

CONSTRUCTION AUTOMOBILE

Les outils mis en place pour améliorer la relation clients-fournisseurs

Médiation, codes de bonne conduite, chartes, ... Des moyens importants ont été développés ces dernières années pour un meilleur équilibre dans la relation clients-fournisseurs dans la filière automobile. Toutefois, des progrès restent encore à réaliser.



Charles Aronica
Directeur Général
de la Fédération
des Industries des
Équipements pour
Véhicules

Les rapports de force dans un système concurrentiel reposent sur ce qu'il convient d'appeler le pouvoir de négociation. Or, dans l'industrie automobile, les grands donneurs d'ordre détiennent un fort pouvoir de négociation. Ceci s'explique principalement par deux raisons.

D'une part, par l'importance de leurs achats. Aujourd'hui, en moyenne, 85 % du prix de revient industriel des nouveaux modèles automobiles est constitué d'achats auprès d'équipementiers. Pour ces derniers, les achats représentent, en moyenne, environ 60 % de leurs prix de vente. D'autre part, l'industrie automobile est aujourd'hui fortement concentrée. En prenant en compte, en sus des groupes consolidés, les prises de participa-

tion très significatives, comme celle de Renault dans Nissan ou de Nissan dans Mitsubishi, 70 % de la production mondiale de véhicules est réalisée par neuf constructeurs automobiles, étant entendu que les cinq premiers en réalisent 49 %. De même, il existe une certaine concentration des fournisseurs de rang 1.

L'une des motivations des constructeurs et équipementiers à faire la course au gigantisme réside d'ailleurs dans la possibilité de peser plus lourd dans les négociations qu'ils mènent avec leurs fournisseurs. Or, puissance d'achat et déséquilibre des relations vont souvent de pair et peuvent conduire à des abus. Le rapport remis au gouvernement en avril 2020 par Hervé Guyot sur « *les conditions pour maintenir et relocaliser la production auto-*

mobile en France. Les voies d'une amélioration entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans la filière » est de ce point de vue très intéressant.

Bien évidemment les dispositions légales visant à rééquilibrer les relations commerciales, en particulier les articles L. 442-1 à L. 442-4 du Code de commerce s'appliquent à la filière de la construction automobile. L'objectif du législateur d'assurer le maintien de relations commerciales aussi loyales que possible, malgré un rapport de forces parfois déséquilibré entre partenaires commerciaux, est assurément louable. On ne peut toutefois ignorer l'effet potentiellement pervers d'une trop grande protection. La situation en devient paradoxale. Une meilleure protection des fournisseurs, risque, d'un point de vue économique, de se retourner contre eux et ■■■

■ ■ ■ d'encourager un processus de désindustrialisation qui fonctionne déjà trop bien tout seul depuis un grand nombre d'années. En effet, si le cadre juridique français devient trop contraignant et trop éloigné des règles européennes et internationales, certains acteurs, confrontés aux excès protecteurs du droit national, peuvent décider de transférer leurs activités en dehors de la France afin de lutter plus efficacement contre leurs concurrents. Afin d'éviter une distorsion de concurrence liée à des législations très différentes selon les pays, et afin de lutter contre certains transferts d'activités hors de France il conviendrait, au minimum, d'aboutir à une harmonisation européenne. Or, s'il existe dans le droit de l'Union européenne des dispositions relatives aux pratiques anticoncurrentielles, il n'en n'existe en effet pas dans le domaine des pratiques restrictives de concurrence.

Selon le rapport de décembre 2010 du médiateur des relations interindustrielles et de la sous-traitance, devenu le médiateur des entreprises en janvier 2016, « sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance »¹ le développement de bonnes pratiques au sein des branches professionnelles passe notamment par l'adoption de chartes de bonnes pratiques et l'élaboration de documents-types. Selon le même rapport, la médiation apparaît comme l'un des moyens les plus efficaces pour améliorer le dialogue entre les partenaires industriels confrontés à un différend. La filière de la construction automobile a été précurseur puisque, depuis de nombreuses années, afin de contribuer à améliorer les relations entre les clients et fournisseurs, elle a mis en place ces différents outils. D'une



part, plusieurs Codes de bonnes pratiques ainsi que des Chartes ont été signés et des contrats-cadres et documents types sont régulièrement négociés. D'autre part, la filière de la construction automobile a mis en place un centre de médiation spécifique : le Centre de Médiation de la Filière Automobile (CMFA).

