Réinventer notre industrie

Le rôle essentiel des achats

Le Club RODIN

Écrit par Gérard Cappelli

Préface de Jean-Claude Volot,
Médiateur national interentreprises

Le Club Rodin : auteur et éditeur

Think tank autonome, le Club Rodin est composé de membres de syndicats de la FIEEC (Fédération des industries électriques, électroniques et de communication numérique). Chefs d'entreprise pour la plupart, managers ou délégués généraux, ils échangent régulièrement leurs expériences lors de soirées de débats conviviales et fructueuses.

Afin de donner corps à ses réflexions sur le thème des achats industriels, le Club Rodin a appointé deux stagiaires expérimentés, élèves du MBA de HEC, qui ont rencontré près d'une quarantaine d'acteurs de notre filière. Leurs comptes rendus d'interviews ont enrichi les synthèses des « soirées Rodin » pour aboutir à un rapport très documenté, objet de leur stage de fin d'étude.

Sans la passion de l'animateur du Club Rodin, Bernard Bismuth, ex-président de la FIEN (Fédération des industries électroniques et numériques), ce projet qui concrétise plus d'une année de travail n'aurait pas abouti.

Gérard Cappelli : co-auteur et rédacteur

Membre du Club Rodin, Gérard Cappelli a consacré trente-cinq années de sa vie professionnelle au secteur électrique, essentiellement dans une PMI familiale devenue ETI. Fort de ses expériences de management commercial, marketing et général, il a créé en 2008 son cabinet de conseil focalisé sur deux pôles : les projets stratégiques en PMI-ETI et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Passionné par la RSE et participant aux travaux de la commission nationale ISO 26000, Gérard Cappelli, déjà auteur de *Faire croître une PMI* (Editions Afnor), a proposé sa contribution bénévole au projet du Club Rodin. Grâce à ses sources documentaires, ses propres informations et l'appui d'un comité de lecture, il a pu mener à bien la mission qui lui était confiée : transformer un rapport de stage en un véritable ouvrage collectif et consensuel.

© Le Club Rodin, 2012
ISBN 978-2-9541250-0-8

Les dessins humoristiques, propriétés de BdeB Consulting, ont été aimablement mis à disposition du Club.
La maquette et la mise en page ont été réalisées par PIANO FORTE - www.pianoforte.fr
Ce livre a été imprimé par Ott Imprimeurs à Wasselonne (67319).

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

Les éditions du Club Rodin
c/o FIEN – 17 rue de l'amiral Hamelin, 75116 Paris
www.clubrodin@fieec.fr

Sommaire

Remerciements du Club Rodin 6
Liste des membres 8
Préface 9
Résumé 13
Préambule 15
Introduction 16

Partie I – La situation actuelle

1 Les économies occidentales 21
1.1 Le déclin ? 21
1.2 La France, l'Allemagne et l'Occident 25
1.3 La financiarisation 35
Résumé du chapitre 1 40

2 Les chiffres industriels 41
2.1 Le poids de l'industrie 41
2.2 L'internationalisation 46
2.3 Les emplois industriels 50
Résumé du chapitre 2 53

3 Les pratiques d'achat 55
3.1 L'historique de la fonction Achats 55
3.2 Une synthèse des pratiques actuelles 60
3.3 Les tendances en matière d'achats 69
Résumé du chapitre 3 77

Partie II – Une possible évolution ?

4 Les écosystèmes 83
4.1 L'entreprise élargie 83
4.2 Une relation de confiance 87
4.3 Les clusters 88
Résumé du chapitre 4 92

5 Les achats responsables 93
5.1 L'émergence de la RSE 94
5.2 Une *supply chain* de coopération 100
5.3 La responsabilité sociétale des grands groupes 107
Résumé du chapitre 5 115

6 Un progrès global 117
6.1 Les performances des grands groupes 117
6.2 Les performances des PME-TPE 123
6.3 Les aspects opérationnels 132
Résumé du chapitre 6 137

Partie III – Nos préconisations

7 La valeur, plutôt que le prix 143
7.1 Consolider la chaîne de valeur 143
7.2 Favoriser l'innovation 145
7.3 Prôner la valeur globale 146

8 Une vision stratégique, à tous niveaux 149
8.1 La vision des grands groupes 149
8.2 La vision des PME 152
8.3 La vision de l'État 155

9 PME, ETI : un projet réaliste 159
9.1 Pourquoi faire croître nos PMI ? 159
9.2 Comment faire croître nos PMI ? 162
9.3 Un nouvel équilibre socio-économique 163

Annexes 171
Bibliographie 183
Sitographie 187
Index et glossaire 189

Remerciements du Club Rodin

Ce livre est né de la volonté d'industriels et d'hommes du terrain de s'exprimer et de faire partager leur vision de l'industrie. Nous ne sommes ni des politiques, ni des financiers, ni des économistes et nous avons pris le risque de nous exprimer sur des sujets que nous vivons tous les jours mais qui sont en général analysés par d'autres… Nous l'avons fait avec de la bonne volonté, du travail, de l'écoute, du partage et de l'imagination car nous souhaitons devenir une force de proposition pour le futur de notre industrie et pas simplement le subir.

En reconnaissance de tous ceux qui ont participé à ce livre, dans un cadre associatif, le Club Rodin veut exprimer ses vifs remerciements.

Nous remercions tout d'abord les syndicats de notre profession de s'être regroupés pour soutenir notre action : **GFIE, GIXEL, GITEP, IGNES, SIMTEC, SITELESC, SNESE, SPDEI** et **SYCABEL**.

Si, dans le brouhaha actuel sur l'industrie, notre ouvrage apporte une valeur ajoutée, c'est essentiellement grâce à un dialogue ouvert entre fournisseurs et clients, petites et grandes entreprises. Chacun devait, au-delà des préoccupations de sa propre entreprise ou de son organisme, prendre en compte toutes les parties prenantes de notre *supply chain.*

Nous remercions également les autres précieux contributeurs :

- Jean-Claude Volot, Médiateur national interentreprises, dont la préface est en parfaite résonance avec les propos de notre ouvrage ;
- nos deux stagiaires Sean Mc Allister et Jean Peltier du MBA de HEC qui se sont révélés impliqués, compétents et porteurs aussi d'une vision de jeunesse ;
- leur professeur Jeremy Ghez qui nous a fait part de ses idées pertinentes ;
- les trente-huit personnes interviewées par les stagiaires qui, en répondant avec franchise à leurs questions directes, ont fortement participé à la consolidation de notre thèse.

