



Charte

RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES

Gestion des situations de dépendance des Fournisseurs

- Rapport d'étape du groupe de travail -

Remerciements aux participants :

CRÉDIT AGRICOLE SA
DASSAULT SYSTÈMES
GDF SUEZ
L'ORÉAL
LEGRAND
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE
SANOFI
SQUARE
THALES

FRANÇOISE ODOLANT (MIE/MMP)
JEAN-PHILIPPE ROBIC (MIE / MMP)
BERTRAND ROUZIER (MIE/MMP)

CLAIRE ETCHEVERRY (CSC)
FRANCK LEVY (KURT SALMON)
THIERRY MERCIER (KURT SALMON)



Kurt Salmon

- Edition Décembre 2014 -

- SOMMAIRE -

1	Participants et Méthodologie du Groupe de Travail.....	2
1.1	<i>Participants du Groupe de Travail.....</i>	2
1.2	<i>Méthodologie du Groupe de Travail.....</i>	3
2	Qu'est-ce que la dépendance économique et l'abus de la dépendance économique	4
2.1	<i>Définition jurisprudentielle de la dépendance économique.....</i>	4
2.2	<i>Définition selon le droit de la concurrence de l'abus de dépendance économique.....</i>	4
3	Premiers constats	5
3.1	<i>Les constats « Côté Acheteurs ».....</i>	5
3.2	<i>Les constats « Côtés Fournisseurs »</i>	6
4	Les premières solutions et plans d'actions observés	7
5	Recommandations.....	8
5.1	<i>Caractériser la situation de dépendance.....</i>	8
5.2	<i>Définir le plan d'actions adapté à chaque type de situation et le piloter.....</i>	9
6	Boite à outils	12
6.1	<i>Le questionnaire de qualification « Client ».....</i>	13
6.2	<i>Le questionnaire de qualification « Fournisseur »</i>	16
7	Conclusion du cabinet conseil Kurt Salmon.....	20
8	Conclusion de la Médiation inter-entreprises et de la Médiation des marchés publics.....	21
	Témoignages	22

1 Participants et Méthodologie du Groupe de Travail

1.1 Participants du Groupe de Travail

Crédit Agricole SA

Monsieur Baume : Direction des achats

Madame Cohen : Direction des achats



Dassault Systèmes

Monsieur Gauwin : Directeur des achats

Madame Maugin : Acheteuse



GDF-SUEZ :

Madame Dorkel : Direction des achats

Monsieur Astruc : Médiateur



L'Oréal

Monsieur Le Tourneau : Direction des achats

Madame Carrasco : Direction des achats



Legrand

Madame Elisabeth Jolly: Direction des achats

Madame Odile Valette: Direction des achats



Ministère de la Défense

Monsieur Gandiol : SGA



Sanofi

Monsieur Cavalier : Direction des achats



Square :

Monsieur Donzelle : Directeur Général



Thales

Monsieur Monjaux : Direction des achats



1.2 *Méthodologie du Groupe de Travail*

- ✓ Premier entretien « découverte » réalisé avec chaque société membre du Groupe de Travail
- ✓ Réalisation d'un atelier de partage en plénière
- ✓ Proposition méthodologique basée sur les entretiens, l'atelier et enrichie de benchmarks et bonnes pratiques présentée lors des comités de pilotage Charte et Label
- ✓ Mise en pratique sous forme de « pilote » conduit avec un membre du groupe de travail (LEGRAND et un de ses fournisseurs, la société PIXINE)
- ✓ Articles publiés dans la presse spécialisée sur les travaux en cours
- ✓ Bonnes pratiques et recommandations diffusées sous forme de guide récapitulatif

2 Qu'est-ce que la dépendance économique et l'abus de la dépendance économique

2.1 Définition jurisprudentielle de la dépendance économique

- Définition jurisprudentielle :

La relation de dépendance économique est caractérisée dès lors qu'il est établi qu'une entreprise se trouve dans l'impossibilité de substituer à son donneur d'ordre un ou plusieurs autres donneurs d'ordre lui permettant de faire fonctionner son entreprise dans des conditions techniques et économiques comparables.

L'absence de solution équivalente constitue une condition nécessaire à la qualification de la dépendance économique.

- Critères de qualification de la dépendance économique

Les critères retenus par la jurisprudence sont les suivants. Ils doivent être **simultanément** présents pour entraîner la qualification de dépendance économique.

- ✓ Part du client dans le chiffre d'affaires du Fournisseur
- ✓ Notoriété du client
- ✓ Importance de la part de marché du Client,
- ✓ Existence ou non de solutions alternatives,
- ✓ Facteurs ayant conduit à la situation de dépendance (choix stratégique ou "subi" de la partie qui est en situation de dépendance) : situation qui s'installe, confort mutuel, bénéfices de part et d'autre, gain de temps mutuel (pas de pédagogie côté donneur d'ordre, pas de démarche commerciale côté fournisseur)

2.2 Définition selon le droit de la concurrence de l'abus de dépendance économique

« Est prohibée, dans les conditions prévues à l'article L. 420-1, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées.

Est en outre prohibée, dès lors qu'elle est susceptible d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence, **l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur.** Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées, en pratiques discriminatoires ...» - article L.420-2 du code de commerce

La peine encourue est de 4 ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. En pratique, les conditions de l'article L. 420-2 sont rarement remplies, ne serait-ce que parce que l'état de dépendance économique n'a pu être caractérisé. Il est rare de réaliser l'essentiel de son activité avec un seul client et d'être privé de toute alternative lorsque les relations avec ce client viennent à se rompre.