■ Les Codes de bonnes pratiques, Chartes, contrats-cadres et documents types

Au sein de la filière, toutes les parties prenantes ont adopté des Codes ou Chartes qui ont pour objectif de définir, de manière générale, les bonnes pratiques qui doivent être mises en œuvre de façon homogène tout au long de la filière industrielle automobile afin de permettre une relation client-fournisseur équilibrée au sein de celle-ci. Les organisations professionnelles signataires de ces Codes de bonnes pratiques

ou Chartes invitent leurs adhérents à appliquer ces règles à l'ensemble de leurs relations commerciales, qu'ils soient clients ou fournisseurs. À côté de ces accords de filière, la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules (FIEV), qui très souvent est mandatée ou pilote les négociations au nom du Comité de Liaison des Fournisseurs de l'Automobile (CLIFA)², négocie également des accords-cadres ou types régissant directement les relations entre les constructeurs français et leurs fournisseurs.

■ Codes de bonnes pratiques et Chartes

Dès 2006, un premier « Code de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur dans la sous-traitance industrielle au sein de la filière automobile » avait été signé. Il a été remplacé par le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile », signé le 9 février 2009. En octobre 2017, le Comité des Constructeurs Français

1 J.-C. Volot, Le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance, La Documentation française, août 2010.

2 Structure informelle d'échanges, de réflexions et d'études sur des sujets qualifiés « d'intérêt commun », qui comprend la FFC, la FIEV, la FIM, la Fédération Forge Fonderie, le GPA et le SNCP.

Au sein de la filière, toutes les parties prenantes ont adopté des Codes ou Chartes qui ont pour objectif de définir, de manière générale, les bonnes pratiques qui doivent être mises en œuvre de façon homogène tout au long de la filière industrielle automobile afin de permettre une relation client-fournisseur équilibrée au sein de celle-ci.

d'Automobiles (CCFA) et la FIEV ont également signé une « Charte relative à la commercialisation par les équipementiers, pour la rechange, des vitrages, de l'optique-lanternerie et des rétroviseurs couverts par des droits de dessins et modèles et/ou d'auteur » afin de libéraliser le marché de certaines pièces de rechange visibles.

Plus récemment, dans le cadre du plan de relance automobile annoncé par le Président de la République le 26 mai 2020, une « Charte d'engagement sur les relations entre clients et fournisseurs au sein de la filière automobile » a été signée le même jour. Aux termes de cette Charte, et au regard des circonstances particulières créées par la crise de la covid-19, les parties prenantes sont convenues de la nécessité de renforcer les relations entre constructeurs, équipementiers et fournisseurs. L'objectif poursuivi est de préserver autant que possible le savoir-faire et les compétences présents en France, tout en réussissant les profondes transformations à réaliser en faveur de la transition écologique, en partageant le plus en amont possible une stratégie commune. Dans ce contexte, les acteurs de la filière se sont engagés à mettre en œuvre différentes mesures pour renforcer leurs relations stratégiques, économiques et contractuelles :

- Assurer la pérennité et la compétitivité de la filière automobile française ;

- Renforcer les relations au sein de la filière par un dialogue constructif et des outils adaptés ;

- Clarifier les politiques d'intégration locale et renforcer la prise en compte d'une offre France durablement compétitive sur le territoire national ;

- Appliquer le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile » signé le 9 février 2009 et faire évoluer, de façon équilibrée, les relations contractuelles entre les acteurs de la filière.

Par la suite, dans le cadre des discussions sur la mise en œuvre de cette Charte, et pour répondre à ce dernier engagement, les signataires ont décidé mettre à jour le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile ». Une nouvelle version de celui-ci a été signée le 6 novembre 2020. Ce nouveau Code reprend les règles particulièrement utiles qui figuraient dans la version de 2009, telles que les conditions de

les acteurs de la filière se sont engagés à mettre en œuvre différentes mesures pour renforcer leurs relations stratégiques, économiques et contractuelles

règlement des pièces et moules et outillages spécifiques, le paiement des frais de R&D spécifiques et l'encadrement des « études sur les petites séries ». Mais au-delà de la reprise de ces principes, la nouvelle version du Code contient de nouvelles dispositions sur le cadre contractuel (ex. conditions relatives au choix des fournisseurs, absence de recours à la pratique dite du « *pay to play* », absence de modification unilatérale, encadrement de l'arrêt de la relation contractuelle), la propriété intellectuelle, la médiation, l'anticipation des politiques Make or Buy et de leurs conséquences ainsi que la coopération et compétitivité de la filière.