Et nous remercions enfin les acteurs directs du projet concrétisé par ce livre :

- Gérard Cappelli, auteur de *Faire croître une PMI* (Afnor Éditions), qui, par son style rédactionnel et ses apports personnels, a transformé un rapport de stage en un véritable ouvrage ;
- Jean Vaylet qui représente la FIEEC dans notre groupe et qui surtout en a été un des acteurs clés par sa vision, son expérience et la pertinence de ses conseils ;
- le comité de lecture constitué de Michel de Nonancourt et Jean-Pierre Velly qui ont, tout au long de la rédaction, contribué à la peaufiner ;
- Michel Gasch qui a enrichi la section consacrée à l'Allemagne par son point de vue national ;
- le dessinateur bénévole qui, avant acceptation quasi consensuelle de ses illustrations, les a reprises tant de fois ;
- Isabelle Boistard sans qui les idées de nos débats n'auraient pas été synthétisées ;
- tous les délégués de la FIEEC qui ont participé à nos réunions, et notamment Éric Jourde qui a su répondre présent aux moments opportuns.

Pour conclure, c'est toute l'équipe des penseurs qui doit être reconnue, présents à tant de soirées, émetteurs de tant d'idées et porteurs de cet ouvrage : François, Laurent, Pierre-Jean, Guy, Stéphane, Jean-Luc, Richard, Jean-Pierre et Jean-Pierre, Michel, Jean, Olivier, Dominique, Gérard et Gérard (*).

Au nom du **Club Rodin**,
Son animateur, Bernard Bismuth

* La liste des membres du Club Rodin figure en page suivante.

Liste des membres

Les « penseurs » ci-dessous ont régulièrement participé aux réflexions et débats du Club Rodin :

ALBRIEUX Pierre Jean	GFIE
BISMUTH Bernard	FIEN
BOISTARD Isabelle	FIEEC
CAPPELLI Gérard	GIMELEC
CRETIER Richard	SNESE
DUQUESNE Jean-Luc	SIMTEC
ELKON Stéphane	GITEP TICS
GAINON Olivier	IGNES
GOUZENES Laurent	
JOURDE Eric	FIEEC
KUREK François	SPDEI
MATHERON Gérard	SITELESC
De NONENCOURT Michel	SNESE
PELLIZZARI Dominique	
QUEMARD Jean-Pierre	GIXEL
TETU Guy	
VAYLET Jean	FIEEC
VELLY Jean-Pierre	GFIE

Préface

Les années passent… et se ressemblent. Depuis une trentaine d'années, la France connaît un déclin continu de son industrie, sans que personne ne parvienne à stopper cette tendance et essaie de redonner vie à nos entreprises. La France est le pays européen où la part de l'industrie dans la création de richesse est la plus faible : 12,5 % en 2009 selon Eurostat. En l'espace d'une dizaine d'années, ce sont plus de 500 000 emplois qui ont disparu. Le tissu industriel des PME et des ETI sous-traitantes représente pourtant une grande richesse et constitue le premier gisement d'emplois, de savoir-faire et de productivité de la France. Si la mondialisation est bel et bien passée par là, impliquant les délocalisations que l'on connaît et la souffrance du *« made in France »*, il convient de remettre également en question quelques facteurs internes à notre pays qui pourraient expliquer la situation critique dans laquelle se trouvent aujourd'hui nos entreprises industrielles. Il ne s'agit pas de réindustrialiser la France, mais de réinventer notre industrie, en la voulant moderne, innovante, ambitieuse, compétitive et humaine.

Les Français ont construit, tout au long de leur histoire, une structure économique principalement fondée sur de grands projets et de grandes entreprises. La France collectionne les leaders mondiaux. Proportionnellement à la taille de notre pays, les grands groupes y sont aujourd'hui plus nombreux que nulle part ailleurs. C'est donc tout naturellement que s'est organisé un réseau considérable de sous-traitants, instaurant petit à petit un rapport de force client-fournisseur qui n'est plus tolérable aujourd'hui. L'humain est un composant essentiel, voire principal, de la nouvelle stratégie industrielle que nous souhaitons pour nos entreprises. Les États Généraux de l'Industrie ont mis en lumière la dégradation des comportements entre les entreprises. La confiance a laissé place à la méfiance et à des incompréhensions sérieuses entre clients et fournisseurs. Il perdure depuis trop longtemps des comportements opportunistes qui ont des conséquences néfastes sur le long terme. Ce constat se vérifie plus particulièrement dans les secteurs à forte concurrence internationale, au détriment de la construction d'un écosystème intelligent et de la compétitivité globale. Cette réalité fragilise notre tissu économique et compromet à moyen et long termes le développement de nos PME, ETI mais aussi de nos grands donneurs d'ordre.

Il est impératif de sortir du schéma répétitif dominant/dominé, impératif aussi de remplacer la notion de « sous-traitance » par celle de « co-traitance » (au sens de « collaboration », sans connotation juridique). L'ensemble des acteurs économiques a un rôle important à jouer afin de créer des relations plus responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs, de mettre en place des relations stratégiques fondées non pas sur la seule logique du prix le plus bas mais aussi sur la compréhension mutuelle des intérêts de chacun sur le moyen et long termes, et enfin sur la confiance. En temps de crise, celle-ci redevient cruciale. Il ne suffit pas d'invoquer la confiance ou de la décréter pour qu'elle surgisse de nouveau dans notre monde méfiant. La confiance naît lentement, surtout dans le cadre des relations commerciales. La confiance que nous pouvons avoir dans les autres dépend toujours de leur degré de fiabilité, d'honnêteté, des preuves qu'ils sont capables de nous fournir de leur bonne foi.

La relation client-fournisseur est aujourd'hui distendue, voire parfois déshumanisée. Les politiques d'achats ne sont pas focalisées sur la valeur mais sur le prix, sans autre considération stratégique. Il est illusoire de croire que pressurer les sous-traitants permettrait de créer de la valeur de façon pérenne. Une stratégie industrielle ne peut pas se réduire à une stratégie d'achat, elle-même réduite à la compression des prix. Le partage inéquitable des marges tend à limiter la capacité d'investissement et de R&D des PME. Par conséquent, de nombreuses entreprises ont le sentiment de servir de variables d'ajustement face aux fluctuations d'activité et aux décisions stratégiques de mondialisation des grandes entreprises. Il suffit de rendre la relation commerciale plus humaine, de l'inscrire dans la durée et dans un respect mutuel des engagements.