3 Premiers constats

3.1 Les constats « Côté Acheteurs »

Ce sujet est considéré comme prioritaire par toutes les Directions des Achats interrogées

- ✓ Avec une réelle volonté pour avancer sur le sujet sans forcément maîtriser le plan de route (manque de ressources, outils inadaptés, cadre méthodologique à structurer) ni les investissements nécessaires ou le ROI

Ce sujet est principalement abordé par anticipation des risques associés à la dépendance plus que par réaction à des cas réels, finalement peu nombreux.

Les difficultés principales résident dans l'identification et la qualification de la dépendance car cette première étape ne peut être réalisée sans référentiel fournisseur fiable, correctement outillé et gouverné.

La définition des situations de dépendance est très hétérogène :

- ✓ Proportion du chiffre d'affaires réalisé avec le client concerné de 22%, 25%, 30% selon les cas. Parfois interprété selon le taux réalisé avec les autres clients.
- ✓ Taux de pénétration
- ✓ Par fournisseur (Société) ou par site du fournisseur?
- ✓ « Déclarée » : le fournisseur communique en toute transparence son niveau de chiffre d'affaires réel avec son client.
- ✓ « Mesurée » : le client est en capacité de mesurer par lui-même et lorsque nécessaire de consolider ses dépenses auprès de son fournisseur.
- ✓ « Réelle », « bonne », « voulue », « assumée » : cas dans lesquels la situation de dépendance est connue par chaque partie, constituée sur des chiffres réels (déclarés ou mesurés), assumée sereinement par chaque partie.
- ✓ « Arrangée » : cas dans lesquels la situation de dépendance est cachée par des déclarations inexactes ou des mesures non fiables.
- ✓ « Mauvaise », « subie » : cas d'exploitation abusive de la situation dominante.

La dépendance est, dans certains cas, en particulier dans des zones géographiques isolées, confrontée au paradoxe du plan de soutien au tissu économique local.

3.2 Les constats « Côtés Fournisseurs »

La dépendance n'est pas que de la responsabilité du donneur d'ordre.

Le Chef d'Entreprise du fournisseur concerné partage cette responsabilité et doit être force de propositions dans les solutions envisagées. Il doit donc décider entre une stratégie de diversification de son portefeuille clients ou de dépendance stratégique (par exemple, cas d'extrême spécialisation technique), dépendance parfois provisoire (par exemple, cas d'innovation partagée, cas de startups, etc...)

Il existe de réelles incompréhensions, dans certains cas, liées à une mauvaise communication de la part du donneur d'ordre ou à des postures peu rationnelles d'une partie prenante. Ces situations peuvent conduire certains fournisseurs à aménager les chiffres communiqués à leurs clients.

4 Les premières solutions et plans d'actions observés

La solution la plus souvent utilisée est le pilotage de la dépendance sur un périmètre circonscrit (catégories d'achats, secteurs géographiques, etc.)

- ✓ Le pilotage de la dépendance est bien meilleur sur son cœur de métier (Matières Premières, achats stratégiques, de production ou industriels)

Les plans d'actions « classiques » :

- ✓ Envoyer une lettre au fournisseur pour l'informer
- ✓ Envoyer un questionnaire au fournisseur relatif à sa perception de la dépendance
- ✓ Se focaliser sur les fournisseurs stratégiques (SRM & Responsables fournisseurs)
- ✓ Investir sur la montée en qualité de la base fournisseurs
- ✓ Sensibiliser les donneurs d'ordres internes (les prescripteurs) et former les acheteurs
- ✓ Analyser les cas de dépendances avérés pour bien comprendre la situation

Quelques exemples d'actions « unilatérales » plus avancées :

- ✓ Maintenir et s'assurer en permanence de la qualité et de l'exhaustivité des informations dans le référentiel fournisseur
- ✓ Se doter prioritairement d'outils permettant de bien connaître la dépense et la répartition entre fournisseurs
- ✓ Intégrer l'identification de la situation de dépendance sur une matrice des risques et la communiquer en interne à toutes les parties prenantes

Quelques exemples rares d'actions « collaboratives » entre clients et fournisseurs :

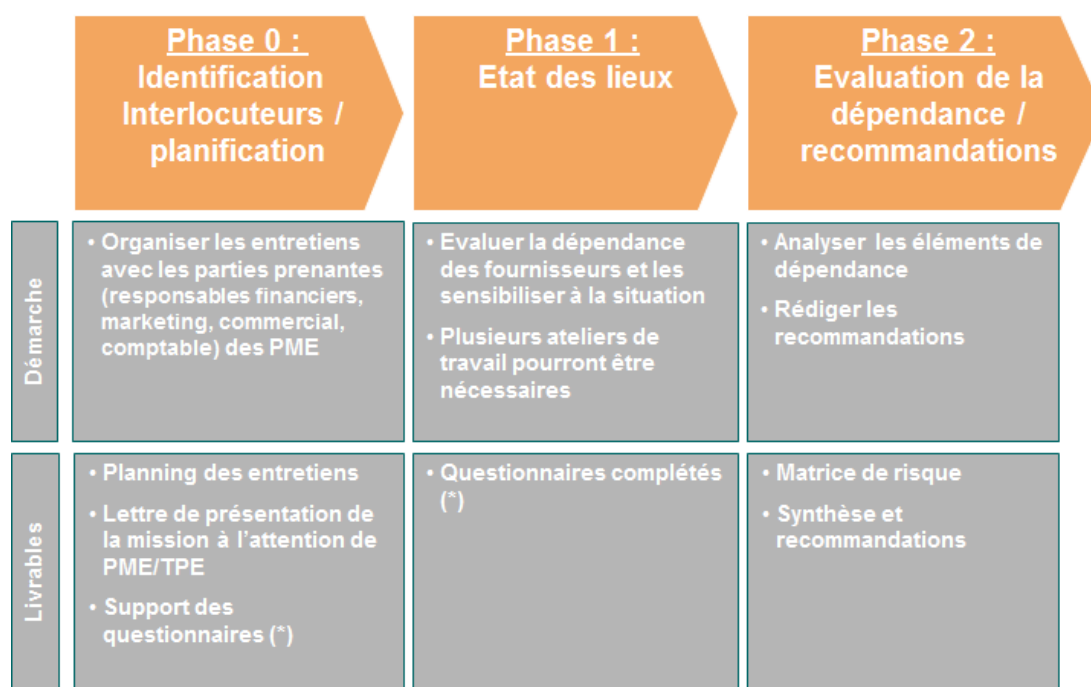
- ✓ Définir un plan d'accompagnement visant à surmonter la situation de dépendance sponsorisé par un membre influant du client, idéalement membre du Comex.
- ✓ S'engager dans une démarche de performance durable (intégration, engagement sur du plus long terme...)
- ✓ Soutenir dans le cadre d'une charte les fournisseurs qu'on a mis en dépendance (financièrement, diversification, actions communes...)
- ✓ Créer un fond de soutien destiné à contribuer au financement du développement des fournisseurs en situation de dépendance

