappelons pour mémoire les propos de Christian ESTROSI, ministre de l'industrie, tenus lors de la création de la Médiation en 2010 : « Cette stratégie industrielle repose sur une ambition particulièrement forte. Celle de passer d'une logique de secteurs, morcelés et peu coopératifs, à une véritable logique de filières intégrant des principes, des ambitions, des objectifs communs. Ce qui se joue ici, ce n'est pas seulement une certaine idée de l'équité des relations commerciales entre nos entreprises industrielles. C'est la compétitivité de notre économie et la capacité de nos entreprises à s'inscrire dans une stratégie industrielle commune. La clé de la compétitivité, ce n'est pas la réduction des coûts, pour laquelle les pays émergents seront toujours mieux placés que nous. La clé de la compétitivité, c'est notre capacité à innover et surtout, c'est notre capacité à unir nos forces pour peser davantage dans la mondialisation. »

Ou ceux, plus récents (février 2013) d'Arnaud MONTEBOURG, Ministre du Redressement productif, qui a rappelé l'ambition industrielle de la France. A court terme, il s'agit de la mobilisation de toutes les industries qui dépendent les unes des autres pour qu'elles se renforcent collectivement dans la compétition mondiale. Il souhaite également mettre en place une véritable politique de filière, afin de renforcer les solidarités entre opérateurs, équipementiers et sous-traitants. Cette politique portera plus particulièrement sur les choix technologiques et la coopération en termes de recherche et développement, la compétitivité de la filière à l'export, enfin la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

## Champ de l'étude

Pour repérer les comportements abusifs ou mauvaises pratiques d'entreprises auxquels les sous-traitants sont confrontés en Basse-Normandie, une grille d'entretien a été élaborée à partir du « Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations inter-entreprises et la sous-traitance » signé en juillet 2010 par le Médiateur des relations inter-industrielles et de la sous-traitance.

Au total, 25 chefs d'entreprises travaillant en sous-traitance pour des donneurs d'ordres industriels ont été rencontrés au 4ème trimestre 2012, répartis sur les trois départements bas-normands (12 dans le Calvados, 7 dans l'Orne et 6 dans la Manche). Ils emploient de 10 à 90 salariés ; l'activité principale de leur entreprise relève de l'industrie pour 20 d'entre eux (électronique, mécanique, outillage, bois ...) et des services aux entreprises (études et ingénierie) pour 5. La sous-traitance est dite de spécialité par 22 des dirigeants d'entreprises rencontrés. En outre, 23 déclarent une part de chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance supérieure à 80 %.

Des experts du secteur ont également été consultés :

- **Christian ANDRE**

Conseiller commercial de la SOTRABAN (Association des sous-traitants de Basse-Normandie – 02 31 53 34 60 – [contact@sotraban.com](mailto:contact@sotraban.com) ),

- **Christine GUICHARD-DIOT**

Responsable des dossiers « sous-traitance » au service Régulation concurrentielle des marchés (Pôle C de la DIRECCTE BN – 02 31 47 75 39 – [christine.guichard-diot@direccte.gouv.fr](mailto:christine.guichard-diot@direccte.gouv.fr) ),

- **Arnauld LAFFAILLE**

Animateur régional de l'AISCO (Association Industries et Services pour les Systèmes Complexes – 06 07 14 31 11 – [laffaille@free.fr](mailto:laffaille@free.fr) ),

- **El Houcine OUARRAOU**

Commissaire adjoint au Redressement Productif (Pôle 3 E de la DIRECCTE BN – 02 31 47 74 91 – [el-houcine.ouarraou@direccte.gouv.fr](mailto:el-houcine.ouarraou@direccte.gouv.fr) ),

- **Christian VAN PUYVELDE**

Médiateur régional des relations Inter-industrielles (Pôle 3 E de la DIRECCTE BN – 02 31 47 74 78 – [christian.van-puyvelde@direccte.gouv.fr](mailto:christian.van-puyvelde@direccte.gouv.fr) ).

## Le Top-Ten des motifs de saisine de la Médiation inter-entreprises en France

- 01** Non-respect des délais de paiement (paiement au-delà du délai légal, délocalisation des services achat à l'étranger, retard volontaire de facturation...)
- 02** Rupture brutale de contrat
- 03** Détournement de la propriété intellectuelle
- 04** Conditions contractuelles imposées à la formation du contrat
- 05** Modifications unilatérales de contrat
- 06** Contrat à prix ferme sans prise en compte des fluctuations des matières premières
- 07** Pénalités de retard abusives
- 08** Activités non rémunérées (frais de R&D, études, logiciels...)
- 09** Modalités de commandes (exclusion totale des CGV, annulation de commande non indemnisée, non-respect des prévisions de commandes...)
- 10** Auto-facturation par le client (dérives : décalage de la date d'émission des factures...)

TOP 10 des pratiques abusives relevées au cours de l'étude	
1	Non-respect des délais de paiement fixés par la loi de modernisation de l'économie
2	Réduction des conditions générales de vente (CGV) du sous-traitant par les conditions générales d'achat (CGA) du donneur d'ordres
3	Décalage des émissions de factures par rapport à la date réelle de livraison
4	Assurance imposée au sous-traitant pour des montants disproportionnés par rapport à la valeur de la commande
5	Conclusion d'un contrat de longue durée sans clause de révision des prix
6	Cahier des charges modifié sans réajustement de prix
7	Non-respect des cadences de commande et des quantités convenues dans le contrat initial
8	Captation de la propriété intellectuelle
9	Appel d'offres avec des prix ou des conditions irréalisables
10	Obligation de confidentialité excessive
Source : Étude sur les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants – DIRECCTE Basse-Normandie	

### Définitions

La sous-traitance est dite de **spécialité** dès lors que le donneur d'ordres fait appel à un « spécialiste » disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du donneur d'ordres, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre.

La sous-traitance est dite de **capacité** dès lors que l'entreprise donneur d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise :

- soit occasionnellement, en raison d'une pointe d'activité momentanée dans sa production ou d'un incident technique ;
- soit de manière plus ou moins habituelle, parce que désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur.