L'enjeu est d'amener l'ensemble des filières dans la bataille de la compétitivité. Cela suppose une vision partagée, davantage de travail en commun et de mutualisation. Seule une stratégie de filière offre aux entreprises la visibilité nécessaire pour faire des investissements structurants, recruter, développer leurs compétences et ainsi gagner en compétitivité. Il n'est pas ici question de faire de l'angélisme ; il est question de comprendre qu'une relation partenariale basée sur la confiance et guidée par une même vision stratégique représente un véritable avantage compétitif. Une filière industrielle fonctionne efficacement lorsque le principal client consolide ses fournisseurs de rang 1, qui eux-mêmes consolident leurs fournisseurs de rang 2, puis de rang 3 et ainsi de suite. Entendons par « consolider » le fait d'intégrer ses fournisseurs à son écosystème, les aider à être plus performants, collaborer avec eux dans la recherche et l'innovation.

Il est vital pour nos entreprises d'apprendre à bien collaborer et à devenir des partenaires performants. C'est la condition *sine qua non* du succès de notre industrie. Plus la relation est étroite, plus elle contribue aux bonnes performances de chacune des entreprises. Autrement dit, la mise en œuvre d'écosystèmes collaboratifs et de bonnes pratiques est économiquement et financièrement rentable ; cela représente également un avantage concurrentiel indéniable.

Il existe trois sortes d'avantages économiques que l'on peut obtenir grâce à une relation commerciale basée sur la confiance mutuelle client-fournisseur :

- Tout d'abord, les avantages en matière d'intégration : le fournisseur se sent plus impliqué dans le développement de nouveaux produits pour le client, il investit davantage pour répondre à des besoins spécifiques, il fait preuve de plus d'engagement, il y a automatiquement une amélioration quantitative et qualitative de la communication…
- Quant aux avantages opérationnels pour le client, on retrouve l'amélioration de la qualité, des délais de livraison mieux respectés, plus de réactivité et de partage des nouvelles technologies de la part du fournisseur, une meilleure mise à disposition des ressources matérielles et humaines…
- Enfin, la relation de confiance apporte aussi des avantages financiers pour le client comme par exemple la baisse des coûts de transaction, un meilleur rendement de l'investissement, l'augmentation des marges bénéficiaires, la baisse du coût des marchandises, de meilleures réductions accordées par le fournisseur… Autant d'avantages économiques qui contribuent incontestablement à optimiser la compétitivité d'une entreprise.

C'est dans cette nouvelle direction que doivent avancer ensemble les acteurs et les décideurs économiques de notre pays. Fini la culture du conflit qui caractérise tant les relations interentreprises françaises, place à la collaboration. Cela relève d'un changement culturel profond, qui ne se réalisera pas du jour au lendemain, mais pour donner un second souffle à notre industrie, il faut impérativement mettre en marche cette révolution culturelle.

Jean-Claude Volot
Médiateur national
des relations interentreprises industrielles
et de la sous-traitance

Résumé

Depuis la fin des Trente Glorieuses, l'économie des pays occidentaux s'essouffle. La crise de 2008 a exacerbé la situation, notamment dans l'industrie, qui a perdu des millions d'emplois en vingt-cinq ans. Mondialisation, financiarisation, délocalisations ne sont pas les seules causes de ces phénomènes. Ainsi, l'analyse de la situation allemande interpelle : balance commerciale largement bénéficiaire, part de l'industrie dans le PIB… Une meilleure qualité relationnelle au sein des écosystèmes d'entreprises ne serait-elle pas un facteur de meilleure compétitivité mondiale ?

C'est la conviction de Michael Porter, qui prône le concept de valeur partagée, d'autant plus pertinent que les grandes entreprises consacrent 60 à 80 % de leur chiffre d'affaires aux achats. À l'instar de l'expert de Harvard, et du chercheur John W. Henke (cité par le Médiateur national interentreprises, Jean-Claude Volot), notre *think tank*, le Club Rodin, prône une démarche positive d'« achats responsables » fondée sur des relations mutuellement bénéfiques entre grands groupes et PME.

Le concept d'« ère postindustrielle » s'est avéré utopique, au sens où les emplois de services ne se sont pas totalement substitués aux emplois industriels, ni en quantité ni en qualité. Et dans une démarche d'externalisation de plus en plus financière et axée sur le court terme, les acheteurs des grandes entreprises ont été sensibles aux offres des pays *low cost*.

En France, les achats des grands groupes du CAC 40, de plus en plus professionnalisés, constituent la grande majorité du volume des transactions nationales. Globalement, vues par les experts de la Médiation, de l'ObsAR ou de Pacte PME, les pratiques se sont améliorées depuis le *cost killing* des années 1990, mais ne s'inscrivent toujours pas dans un registre « gagnant-gagnant ». Le Médiateur national explique le rapport de force par le poids des grandes entreprises, spécifique à la structure entrepreneuriale française.

Les « achats responsables », préconisation du Club Rodin, sont fondés sur le principe de la valeur globale. D'une part, le calcul TCO de la valeur d'un produit ou service doit inclure l'ensemble des éléments qui le constituent, opérationnels (qualité-coût direct-délai) et sociétaux (incluant le social et l'environnemental). D'autre part, la qualité de la relation client-fournisseur a également une valeur à moyen et long termes. Les écosystèmes (clusters, ou simplement « entreprises élargies ») sont des preuves tangibles d'efficacité synergétique.

…

L'élan sociétal, malgré les tergiversations internationales en matière climatique, est patent. Le concept de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), porté par les initiatives des années 1990 (Pacte mondial, OCDE, OIT, GRI…), est catalysé par le cadre européen et, en France, par le Grenelle 2, qui va élargir la portée des lois NRE de 2001-2003. Les politiques de RSE des grands groupes, qui concrétisent leur contribution au développement durable, se développent et intègrent progressivement des démarches d'achats responsables. La première norme de responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000) se diffuse dans la centaine de pays qui y ont contribué.

Ce cadre global devrait permettre d'infléchir la tendance des trois dernières décennies, et aboutir à un système économique moins focalisé sur le rendement à court terme. Le Club Rodin croit à cet élan de progrès, à condition que toutes les parties prenantes y contribuent. Pour les grandes entreprises, c'est un changement de paradigme – une « révolution culturelle » selon le Médiateur – qui consiste à instaurer progressivement une relation de confiance avec leurs fournisseurs et promouvoir une démarche de filière. Pour les PME, c'est d'un progrès stratégique et managérial dont il s'agit, dans l'optique d'une meilleure pérennité. D'autres acteurs seront impliqués, notamment les consommateurs, par un regard plus attentif aux comportements sociétaux des entreprises.