5 Recommandations

Nous avons élaboré un cadre méthodologique que nous recommandons d'utiliser afin de caractériser la situation de dépendance puis définir le plan d'action adapté à chaque type de situation et enfin, piloter le plan d'action retenu.

5.1 Caractériser la situation de dépendance

Voici les trois premières étapes de la méthodologie recommandée :



(*) Les questionnaires sont disponibles dans la section suivante « Boite à outils »

Nous avons conçu deux questionnaires destinés à caractériser la situation à la fois du côté client et du côté fournisseur. Ces questionnaires sont disponibles dans la section suivante « Boite à outils »

5.2 Définir le plan d'actions adapté à chaque type de situation et le piloter

	Phase 3 : Mise en œuvre du plan d'actions	Phase 4 : Suivi du plan d'actions
Démarche	<ul style="list-style-type: none"> Engager le(s) fournisseur(s) dans les démarches définies 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un cercle vertueux de dialogue et d'amélioration continue avec les fournisseurs
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> Feuille de route ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux de bord (suivi de la matrice de risque) Fiches indicateurs Plan de progrès

Nous avons identifié 4 types de situation :



8

- Assumer la dépendance
 - ✓ Définir la situation de façon précise et transparente
 - ✓ Mettre en place des contrats de progrès
 - ✓ Piloter la relation dans le temps
 - ✓ Vérifier le cadre juridique

- Prévenir la dépendance
 - Développer des actions préventives côté donneur d'ordre :
 - ✓ Mise en place d'un diagnostic à l'entrée et d'un système de revue permanent de la pérennité financière/extra-financière des PME
 - ✓ Mise en place un outil d'alerte du taux de dépendance (fixer seuil, définir règles internes de pilotage et de surveillance)
 - ✓ Définition des types d'actions préventives
 - Développer des actions préventives côté PME :
 - ✓ Engagement de Transparence (travail à livre ouvert)
 - ✓ Aide attendue, besoins exprimés (moyens humains, techniques ou financiers)

- Limiter la dépendance
 - Fournir un support aux patrons de PME pour se diversifier :
 - En interne : challenger la Direction d'entreprise
 - ✓ Etude des possibilités de diversification
 - ✓ Revue de faisabilité d'un développement international
 - ✓ Aide à l'amélioration des savoir-faire
 - ✓ Anticiper le désengagement en fixant un calendrier progressif
 - En externe : faciliter la promotion commerciale
 - ✓ Aide au développement sur de nouveaux marchés (mise en contact, recommandations, recherche de débouchés, sponsoring)
 - ✓ Association avec d'autres entreprises

- Accompagner de manière responsable la sortie de dépendance tout en veillant à ne pas tomber dans la gestion de fait :
 - Réduire la part du CA donneur d'ordre dans le CA global du fournisseur
 - ✓ Valider la volonté de désengagement
 - ✓ Recueillir les solutions envisagées par le fournisseur
 - ✓ Analyser de façon critique le « business plan » du fournisseur
 - ✓ Proposer des scénarii de refonte du business plan (solutions, temps) intégrant la fin de la dépendance

- ✓ Evaluer la faisabilité des scenarii (potentiel de réallocation des ressources existantes, nécessité de se séparer de ressources...)
- ✓ Accompagner financièrement (ex: financer la reconversion de l'outil de production), proposer des moyens humains (formation, coaching...), technologiques ...
- ✓ Faciliter l'accès au crédit (ex: accord avec la banque du donneur d'ordre)
- ✓ Faciliter l'accès au marché (mise en contact, recommandations, recherche de débouchés, sponsoring...)
- ✓ Laisser le temps d'organiser cette sortie

6 Boite à outils

Nous avons conçu deux questionnaires qui ont pour objectif de qualifier, de manière concertée entre le client et le fournisseur, le type de dépendance et d'identifier les opportunités d'évolution.

Ils sont tous deux composés de 4 chapitres :

1. Situation économique et financière du fournisseur dépendant
2. Qualification de la dépendance du fournisseur
3. Compréhension de la nature des relations et des perspectives commerciales (qualification d'une éventuelle dépendance croisée)
4. Enjeux opérationnels

6.1 Le questionnaire de qualification « Client »

0. Comment définissez-vous la dépendance d'un fournisseur au sein de votre entreprise ?

1. Situation économique et financière du fournisseur dépendant

1.1. Avez-vous une connaissance précise de la situation financière de votre fournisseur (sur la base d'analyse des principaux ratios et résultats)?