Un Comité de suivi se réunit au minimum une fois par trimestre pour s'assurer de la bonne application de l'accord dans l'ensemble de la filière. Il permettra de prendre les mesures correctrices pratiques qui s'imposeraient. Par ailleurs, certains travaux se poursuivent et lorsqu'un accord aura été trouvé des annexes compléteront ledit Code. Soulignons que parallèlement aux travaux menés au sein de la filière, le 19 octobre 2020, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, et Agnès Pannier Runacher, ministre déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Industrie, ont confié au médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet, une mission portant sur la mesure et l'amélioration de la qualité des relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs de la filière automobile. Aux termes de cette mission, ce dernier est chargé de mener des travaux sur trois axes :

- Établir un état des lieux des relations « entre donneurs d'ordre et fournisseurs » ;
- Définir et mettre en œuvre les moyens appropriés pour mesurer la qualité des relations ;

...

- Déterminer les mesures d'accompagnement nécessaires pour transformer, et éviter, « les comportements anormaux » détectés dans le cadre de ses actions.

■ Contrats-cadres et documents types

Depuis plus de 25 ans, la FIEV, qui comme nous l'avons déjà souligné est très souvent mandatée ou pilote les négociations au nom du CLIFA, discute avec chaque constructeur français, pris individuellement, de certains documents types destinés à régir ses relations avec l'ensemble de ses fournisseurs. Dans un premier temps ont été négociés des accords de « décomposition des prix », de « confidentialité », de « défaillance logistique », de « flexibilité des pièces de rechange », d'« assurance qualité produit ». Par la suite, et depuis de très nombreuses années, les deux constructeurs français ont accepté de négocier avec la FIEV leurs conditions de garantie qui les lient à leurs fournisseurs. L'un des constructeurs a également accepté de négocier avec la FIEV son contrat de fourniture type et ses conditions générales d'achat relatives à tous les modules, composants et pièces acquis par ce groupe pour la première monte et la rechange. Ces documents qui, par le passé, avaient fait l'objet d'un accord, sont d'une importance majeure puisqu'ils couvrent la consultation, la négociation, la passation des commandes ainsi que leur exécution. Soulignons que le constructeur concerné a depuis adopté de nouvelles conditions d'achat et un nouveau contrat type, qui ont également fait l'objet de discussions mais qui n'ont pas abouti à ce jour.

Les négociations ont pour objet d'aboutir à des accords-cadres ré-

les accords cadres et documents types qui sont négociés doivent par la suite être acceptés par chaque équipementier ou fournisseur pris individuellement pour leur être opposables.

gissant les relations entre un constructeur et l'ensemble de ses fournisseurs. Il ne s'agit pas de négociations commerciales. Ces dernières continuent bien évidemment d'être effectuées directement par les fournisseurs et les constructeurs. Il convient également de préciser que la FIEV et les autres organisations membres du CLIFA n'ont pas le pouvoir d'engager juridiquement leurs adhérents. Ils n'ont pas de mandat, au sens juridique du terme. Ils n'ont qu'un pouvoir de « recommandation » à l'égard de leurs adhérents. Dès lors, pour être applicables, les accords-cadres et documents types qui sont négociés doivent par la suite être acceptés par chaque équipementier ou fournisseur pris individuellement pour leur être opposables.

Eu regard à notre expérience, nous pouvons indiquer que de telles négociations constituent un moyen efficace de rétablir un équilibre dans les relations entre les constructeurs et leurs fournisseurs.

Nous pensons qu'il convient également de réhumaniser la relation acheteur-vendeur, d'autant qu'on constate parfois un décalage entre la réalité du terrain et la volonté des dirigeants. La promotion d'une démarche d'achats responsables est nécessaire. C'est pourquoi d'ailleurs, la « Charte d'engagement sur les relations entre clients et fournisseurs au sein de la filière automobile » du 26 mai 2020 prévoit l'établissement ou la révision des chartes de « bonne conduite » au

sein des directions d'achat des « grands donneurs d'ordre », portant sur « les comportements et relations équitables avec les sous-traitants » ainsi que la formation périodique des équipes d'achat et toutes les fonctions ayant un rôle dans le cadre de la relation fournisseurs à l'application et au respect de ces chartes.

■ Le Centre de Médiation de la Filière Automobile (CMFA)

Le nouveau « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile » (CPBP) signé le 6 novembre 2020 prévoit que le client et le fournisseur s'engagent à privilégier la résolution amiable de leurs litiges en usant des dispositifs de médiation existants. Il s'agit notamment du médiateur des entreprises, des éventuels médiateurs internes mis en place au sein de certaines entreprises, notamment après la signature de la « Charte d'engagement sur les relations entre clients et fournisseurs au sein de la filière automobile » du 26 mai 2020, ou du CMFA.