En conclusion, les trois principales préconisations du Club Rodin sont les suivantes :

1) Promouvoir le concept de « valeur globale », et enrayer l'appétence du gain direct à court terme.
2) Définir une vision politique à long terme, conjuguant celle des acteurs économiques (grandes entreprises et PME) et de l'État.
3) Contribuer progressivement à un nouvel équilibre socio-économique, par le développement de PME-ETI au sein d'écosystèmes compétitifs portés par les groupes leaders.

En toile de fond des réflexions du Club Rodin apparaît le thème de l'**entreprise**, au sens du Projet, des Valeurs et de la contribution sociétale…

NDLR : Exercice difficile de résumer un livre en moins de deux pages… Afin de faciliter la lecture de cet ouvrage, nous y avons inclus un résumé partiel à la fin de chacun des chapitres 1 à 6. La synthèse des conclusions des chapitres 7 à 9 est intégrée dans le résumé global qui précède. Les lectrices et lecteurs pressés ou « zappeurs » peuvent donc à leur guise passer d'un chapitre à un autre, en s'attardant ou pas sur les figures et encadrés. Dans la première partie, les chapitres 1 et 2 posent le décor économique. Si les informations en sont connues, il est tout à fait possible d'aborder directement le chapitre 3 consacré aux achats, thème central.

Préambule

Depuis le début des années 2000, notre industrie, l'électronique, porteuse de tant d'espoirs pour le futur, a connu des délocalisations intensives dans la fabrication puis dans la recherche, accompagnées de nombreuses fermetures de sites. Sous l'impulsion de Pierre Gattaz, la FIEN a été créée pour réagir en rassemblant nos syndicats professionnels et ses interventions (Assises, Livre blanc, articles, interventions politiques) ont prouvé que se couper de notre industrie c'est se préparer à subir un futur difficile.

Le Club Rodin, sous la houlette de Jean Vaylet et Bernard Bismuth, a poursuivi le combat de la FIEN en agissant comme *think tank*. Constitué de spécialistes de nos métiers qui ont approfondi les sujets relatifs à l'industrie, il est devenu porteur d'idées originales. Ainsi, il est apparu de plus en plus clairement que le rôle des acheteurs est devenu essentiel pour nos métiers. Les pratiques d'achat doivent être… réinventées.

Afin d'élaborer une étude aussi complète que possible, le Club Rodin a engagé deux stagiaires émanant du MBA de HEC ayant déjà des compétences dans le domaine des achats. Ils ont collecté les idées du Club, questionné de nombreux acteurs et analysé les méthodes internationales les plus intéressantes.

Et pour présenter ces idées sous une forme plus structurée, le Club Rodin a confié à Gérard Cappelli, assisté d'un comité de lecture, la rédaction de l'ouvrage ***Réinventer l'industrie : Le rôle essentiel des achats***. Nous faisons le vœu que ces messages soient lus, soient compris et qu'ils inspirent tous les acteurs de notre monde professionnel afin que demain le futur soit plus radieux pour notre industrie électronique, pour toute l'industrie et pour notre pays.

Bernard Bismuth
Président du Club Rodin

Jean Vaylet
Vice-président de la FIEEC

Introduction

Le problème de notre époque
est que le futur n'est plus ce qu'il avait l'habitude d'être.

Paul Valéry

« Le monde a changé. » Le propos du Club Rodin n'était pas de commenter cette assertion quasi philosophique, et un peu galvaudée, mais de proposer des idées originales dans un cadre entrepreneurial industriel. Certes, la crise de 2008 et ses conséquences actuelles ont révélé la fragilité du modèle économique des dernières décennies. Dans tous les États occidentaux, et notamment dans une Europe fatiguée, les experts rivalisent d'analyses et de propositions macroéconomiques. Notre *think tank* a préféré cadrer ses réflexions dans le champ des entreprises industrielles.

Pour celles-ci, y compris pour de nombreuses PME, la concurrence est à présent mondiale. Ce qui n'a pas changé en revanche, c'est le concept d'échange de valeur entre entreprises clientes et fournisseurs. Dans la chaîne complexe qui relie les producteurs de matière première en amont aux consommateurs en aval, nous avons focalisé notre attention sur la « valeur ajoutée » créée par les entreprises. Et constatant que la part des achats, dans les filières industrielles, représente 60 à 80 % du chiffre d'affaires des sociétés [1], nous avons consacré la plus grande partie de ce livre aux achats.

De fait, cette fonction clé des entreprises s'est trouvée directement confrontée aux problématiques de mondialisation. De fait, et notamment dans les groupes évalués par les marchés boursiers à l'aune de la marge et du cash, les acheteurs ont été interpellés par leur hiérarchie sur la localisation de la valeur ajoutée. De fait, les pratiques d'achat dans le secteur industriel ont pu contribuer à des choix de « délocalisation ». C'est, sur la base de statistiques industrielles, le thème de la première partie de cet ouvrage, qui souligne une certaine tension dans les relations clients-fournisseurs, sous la pression des marchés internationaux.

1. Ingénierie et management des achats http://www.ima-devinci.com/fonction_achats.php

Un article récent[2] de Michael Porter nous a inspiré une prospective plus ouverte dans la deuxième partie. En effet, le concept de « valeur partagée » concilie la « valeur économique » et la « valeur sociétale ». S'il est adopté par le monde industriel, quelles conséquences aura-t-il sur les relations entre entreprises, sur les critères d'achat et sur l'emploi industriel en Europe ? Nous avons posé ces questions à différents acteurs de la filière électrique et électronique qui, sur la base de leur propre expérience, se sont exprimés sur une possible évolution européenne.

Les trois conclusions du Club Rodin sont présentées dans la troisième partie du livre. Selon nous, « repenser » le rôle essentiel des achats peut permettre de « réinventer » notre industrie (et non faire renaître de ses cendres une industrie perdue). Cette approche se fonde sur trois piliers :

- la prééminence de la notion de VALEUR sur celle, trop simpliste, du prix facial ;
- la nécessité impérieuse d'une VISION industrielle globale : au sein des organisations, des États, et perçue par les consommateurs ;
- un rééquilibrage des relations interentreprises, dont la faisabilité est fortement liée à la taille des entreprises (ME et ETI notamment).