- a. Satisfaisante
- b. Fragile
- c. Inquiétante

Pourquoi :

2. Qualification de la dépendance du fournisseur

2.1. Votre référentiel fournisseur vous permet-il d'identifier correctement une situation de dépendance d'un de vos fournisseurs?

2.2. Comment mesurez-vous la dépendance de votre fournisseur ? Quel est le résultat actuel de cette mesure ? Qui est responsable de cette mesure ? A quelle fréquence réalisez-vous cette mesure?

2.3. Actuellement, quel est le taux de dépendance de ce fournisseur en termes de chiffre d'affaires ?

2.4. Ce fournisseur a-t-il des engagements en termes de stocks, immobilisations, main d'œuvre directe et indirecte dédiés uniquement à votre société?

2.5. Comment qualifieriez-vous sa dépendance (rayez la mention inutile)?

- a. Voulue et assumée ou subie ? Pourquoi ?
- b. Déclarée ou mesurée ? Pourquoi ?

2.6. Sa dépendance est-elle historique ou récente? Depuis quand est-il en situation de dépendance?

2.7. Quels risques associez-vous à sa situation de dépendance ? Pourriez-vous qualifier chaque risque identifié avec un niveau d'importance (1 = risque faible, 2 = risque moyen, 3 = risque élevé)

2.8. Compte tenu de cette situation de dépendance, avez-vous mis en place un système de suivi spécifique de ce fournisseur ? Si oui, lesquels

2.9. Comment qualifiez-vous vos échanges réciproques sur sa situation de dépendance ?

- a. Très collaboratifs
- b. Collaboratifs
- c. Peu collaboratifs

Pourquoi :

2.10. Quelles améliorations souhaiteriez-vous apporter à votre relation avec votre fournisseur ?
Exemples : niveau de transparence, partage des plans de développements réciproques, etc.

3. Compréhension de la nature des relations et des perspectives commerciales

3.1. Pourriez-vous décrire brièvement les activités de ce fournisseur ?

3.2. Depuis quand travaillez-vous avec ce fournisseur ?

3.3. Pouvez-vous décrire les produits achetés chez ce fournisseur (nombre de références achetées, volume et valeur, valeur ajoutée des produits/services sur les dernières années, avantage concurrentiel...)

3.4. La dépendance concerne-t-elle une ou plusieurs lignes de produits ?

3.5. Est-ce un fournisseur de classe A ? Pourquoi ?

3.6. Par famille de produits, quelle part représente les achats réalisés chez ce fournisseur ? Etes-vous vous-même en situation de dépendance vis-à-vis de ce fournisseur ? Ou l'un de vos sites ?

Qualification d'une éventuelle dépendance croisée

3.7. Comment qualifieriez-vous cette dépendance croisée (rayez la mention inutile)?

- c. Voulue et assumée ou subie ? Pourquoi ?
- d. Déclarée ou mesurée ? Pourquoi ?

3.8. Votre dépendance est-elle historique ou récente? Avez-vous déjà mis en œuvre des plans d'actions pour sortir de cette dépendance ?

4. Les enjeux opérationnels

4.1. Quelles sont les services/activités ayant des contacts opérationnels avec ce fournisseur ? (fonction, rôle...)

4.2. Quelles sont les ressources dédiées au suivi de ce fournisseur? Y a-t'il une notion d'arbitrage claire et partagée ?

4.3. Ces ressources ont-elles les moyens de piloter cette sortie de dépendance (temps, compétences, pouvoir/arbitrage...)? Pourquoi ?

4.4. Quelles actions (commerciales ou autres) avez-vous prises pour sortir de cette situation de dépendance? Quels sont les résultats ?

4.5. Avez-vous partagé / communiqué ce plan d'actions avec ce fournisseur ?

4.6. Avez-vous des engagements contractuels spécifiques avec ce fournisseur (clauses d'exclusivité, d'innovation, de co-développement...)?

4.7. Pensez-vous que ce fournisseur soit en mesure (compétences techniques et humaines) de développer son activité sur un nouveau créneau (nouveaux débouchés, nouveau secteur)?

4.8. Comment pourriez-vous contribuer à sortir de cette situation de dépendance ?

6.2 Le questionnaire de qualification « Fournisseur »

1. Situation économique et financière

1.1. Comment jugez-vous votre situation financière? (analyse des principaux ratios et résultats).

- a. Satisfaisante
- b. Fragile
- c. Inquiétante

1.2. Quelle est l'évolution de votre chiffre d'affaires sur les 3 dernières années?

1.3. La situation de votre bassin économique est-elle favorable à votre développement?

2. Qualification de votre dépendance

2.1. Comment mesurez-vous votre dépendance avec votre client ? Quel est le résultat actuel de cette mesure ? Qui est responsable de cette mesure?

Merci de préciser :

CA TOTAL

CA AVEC *CLIENT CONCERNE*

ANCIENNETE DE LA RELATION AVEC *CLIENT CONCERNE*

2.2. A quelle fréquence réalisez-vous la mesure de votre dépendance?

2.3. Avez-vous des engagements en termes de stocks, immobilisations, main d'œuvre directe et indirecte dédiés uniquement à ce client?

2.4. Votre dépendance concerne-t-elle un seul site ou l'ensemble de votre société?

2.5. Comment qualifieriez-vous votre dépendance (rayez la mention inutile)?

- a. Voulue et assumée ou subie ? Pourquoi ?
- b. Déclarée ou mesurée ? Pourquoi ?