En effet, afin de permettre aux entreprises de la filière automobile de bénéficier d'un outil adapté au règlement amiable de leurs litiges, en 2008, les six organisations professionnelles initialement membres du CLIFA, à savoir la FIEEC, la FIEV, la FIM, la Fédération Forge Fonderie, le GPA et le SNCP, ont créé une entité indépendante, le CMFA. Elles ont été par la suite rejointes par le CCFA et la FFC. Regroupant l'ensemble des acteurs de l'industrie automobile, il met à la disposition des chefs d'entreprise un outil conçu et adapté à la relation industrielle client-fournisseur de la filière amont.

■ Objet du CMFA

Le CMFA offre aux entreprises de la filière des solutions pour les aider à résoudre tous leurs différends avec leurs clients et fournisseurs, de manière amiable, confidentielle et rapide. Le recours à la médiation du CMFA est possible quel que soit le litige (ex. rupture de relations commerciales, litige qualité, etc.) et quelles que soient la nature du différend.

Le CMFA offre aux entreprises de la filière des solutions pour les aider à résoudre tous leurs différends avec leurs clients et fournisseurs, de manière amiable, confidentielle et rapide

■ Processus de médiation

- Il ne peut y avoir de médiation forcée. Le recours à la médiation du CMFA suppose toujours un accord préalable des parties qui doivent accepter de manière non équivoque de recourir à ce mode de règlement des litiges. Le consentement peut être donné avant la naissance de tout litige entre les parties, par une clause de médiation généralement stipulée au contrat ou une fois le litige né dans une convention ad hoc. Conformément au droit positif, la clause de médiation est une fin de non-recevoir de l'action en justice. Elle interdit la saisine du juge et la mise en œuvre de l'action en justice tant que la procédure de médiation n'est pas épuisée.

- La médiation est payante mais le coût est raisonnable (forfait d'honoraires de 3 000 € pour 12 heures puis 300 € par heure + frais du médiateur + frais administratifs de 400 €).

- Dans la mesure où le succès d'une médiation repose sur la confiance

que doivent pouvoir placer les parties dans le médiateur, le CMFA a sélectionné une liste de médiateurs indépendants, formés à la médiation et connaissant la filière automobile (avocats, professeurs, retraités ayant exercé dans la filière, etc.).

- Les parties choisissent d'un commun accord un médiateur sur la liste des médiateurs agréés par le CMFA. Ce n'est qu'à défaut d'accord que le CMFA procède à sa désignation.

- Le médiateur n'est ni un juge, ni un arbitre. Il n'a pas à trancher le litige. Le médiateur n'a donc pas le pouvoir de rendre une décision obligatoire pour les parties. Le médiateur agit comme un « régulateur » du dialogue. Sa mission est de faciliter les négociations entre les parties, afin de les aider à trouver elles-mêmes une solution à leur différend. Il peut, néanmoins, suggérer des solutions.

- Le médiateur a une obligation de transparence, d'indépendance, de diligence et de célérité. La durée initiale de la médiation ne peut excéder 4 mois. Elle peut être prorogée par les parties d'un commun accord pour une période déterminée.

- Le médiateur doit respecter les principes d'impartialité et de neutralité.

- Le médiateur, les parties à la médiation et le Centre ont une

obligation de confidentialité absolue. Elle porte notamment sur les documents et informations échangés, les opinions émises ainsi que sur l'existence même de la procédure de médiation et partant du litige qui oppose les parties.

- Les parties peuvent être assistées par leur conseil à toutes les étapes de la médiation.

Lorsque la médiation se termine avec succès, il est souhaitable que le résultat donne lieu à la conclusion d'un contrat de transaction. Un tel contrat est créateur pour les parties d'obligations nouvelles par rapport aux obligations litigieuses en raison des concessions qu'elles ont consenties, mais a également un effet extinctif, en ce sens qu'il interdit désormais aux parties de porter de nouveau leur litige devant un juge public ou privé. La transaction emporte en effet renonciation au droit d'agir en justice. Soulignons également que la médiation suspend la prescription (article 2238 du Code civil).

En conclusion, nous pouvons souligner que tous les outils mis en place dans la filière de la construction automobile contribuent assurément à améliorer les pratiques même si des progrès restent à réaliser. ■

Lorsque la médiation se termine avec succès, il est souhaitable que le résultat donne lieu à la conclusion d'un contrat de transaction. Un tel contrat est créateur pour les parties d'obligations nouvelles par rapport aux obligations litigieuses en raison des concessions qu'elles ont consenties, mais a également un effet extinctif.