Notre réflexion vaut pour un cadre européen, et la plupart des entreprises consultées sont internationales. Toutefois l'acuité de certaines situations est exacerbée par le contexte particulier national, et notamment par le poids des grands groupes dans notre pays. À un réquisitoire contre les multinationales, notre *think tank* a préféré la proposition de pistes de réflexion qui concernent tous les acteurs, PME comprises. Loin d'un pamphlet contre les grands acheteurs, si souvent décriés, notre ouvrage leur adresse plutôt un message d'espoir. Ils détiennent en effet le « rôle essentiel », celui des achats responsables, achats focalisés sur la valeur globale. Et afin, demain, d'assumer pleinement ce rôle, ils auront besoin de l'engagement total de leurs dirigeants dans la « réinvention » de notre industrie…

2. *Creating Shared Value*, par Michael Porter et Mark R. Kraemer, *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

Partie I

La situation actuelle

Un peu plus de trois années après la chute de Lehman Brothers, les économies occidentales ne se sont toujours pas remises de la crise financière de 2008. Alors que la Chine et l'Inde prévoient plus de 7 % de croissance en 2012, les Etats-Unis tablent sur moins de 2 %, et l'Europe sur 1 %.

La financiarisation de nos économies leur a-t-elle fait négliger leur industrie ? L'évolution des pratiques d'achat a-t-elle contribué à ce phénomène ? Les tendances actuelles entraînent-elles définitivement la Chine et l'Inde vers le podium des plus grandes puissances[3], au détriment des pays européens latins, relégués en queue du *top ten* ?...

3. HSBC, *The world in 2050*, janvier 2011

1 Les économies occidentales

L'Occident ne sait plus s'il préfère
ce qu'il apporte à ce qu'il détruit.

Raymond Aron

1.1 Le déclin ?

Quatre-vingts ans après la publication française de l'ouvrage majeur d'Oswald Spengler[4], sa théorie sur la dégénérescence occidentale serait-elle à nouveau avérée ? Le philosophe allemand comparait l'évolution de nos sociétés à des cycles végétaux et selon lui, la crise montante des années 1920 annonçait la fin d'un cycle. À l'instar du krach de 1929, celui de 2008, dont les conséquences se poursuivent, est-il le point d'orgue des désordres des dernières décennies ?

1.1.1 De l'Occident à l'Orient

Les ouvrages se sont succédé sur ces théories socio-économiques. Le philosophe algérien Mohand Tazerout, traducteur du livre de Spengler, avait mis à profit son parcours international pour analyser les grands courants mondiaux, dont l'évolution du capitalisme[5]. Les cinq tomes de *Au congrès des civilisés* furent écrits dans les années 1950, période de reconstruction occidentale et de plénitude économique. Leur auteur, disparu en 1973, année du premier choc pétrolier, aurait probablement été bien inspiré par les années qui succédèrent aux Trente Glorieuses…

Le début d'un nouveau millénaire s'inscrit-il comme un hiver dans le cycle des saisons de Spengler ? Force est de constater que certains indicateurs démographiques et économiques pourraient corroborer des thèses « déclinistes ». Dans un livre publié à la fin de l'été 2008, Kishore Mahbubani[6] annonce clairement le déclin de l'Occident. Le célèbre ambassadeur

4. Oswald Spengler, *Le déclin de l'Occident*, Gallimard, 1931
5. Mohand Tazerout, *Le capitalisme mondial du XIVe siècle à nos jours*, Editions Subervie, 1958
6. Kishore Mahbubani, *Le défi asiatique*, Fayard 2008

singapourien, de parents indiens, souligne notamment que les plus de 80 % de la population de la planète qui ne vivent pas « à l'Ouest » vont avoir un rôle croissant sur l'économie et sur l'histoire du monde.

« Pour l'Occident, il est temps de regarder la réalité en face » assène l'économiste Jean-Pierre Lehmann, quelques jours avant les événements bancaires de l'automne 2008. Dans un article[7] paru sur un « réseau de presse non alignée », l'auteur soutient la thèse de Mahbubani ; il fustige l'arrogance de l'Occident « qui ne respecte pas ses propres valeurs ». De tels propos sont repris sur de nombreux sites et blogs exprimant leur position sur les rééquilibrages mondiaux[8].

Déclinisme, pessimisme, ou simple scepticisme ?

Qu'est-ce que le « déclinisme » ?

L'Histoire commence à Sumer est une œuvre maîtresse de Samuel N. Kramer. Un texte sumérien (*Enmerkar et le Seigneur d'Aratta*) évoquait déjà, il y a près de 5 000 ans, un temps idéal passé : « Autrefois il n'y avait ni serpent ni scorpion, il n'y avait ni hyène ni lion, ni chien sauvage, ni loup, il n'y avait ni frayeur ni terreur, l'homme n'avait pas de rival ». Le courant décliniste serait donc aussi vieux que le monde ? Pour les sociologues, le terme est à rapprocher de « réforme » : à un constat de dégradation, récession ou simplement stagnation sociale succède une période de renouveau.

D'autres historiens semblent opter pour une datation plus récente du déclinisme, correspondant à la fin de la Première Guerre mondiale. L'idéologie est alors portée par l'ouvrage d'Oswald Spengler : *Le déclin de l'Occident*. Dans ses ouvrages, Max Gallo cite certaines élites, « qui ne croient plus guère à la France », et cette crise remonterait effectivement aux années 1920.

Après la Seconde Guerre mondiale, les Trente Glorieuses ont généré des réactions qui concernaient davantage les dangers d'une croissance effrénée qu'une perception de déclin.

…

7. Jean-Pierre Lehmann, « Déclin de l'Occident, et montée de l'Orient », www.voltairenet.org
8. Chems Eddine Chitour, « Déclin de l'Occident, et avènement de l'Orient », www.mondialisation.ca

En revanche, nombre d'Européens expriment à nouveau leur malaise au cours de la période qui a succédé aux Trente Glorieuses. Le titre de l'ouvrage de Nicolas Baverez paru en 1998, les *Trente Piteuses*, résume bien la désillusion idéologique exacerbée par les évolutions économiques depuis les chocs pétroliers du début des années 1970.

Dès le début de cette période, les ouvrages s'étaient succédé sur le déclin ou simplement les difficultés que rencontrait l'Europe, et notamment la France. Raymond Aron publiait un *Plaidoyer pour l'Europe décadente* en 1977, et Alain Peyrefitte avait exprimé, en 1976 et en deux tomes, *Le mal français*, quelques années après avoir proclamé que *Quand la Chine s'éveillera… le monde tremblera*.