2.6. Votre dépendance est-elle historique ou récente?

2.7. Quels risques associez-vous à cette situation de dépendance ? Pourriez-vous qualifier chaque risque identifié avec un niveau d'importance (1 = risque faible, 2 = risque moyen, 3 = risque élevé)

2.8. Comment cette situation de dépendance se traduit-elle dans votre activité quotidienne ?

2.9. Comment qualifiez-vous vos échanges sur votre situation de dépendance avec votre client ?

- a. Très collaboratifs
- b. Collaboratifs
- c. Peu collaboratifs

Pourquoi :

2.10. Etes-vous en situation de dépendance vis-à-vis d'autres clients ? Si oui, combien ?

2.11. Si vous avez répondu positivement à la question précédente, quelle est votre vision de la gestion et du pilotage de la dépendance entre ces différents clients ? Quels sont les points forts et les points faibles ?

2.12. Comment percevez-vous la qualité de votre relation avec votre client ?

- a. La relation est pilotée rigoureusement, à intervalles réguliers avec des plans de progrès suivis et mesurés
- b. La relation est pilotée de temps à autres, il y a des plans de progrès mais leur suivi n'est pas satisfaisant...
- c. La relation n'est pas pilotée

Commentaires :

2.13. Quelles améliorations souhaiteriez-vous apporter à votre relation avec votre client ?

Exemples : niveau de transparence, partage des plans de développements réciproques, etc.

3. Compréhension de votre modèle économique et de vos perspectives commerciales

3.1. Pouvez-vous nous décrire brièvement votre activité (nombre de sites, activité industrielle ou de services, valeur ajoutée au client, ...)

3.2. Quelle est votre part de marché? Et quelles sont, selon vous, les tendances de ce marché ?

- 3.3. Votre Business Plan a-t-il été revu récemment?
- 3.4. Avez-vous partagé / communiqué ce business plan à votre client ? A d'autres tiers ?
- 3.5. Avez-vous un avantage concurrentiel ou un élément différenciant perçu par votre client ?
- 3.6. Avez-vous des engagements contractuels spécifiques avec votre client (clauses d'exclusivité, d'innovation, de co-développement...)? Ou avec d'autres clients ?
- 3.7. Qui au sein de votre structure s'occupe du développement commercial? (Préciser le profil, % du temps en Equivalent Temps Plein)
- 3.8. Quelle est la répartition de votre chiffre d'affaires par secteur d'activité et ou typologie de clients ?
- 3.9. Comment trouvez-vous vos nouveaux clients?
- 3.10. Considérez-vous que le nombre d'opportunités commerciales et de prospects identifiés est suffisant pour développer votre activité ?
- 3.11. Quelles actions (commerciales ou autres) avez-vous prises pour sortir de votre situation de dépendance? Quels sont les résultats ?
- 3.12. Etes-vous en mesure (compétences techniques et humaines) de vous développer sur un nouveau créneau (nouveaux débouchés, nouveau secteur)?
- 3.13. Considérez-vous que votre client vous apporte le support nécessaire pour vous développer ? Quels supports complémentaires souhaiteriez-vous obtenir ?
- 3.14. Quelle est la proportion de votre activité récurrente, c'est-à-dire la proportion de chiffre d'affaires sécurisé en début d'année ?

4. Vos enjeux opérationnels

- 4.1. Quelles sont les ressources dédiées à l'activité pour le compte de votre client?
- 4.2. Peuvent-elles être réutilisées pour d'autres clients?

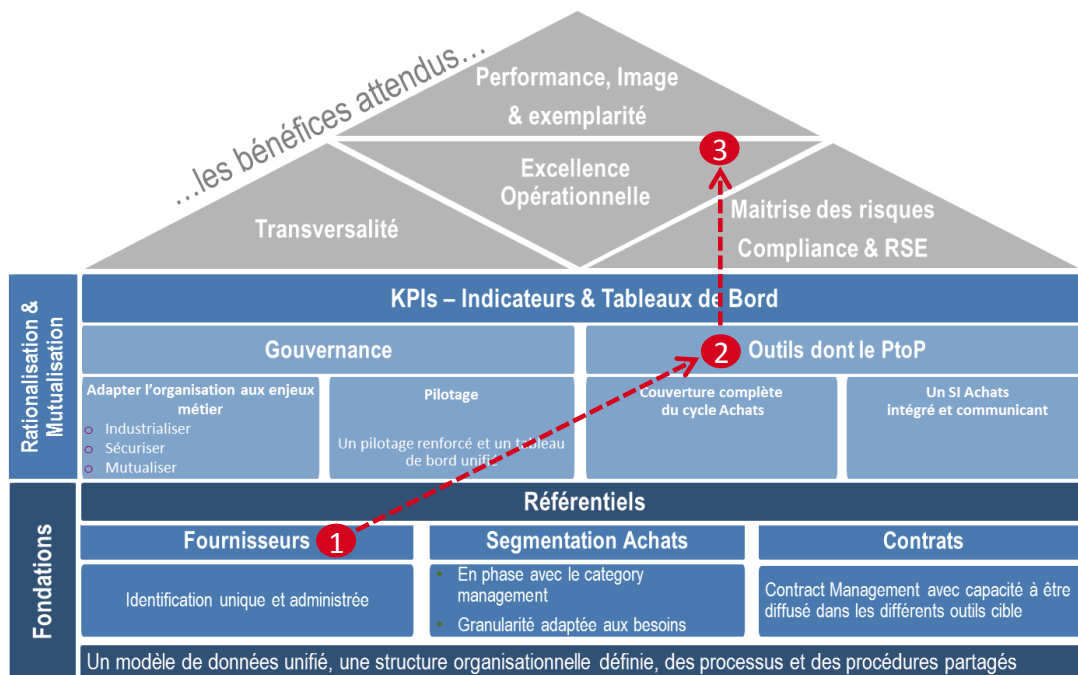
4.3. Pouvez-vous recruter facilement des ressources qualifiées si les exigences de nouveaux clients le nécessitaient ?

4.4. Avez-vous suffisamment d'outils (licences, ressources techniques, etc.) pour satisfaire les demandes potentielles d'autres clients?

7 Conclusion du cabinet conseil Kurt Salmon

Identifier puis gérer des situations de dépendance de ses fournisseurs nécessite une montée en maturité de son écosystème Achat. C'est donc un investissement qui n'est presque jamais suffisamment justifié par le seul sujet de la dépendance des fournisseurs, car rares sont les cas de vrais litiges, qui sont dans la plupart des cas, réglés à l'amiable. La gestion de la dépendance des fournisseurs doit donc être appréhendée comme un des thèmes couverts par l'analyse des risques fournisseurs dont la Direction des Achats est naturellement héritière. Cette responsabilité nécessite, à minima, des référentiels fournisseurs de qualité et un outillage suffisant.

La gestion des situations de dépendance est donc un avantage réel dont peuvent bénéficier les entreprises qui investissent dans leur Fonction Achat et la construisent au travers d'une trajectoire que Kurt Salmon aime à présenter sous la forme suivante :



Les fondations de cette « Maison de la Fonction Achat » sont indispensables. Ce sont elles qui permettront l'identification unique d'un fournisseur et la visibilité sur son niveau de dépendance réel. Quelle que soit la qualité de la gouvernance, tant que les informations sources ne sont pas fiables, il sera impossible d'appréhender correctement les situations de dépendance.

Une fois ces fondamentaux en place, il s'agira de définir et communiquer clairement les responsabilités des acheteurs, approvisionneurs, prescripteurs dans la chaîne de valeur Achat et de les outiller, en particulier, au travers du cycle approvisionnement (« Procure To Pay ») qui autorisera un suivi professionnel de la dépense.

Sur la base de cette gouvernance, et avec l'aide d'outils adéquats et de données fiables, la production de tableaux de bords opérationnels et stratégiques permettra de sensibiliser toutes les parties prenantes internes à l'entreprise (en particulier Direction Générale, Direction Financière, prescripteurs...) mais aussi externes (fournisseurs) sur les risques potentiellement générés par les situations de dépendance de certains fournisseurs.

La gestion des situations de dépendance n'est pas un acte unilatéral et ne doit pas être de la seule responsabilité du donneur d'ordre. Elle doit s'envisager de manière sereine et concertée avec les fournisseurs concernés et nécessite l'engagement de leurs dirigeants.

8 Conclusion de la Médiation inter-entreprises – Médiation des marchés publics

En ce qui concerne la dépendance économique dans les relations commerciales de droit privé, la prise en considération « timide », dans certaines situations, de cette dépendance économique par le juge en cas de rupture brutale de relations commerciales établies (interprétation jurisprudentielle de l'article L 442-6 5° du code de commerce) n'apparaît pas clairement à ce stade des travaux.

Exemple (parmi tant d'autres) : la cour d'appel de Douai a tenu compte de la dépendance économique du prestataire estimant que « plus la dépendance économique est grande, plus le préjudice découlant du caractère brutal de la rupture est important ».

Toutefois, conformément à une jurisprudence classique en la matière, la cour a vérifié que cette dépendance économique n'était pas « volontaire ». En effet, lorsque la partie qui subit la rupture n'était pas liée par des engagements d'exclusivité et avait la possibilité de diversifier son activité, elle ne peut en principe se prévaloir de sa dépendance économique, cette dépendance relevant en quelque sorte d'une stratégie délibérée de sa part dont elle doit subir les conséquences. En l'espèce, la cour a considéré que le prestataire informatique avait une part de responsabilité dans sa dépendance économique et qu'il avait donc pris un « risque » évalué souverainement par la cour à 25 %. Ainsi, la cour a jugé que la société Auchan ne devrait indemniser le prestataire qu'à hauteur de 75 % de son préjudice.

L'arrêt de la cour d'appel de Douai est particulièrement sévère envers l'auteur de la rupture du contrat informatique. Il reflète bien la réalité économique et financière souvent complexe que sous-tend tout projet informatique d'envergure. Il permet de prendre la mesure des considérations qui peuvent être prises en compte dans l'évaluation du préjudice consécutif à la rupture brutale d'un contrat informatique.

En ce qui concerne les relations commerciales qui ressortent de la commande publique, les donneurs d'ordre publics doivent concilier :

- Une approche socio-économique de l'achat et leur volonté de mettre en œuvre des relations fournisseur responsables
- Un environnement juridique qui les contraint et limite considérablement leur marge de manœuvre eu égard aux grands principes de la commande publique : liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats, remise en concurrence périodique.

Des mesures peuvent être prises à titre préventif à travers notamment les exigences et critères fixés lors de la sélection des candidatures (montant du marché dans le % de CA) non sans quelques difficultés. A titre d'exemple, les dispositions du Décret du 26 septembre 2014 découlant de la transposition des nouvelles Directives européennes où le Pouvoir Adjudicateur ne peut exiger un Chiffre d'Affaires supérieur à 2 fois le montant du marché, l'idée étant de ne pas restreindre l'accès des entreprises à la commande publique mais cela peut donc créer potentiellement une dépendance dès lors que l'entreprise peut être attributaire d'un marché à hauteur de 50% du chiffre d'affaires.

Au-delà des mesures peuvent néanmoins être prises par le donneur d'ordre public, ne serait-ce que, s'astreindre à respecter un délai de prévenance quant à la fin du marché, quand bien même il n'y serait pas astreint eu égard aux grands principes de la commande publique sur la mise en concurrence périodique.

La Médiation inter-entreprises et la Médiation des marchés publics se tiennent à la disposition des signataires pour approfondir le sujet.