Les interrogations suscitées par cette période dans tout l'Occident ont inspiré les intellectuels de tout bord. En France, des mouvements anti-déclinistes réagissent à présent aux assertions pessimistes des Attali, Minc et autres Baverez, et se proposent de « retrouver les clés de la création de richesse [1] », credo d'économistes optimistes [2]. Un quasi-siècle de défaitisme décliniste aura donc engendré un regain de positivisme…

1. www.tousoptimistes.com
2. Jean-Hervé Lorenzi, *Le fabuleux destin d'une puissance intermédiaire*, Grasset, 2011

1.1.2 Un déclin… de civilisation

Après cet encadré didactique, et en prémices de notre développement sur la situation occidentale actuelle, le début du premier chapitre aurait donc pu se présenter comme une entrée de sage dissertation : « Entre thèse trop pessimiste et antithèse candidement optimiste, nous proposons une synthèse réaliste, mais positive. La thèse est celle des essayistes déclinistes [9], qui fustigent les ‹ trente piteuses ›. L'antithèse de jeunes économistes [10] est un antidote contre la sinistrose. La synthèse de notre *think tank* est un projet entrepreneurial national, car la France des entreprises ne sombre pas. »

Et notre livre était alors lancé, pour neuf chapitres calibrés et équilibrés, alternant constats négatifs et propositions constructives. Mais cette mesure

9. Nicolas Baverez, *La France qui tombe*, Perrin, 2003
10. Katerine Berger et Valérie Rabault, *Les Trente Glorieuses sont devant nous*, Rue Fromentin, 2011

et cette pondération analytique n'auraient pas reflété le ton des débats passionnés de nombreuses et longues soirées du Club Rodin. C'est pourquoi notre érudit président nous a rappelé une citation qui élève le sujet de notre ouvrage au-delà d'une plaisante controverse philosophique. Elle émane d'un des plus éminents observateurs des civilisations, Arnold Joseph Toynbee.

> « *Quand une civilisation arrive à relever des défis, elle croît.*
> *Sinon elle décline.*
> *Les civilisations meurent par suicide, non par meurtre.* »
> Arnold J. Toynbee

Les mots sont forts ; ils expriment nos convictions. Enrayer le déclin industriel (qui sera quantifié dans le chapitre 2) est un véritable défi pour la civilisation occidentale. Ce déclin des productions physiques n'est pas un épiphénomène. Nous considérons que de tout temps, l'Homme a eu besoin de réaliser ce qui lui était utile. De la production lithique aux circuits nanoélectroniques, l'industrie a suivi l'évolution des civilisations ; elle irrigue l'ensemble du système économique ; elle induit de nombreux emplois indirects de prestations.

Alors oui, l'idée même d'abandonner l'industrie au profit d'une chimérique et utopique civilisation de services était suicidaire ! Avoir laissé détruire des pans entiers de nos capacités manufacturières, avoir réduit tant de filières mythiques à peaux de chagrin, avoir paupérisé tant de territoires au prétexte d'un bas coût exotique, sont autant de comportements sociétalement irresponsables et autodestructeurs !

Et non seulement les « trente piteuses » auront rythmé, année après année, le déclin industriel occidental, mais en plus la communication éhontée des apôtres de « l'ère postindustrielle » aura pour longtemps détourné les jeunes générations des voies techniques. Et pourtant non, une usine actuelle n'aurait pas inspiré Zola. Non, Chaplin n'y aurait pas tourné « Les temps modernes »… Et bien sûr que non, le propos n'est pas de faire renaître de leurs cendres les cheminées disparues. Le défi façon Toynbee consisterait plutôt à réinventer d'autres usines et d'autres raisons de produire.

Le défi est ardu, ô combien. À nouveau les candides pourraient rétorquer que les États occidentaux ont pris conscience de la situation. Nos gouvernants savent à présent qu'une bourgade qui voit fermer son usine de

500 salariés perd 1500 emplois. Depuis la crise en particulier, les « délocalisations économiques » alimentent la chronique et catalysent les interventions politiques locales et même nationales. Et si le suicide a été collectif, cette prise de conscience l'est tout autant. Entreprises (PME et ETI surtout), collectivités territoriales, fiscalistes, politiques et partenaires sociaux, etc., parlent d'une même voix : « Sauvons nos emplois industriels ! »

Et les candides toujours constateraient, malgré l'émaciation de notre système industriel, que le suicide n'est pas avéré, puisque de belles usines subsistent et puisque notre douce France attire toujours les investisseurs. Devant le nez de ces candides, définitivement, il faut plaquer les chiffres et les courbes (voir chapitre 2). Parfois lentes mais sûres sont certaines agonies…

Que le lecteur se rassure, la suite de l'ouvrage sera moins alarmiste. Mais pour en positionner le thème, la sentence de Toynbee arrivait à point nommé. Ses vocables choquants nous auront permis de mettre en exergue les graves conséquences sociétales du déclin industriel. Édulcorer le problème eût risqué de détourner l'analyse : l'Occident s'est automutilé. Il n'est pas question de « meurtre » ; donc inutile de nommer d'autres coupables du côté de l'Orient…

Le décor étant posé, il est temps de passer en revue quelques parties de l'histoire économique, en braquant le projecteur sur notre pays et son éternel voisin.

1.2 La France, l'Allemagne et l'Occident

Au jeu des poupées russes du déclinisme, d'aucuns voient les pays latins, dont la France, dans le triste palmarès des difficultés économiques. En effet, au sein d'un Occident qui va mal, juste après la première puissance économique mondiale – les Etats-Unis, pour quelques petites années encore – la vieille Europe est fatiguée, secouée par les soubresauts successifs d'une crise financière qui n'en finit pas. Parmi les nations européennes, la France n'est certes pas la plus mal en point, car selon la boutade germanique, les « pays du Club Med » (Espagne, Portugal, Italie) vont probablement, après la Grèce, défrayer la chronique.

Mais une récurrente comparaison avec l'aigle germanique a le don d'irriter le coq gaulois. L'Allemagne en effet détient le leadership économique européen depuis les années 1950 et occupera encore, selon les experts, le haut du podium pendant de longues années. Challengée par le Royaume-Uni pour la deuxième marche, la France peine à rivaliser avec sa voisine germanique. L'Hexagone, dont la population devrait dépasser celle de l'Allemagne avant 2050, pourra-t-il défier la République fédérale sur le terrain économique ? Rien n'est moins sûr, à en croire les nombreux rapports des spécialistes en développement international [11].

Parmi ces rapports, celui du Coe-Rexecode [12], remis au ministre de l'Industrie Éric Besson en janvier 2011, traite clairement de « la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne ». Sa synthèse, complétée par celle d'autres études comparatives sur les deux pays, fait apparaître entre eux six différences principales, sur les plans économique et sociologique :

- le poids de l'industrie (qui sera traité dans le chapitre suivant) ;
- le taux d'exportation ;
- la structure des réseaux d'entreprises ;
- l'innovation, les normes et la qualité ;
- les spécificités culturelles ;
- les politiques.