Françoise ODOLANT Responsable du pôle Acheteurs, Chartes et Label (MIE/MMP)

Bertrand ROUZIER Responsable du pôle Juridique (MIE/MMP)



- TEMOIGNAGES -

Charte

RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES



Odile VALETTE
Responsable Achats Corporate
Marchés Indirects
odile.valette@legrand.fr

Elisabeth JOLLY
Responsable Achats Durables
et Communication achats
elisabeth.jolly@legrand.fr

A. La dépendance fournisseur : une histoire pleine de contradictions...

La dépendance est un sujet d'attention observé de longue date par les acheteurs chez Legrand, abordé en toute transparence avec les fournisseurs : on évoque le sujet régulièrement, on se dit qu'il faut y faire quelque chose et... rien ne change. Et oui, un fournisseur dépendant est un bon fournisseur avec lequel un lien privilégié s'est tissé depuis de nombreuses années, il connaît le besoin presque avant qu'il ne soit exprimé, il sait qui fait quoi dans l'entreprise, il a souvent évolué avec son donneur d'ordre, il est proche, agile, disponible...

Bref un partenaire précieux.

Donc sortir de la dépendance, c'est difficile : je dois moins travailler avec ce fournisseur pourtant j'ai de bonnes relations avec lui, il répond parfaitement à mon besoin, je vais devoir investir du temps pour en trouver un autre, l'accompagner, l'informer, lui faire rencontrer mes clients internes... De plus mon bassin d'emploi local est limité, je vais devoir aller chercher plus loin et donc impacter mon ancrage territorial...

Que d'injonctions contradictoires !

Le déclencheur pour changer l'histoire commune, c'est d'être mutuellement convaincus que c'est un mieux pour chacun. Le fournisseur élargira ses connaissances, ses méthodes de travail, sa créativité. De notre côté, nous ciblerons mieux notre besoin à son attention, nous nous ouvrirons à des propositions différentes. Et nous gagnerons tous en confort, car la situation de dépendance crée une situation anxiogène qui pollue la relation.

Bref, être motivés pour agir ensemble vers une relation plus équilibrée.

B. La dépendance fournisseur : un pilotage pragmatique et raisonné indispensable

Ce sujet doit être pris en compte, il faut structurer l'approche, s'en occuper :

1. identifier ses fournisseurs dépendants : chez Legrand, c'est un élément de la grille d'analyse des risques fournisseurs depuis 6 ans avec comme seuil déclencheur 30% de taux de pénétration chez le fournisseur.
2. Ne pas être dogmatique sur le %, l'idée étant d'identifier ses zones de risques pour mieux les piloter, surtout ne pas mettre en péril une petite structure.
3. Ouvrir la discussion avec chaque fournisseur et mettre en place les plans d'actions adaptés : par exemple, réactualiser le contrat qui peut dater de 10 ans, sponsoriser le fournisseur, prévoir un planning commun de sortie de dépendance et gérer le sujet à part entière.
4. Se donner le temps nécessaire qui se compte souvent en années.

Il n'y a pas de modèle, de recette type, chaque situation est différente et doit être résolue au cas par cas.

Cette histoire, c'est notamment celle que vivons avec Pixine. Pixine s'est prêtée à l'exercice de la médiation, au questionnaire, aux rencontres. Nous avons construit ensemble un plan de sortie de dépendance sur 5 ans.

Nous profitons de ce témoignage pour remercier les 12 membres de l'équipe Pixine pour leur implication et les encourager encore à poursuivre leur belle dynamique depuis Limoges dans le domaine de la communication digitale.



Roland Donzelle – PDG
Square
Mail: rdonzelle@square.fr
Tel: +33 478 93 33 08



La SA Square, PME Lyonnaise, que je dirige, est une agence de production graphique qui existe depuis 1979 et qui a une forte culture des nouvelles technologies.

Square, au fil des années, a toujours été dépendant des commandes d'un ou deux clients, grands donneurs d'ordres, représentant une part importante de son chiffre d'affaires.

Cette « dépendance » de grands donneurs d'ordre nous a tout naturellement amenés à une très forte implication, à plus de souplesse et d'imagination dans la co-réalisation de nos projets.

Ces situations de « dépendance » sont, en effet, à l'origine de nos projets les plus innovants.

Square en a tiré les bénéfices dans une démarche d'amélioration continue, la performance de ses clients s'en est trouvée améliorée.

L'implication forte de notre entreprise, jusqu'à son top management, dans la relation client et la performance nous a, de fait, souvent détourné d'une stratégie ambitieuse de croissance et de développement.

Longtemps, ces situations de dépendance économique sont restées hors des radars des services achats. Certains incidents, surtout liés à des ruptures brutales des relations commerciales, ont fait bouger les choses.

Depuis 2, 3 ans les services achats de nos clients font apparaître des logiques contradictoires au sein des donneurs d'ordre.

D'un côté on nous demande aux PME leur taux de dépendance et de pénétration - la plupart du temps les systèmes d'information des groupes ne sont pas capables de le déterminer - et le système s'affole pour limiter les commandes dès que ce taux dépasse 25 % (seuil arbitrairement décidé).

Par ailleurs des démarches RSE, pactes PME, défenses des territoires sont mises en avant.

Concernant la dépendance économique et plus particulièrement dans le sens fournisseur dépendant d'un client, je pense que certaines précisions sont nécessaires.

De quoi parle t'on exactement ?

Ce qui peut poser des problèmes juridiques, ce n'est pas la dépendance, c'est l'abus de dépendance.

La dépendance économique est un concept large et qui en droit, doit permettre de sanctionner des comportements tenant à un rapport de force et menant à des abus.

En l'espèce, ce rapport de force résulte du fait que la puissance relative d'une entreprise rend ses partenaires vulnérables.

Les critères retenus par la jurisprudence sont les suivants : la part de l'entreprise dans le chiffre d'affaires de son ou ses partenaires (sans qu'aucun seuil ne soit précisé), la notoriété de la marque (ou de l'enseigne) et l'importance de la part de marché de ce ou ces partenaires.

Mais également l'existence ou non de solutions alternatives et les facteurs ayant conduit à la situation de dépendance (choix stratégique ou "obligé" de la victime du comportement dénoncé). Ces critères doivent être simultanément présents pour entraîner la qualification d'abus de dépendance.

Si une entreprise s'est placée délibérément en situation de dépendance économique, elle ne pourra revendiquer l'application de l'article L. 420-2.

Tel serait le cas par exemple d'un fournisseur qui aurait omis de diversifier sa clientèle. Ce qui peut protéger le donneur d'ordre.

Les choses sont donc beaucoup plus complexes qu'on ne le pense et ne peuvent se limiter à l'application des critères de seuils qui sont en train de se généraliser.

Oui les situations de dépendances doivent être contrôlées car elle peuvent induire des risques.

Mais elles peuvent également être le signal d'innovations ou de qualité de réponses exclusives à un problème posé par le donneur d'ordre.

Souvent plutôt que de limiter le taux de pénétration d'un fournisseur, ce qui pourrait mettre en difficulté le prestataire et le donneur d'ordre, il serait préférable d'analyser les situations et de se servir plutôt de cette dépendance comme d'un levier en aidant par exemple le fournisseur à conquérir d'autres clients.

Cela peut contribuer à construire en France un tissu d'E.T.I. performantes comme l'on fait les Allemands et les Italiens.

En conclusion, la dépendance c'est comme le cholestérol, il y la bonne et la mauvaise dépendance. Apprenons ensemble à lire les analyses, à faire les bons diagnostics et donnons les bons traitements. Sinon avec des critères arbitraires comme ce seuil de 25 %, on va tuer même ceux qui ne sont pas malades et détruire le tissu des PME françaises.

On va se retrouver dans un monde d'obèses ou les gros ne travailleront plus qu'avec des gros et manquer cruellement de créativité et d'agilité.

A l'heure du « big data », les grands comptes feraient mieux d'inverser les tendances et d'élargir leurs panels de fournisseurs.



La dépendance fournisseurs au sein du Groupe Thales

La dépendance économique est considérée **dans la panoplie des scénarii de risques "structurels"** fournisseurs du Groupe Thales comme un scénario **à part entière**, d'autant plus important que la crise actuelle a déséquilibré le portefeuille commercial de certaines PME, pouvant fragiliser le cycle des opérations avec Thales, avec la conséquence éventuelle d'une rupture d'approvisionnement.

Afin de limiter ce risque, une surveillance du taux d'engagement (montant des commandes achats de Thales rapporté au chiffre d'affaires total du fournisseur sur une période annuelle) est réalisée par panel de fournisseurs selon les segments de marché. Pour tenir compte de l'octroi éventuel d'un contrat significatif par une PME, qui ferait mathématiquement croître fortement le taux d'engagement avec Thales, nous avons défini **un objectif maximum de ce taux de 50% sur deux années consécutives, avec la cible visant à revenir progressivement à un taux d'engagement achats nominal de l'ordre de 25%**

Ce taux d'engagement entre dans un mécanisme de prévention intégré dans la phase amont de notre processus achats dans les critères de sélection de nos fournisseurs. Plus globalement, à l'échelle d'une stratégie achats famille, **ce taux est un outil de pilotage du panel de fournisseurs, l'acheteur devant intégrer, tant que faire se peut, une diversification de ses sources d'approvisionnement.**

Les acheteurs des familles achats du Groupe ont été sensibilisés à la gestion de ce risque et en particulier ont reçu une formation conjointe achats et juridique sur les aspects relatifs au cadre d'une rupture des relations commerciales établies: **une véritable prise de conscience à développer sur la nécessité de cerner "en amont" la capacité de diversification du fournisseur** par l'analyse de

- son portefeuille produits/technologies/compétences
- son panel de clients et de ses marchés adressés

Nous avons aussi attiré fortement leur attention sur les principes sous-jacents de ce chapitre de la Charte des Relations Fournisseur Responsables : **la nécessité de prise en compte d'une durée de préavis suffisante en cas de désengagement significatif même partiel, durée liée à l'ancienneté de la relation commerciale.**

Un des progrès très significatifs, de mon point de vue, réside dans le fait que ce sujet de dépendance réciproque soit clairement inscrit dans la Charte: prendre ainsi le réflexe de savoir partager avec "son" fournisseur cette situation pour favoriser sa prise de conscience, si tel n'était jusqu'alors pas le cas, de **son intérêt d'une plus grande diversification de son portefeuille clients**, sans jamais franchir le pas d'une gestion de fait. **Tel est un des messages clés adressé à nos acheteurs dans la qualité de la relation fournisseurs.**

ENTREPRISES PARTICIPANTES -



- CONTACTS -



- Françoise ODOLANT -
06 15 57 48 82 – 01 53 17 87 94 – francoise.odolant@finances.gouv.fr

- Bertrand ROUZIER -
06 19 73 26 29 – 01 53 17 87 98 – bertrand.rouzier@finances.gouv.fr

Kurt Salmon

- Thierry MERCIER -
06 26 40 27 96 – 01 55 24 34 36 – thierry.mercier@kurtsalmon.com

- Franck LEVY -
06 21 11 46 42 – 01 55 24 34 38 – franck.levy@kurtsalmon.com



Kurt Salmon 