Nous abordons ces points dans les sections qui suivent, sur la base des réflexions du Club Rodin et des propos tenus par les personnes interviewées. Nous avons ensuite confronté nos points de vue français avec les commentaires d'un expert allemand, que nous avons regroupé dans l'encadré de fin de section 1.2. Sur certaines certitudes bien gauloises, la confrontation est particulièrement instructive…

1.2.1 L'exportation

En trente ans, les parts de marché mondiales – pourcentages des biens échangés – des principaux pays exportateurs ont fortement évolué, en grande partie à cause de l'essor de la Chine. Celle-ci en effet, qui représentait moins de 1 %

11. Nicolas Tenzer, *Quand la France disparaît du monde*, Grasset, 2008
12. Centre d'observation économique et de Recherche pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises, *Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne*, étude réalisée pour le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

des biens exportés en 1980, pèse plus de 9 % en 2010. Ces 8 points d'amélioration chinoise ont été acquis au détriment du Royaume-Uni et de la France surtout, et également du Japon. L'Allemagne a quasiment maintenu sa part de marché (figure 1, source OCDE).

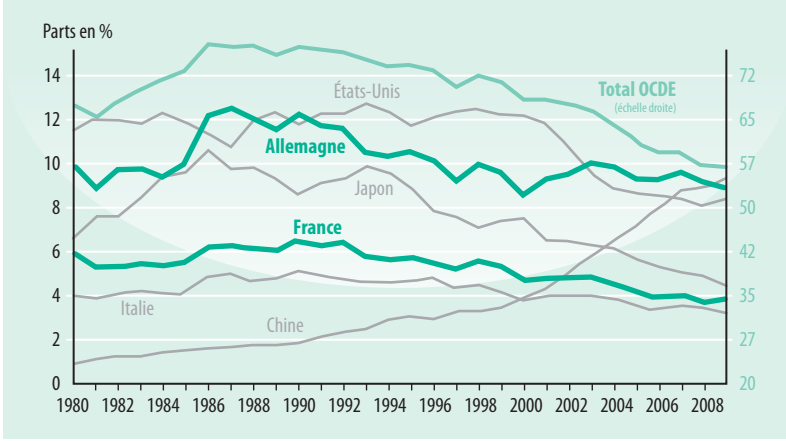


Figure 1 – Parts de marché mondiales des pays exportateurs

L'écart franco-germanique est patent : la part de l'Allemagne est de plus de 9 % des exportations mondiales, et celle de la France, qui baisse régulièrement depuis vingt ans, est de moins de 4 %. Mesuré en termes de balance commerciale, qui inclut les importations, cet écart est encore plus frappant : le déficit commercial français, de plus de 50 milliards d'euros en 2010, est à comparer à l'excédent allemand de plus de 150 milliards ! Rappelons que plus de 80 % des biens échangés sont industriels…

Les analyses confirment la perte de compétitivité de la France, particulièrement marquée depuis une dizaine d'années. L'Allemagne aurait-elle joué sur les prix pour maintenir sa part du marché mondial des exportations ? Rien n'est moins sûr, si l'on en juge par le taux de marge de ses entreprises non financières (figure 2, source INSEE), qui devance le taux français de près de 10 points. La conclusion du rapport Coe-Rexecode (chapitre 3) est catégorique sur ce point : « pour les biens d'équipement […] les prix allemands sont supérieurs sans que cela nuise aux ventes ». L'Allemagne est gagnante sur tous les tableaux, compétitive d'une façon générale, notamment pour les biens de grande consommation, et promotrice de la « valeur » de ses produits industriels.

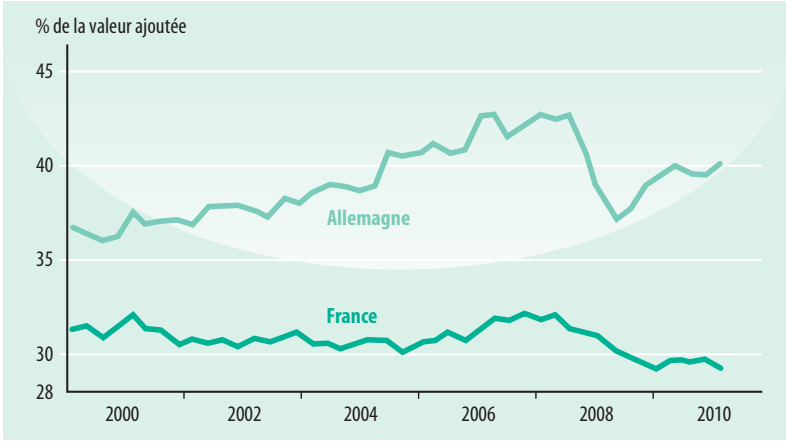


Figure 2 – Taux de marge des sociétés non financières

Les raisons du succès allemand à l'export sont multiples. La première est historique, puisque « dès le Moyen Âge, il était courant d'exporter les produits de son artisanat[13] ». La deuxième est stratégique : la plupart des entreprises allemandes, y compris les PME, ont choisi des spécialités, des « niches », qu'elles promeuvent sur le plan international. La majorité des « champions cachés[14] » sont des sociétés germaniques. La troisième raison, probablement la principale, est culturelle ; elle est détaillée dans la suite.

1.2.2 Les réseaux d'entreprises

Sans allégorie hasardeuse avec un lointain passé guerrier, force est de constater que l'Allemagne ne conquiert pas le marché international en ordre dispersé. « Chasser en meute » est une réalité dans ce pays, où la cohésion professionnelle est forte entre des entreprises de tailles différentes. Les grands groupes portent les PME, et surtout les entreprises moyennes du *Mittelstand*. (Rappelons que l'Allemagne a deux fois plus d'entreprises de 50 à 1 000 salariés que la France.) L'efficacité de ces écosystèmes économiques est soulignée par le Cirac (Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine) : « La forte culture du travail en réseaux de partenariat […] caractérise le *Mittelstand*[15] ».

13. Hans Brodersen, *Le modèle allemand à l'exportation*, Ifri/Comité d'études des relations franco-allemandes, novembre 2008
14. Hermann Simon, *Les champions cachés de la performance*, Dunod, 1998
15. Isabelle Bourgeois, *PME allemandes : les clés de la performance*, Cirac, 2010

La solidarité s'exprime par des relations fortes non seulement entre entreprises, mais avec les chambres de commerce (*Handelskammer*), les fédérations professionnelles (*Verbände*) et d'une façon générale par les échanges intra-communautés (*Gemeinschaft*). En outre, cette synergie est portée par une communication événementielle exceptionnelle. L'Allemagne est en effet, par sa fédération *Auma-Messen*, la première nation mondiale sur le marché des foires et expositions. Elle le démontre non seulement sur son territoire, par des événements internationaux comme la foire de Hanovre, mais également par des manifestations sur d'autres continents, et même des représentations mutualisées, comme la « maison commune » à Taïwan.

Une autre particularité du réseau d'entreprises allemandes y est le nombre et la taille des ETI (Entreprises de taille intermédiaire, la taille optimale en maturité, selon Yvon Gattaz[16]). Non seulement elles sont significativement plus nombreuses qu'en France, surtout entre 250 et 1 000 salariés (+130 %), mais leur effectif moyen dans cette tranche est de 40 % supérieur. Ce constat statistique leur confère la « taille critique », nécessaire pour investir dans l'avenir, selon les experts entrepreneuriaux.

1.2.3 L'innovation, les normes et la qualité

Est-ce la structure de tissu d'entreprises qui explique la forte différence franco-allemande dans le domaine de l'innovation ? Le fait est qu'en 2006, selon Brodersen, l'Allemagne déposait 30 brevets pour 100 000 habitants, et la France 13. Ceux-ci émanaient essentiellement des grands groupes hexagonaux ; ceux-là étaient bien répartis entre PME et grandes entreprises… En taux de chiffre d'affaires des sociétés, l'effort de recherche est de 1,8 % en Allemagne, et de 1,3 % en France. En part du PIB, les taux allemands et américains (respectivement 2,6 % et 2,8 %) se détachent bien des taux français (2 %) et anglais (figure 3, source OCDE).

Sans disserter sur une thèse scientifique[17], il est pertinent d'évoquer un lien entre l'innovation et les normes. Il est en tout cas probable que l'activité normative allemande soit utile à sa politique de R&D. À l'instar de l'ANSI (*American National Standards Institute*) aux Etats-Unis, le DIN (*Deutsche Institut für Normung*) est en Allemagne une organisation très puissante qui revendique 26 000 experts internationaux. Notre

16. Yvon Gattaz, *Les ETI, champions cachés de notre économie*, Bourin éditeur, 2010
17. Appel à contribution, *Organisations : entre innovations et normes*, CNRS-CNL, *Sciences de la société*, octobre-novembre 2010

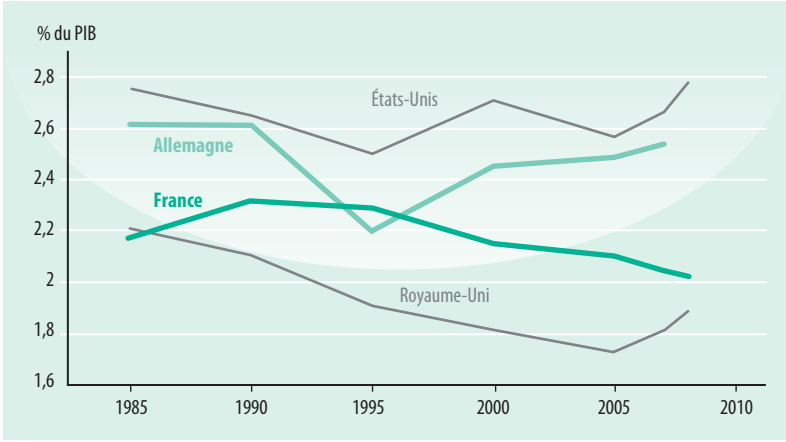


Figure 3 – Part de la R&D dans le PIB

AFNOR, association française, n'est pas en reste, avec 20 000 acteurs recensés, mais un autre organisme certificateur est associé au DIN, le TÜV (*Technischer Überwachungs-Verein*), qui compte plus de 14 000 salariés dans le monde !

Nul doute que la capacité normative et les moyens d'essais et de certification ont fortement contribué à l'image de qualité germanique. Cette *Qualität* est toujours d'*Aktualität*, selon le rapport Coe-Rexecode, qui évoque « pour les biens intermédiaires, un retard […] si fort [de la France] »… Éric Besson l'a confirmé, lors du colloque du CNQP[18] à Paris, en souhaitant que l'écart entre France et Allemagne se réduise. À titre d'exemple – même si la significativité statistique de l'indicateur est discutable – la France compte deux fois moins d'entreprises certifiées ISO 9001 que l'Allemagne.

1.2.4 Les spécificités culturelles

Les thèses et mémoires universitaires[19] font florès sur le thème des différences culturelles entre France et Allemagne. Le respect de la règle et même « l'obéissance teutonne » font partie de l'imagerie populaire. Dans le monde de l'entreprise, ces particularités germaniques se traduisent par une organisation globalement plus rigoureuse que celle des pays latins,

18. Comité national Qualité et Performance, « La qualité au service de la compétitivité », 12 mai 2011
19. Hélène Ginsz-Kieffer, *Les succès des PME allemandes à l'export : une approche culturelle*, mémoire de 4e année d'IEP, direction : Günther Ammon

notamment dans la sphère normative. Mais contrairement aux idées reçues, la discipline ne se traduit pas par une hiérarchie plus marquée. Le style de management est davantage participatif que directif ; chacun est respecté pour sa contribution, y compris le dirigeant qui, bien souvent en PME, a été apprenti lui-même.

Une autre différence notable entre les deux pays est l'image de l'entreprise industrielle. Elle est bien meilleure en Allemagne, où la majorité des sociétés familiales sont pérennes. Dans ces entreprises moyennes et ETI comme dans les grands groupes, la notion de qualité s'applique également aux relations humaines. « Le contrat social, un atout pour la compétitivité globale » est un slogan officiel de l'État fédéral sur son site. Et le « temps pour le client » est un enjeu pour tous les employés…

Enfin, un mot-clé illustre le tempérament gaulois et les autocritiques sociologues nationaux l'utilisent à tout-va : « individualisme ». Alors que la culture allemande prône le « *zusammen machen* » (faire ensemble), celle de l'Hexagone tiendrait plutôt, au plan socioprofessionnel, de l'hypercompétition, voire du conflit. Cette tendance naturelle bien française est un frein à la mutualisation, à la coopération et *a fortiori* aux regroupements qui pourraient être nécessaires entre PME pour se renforcer.

Anecdotes

De l'individualisme gaulois…

Investir ensemble

Un dirigeant de PME décida d'investir dans une chambre anéchoïque (dite chambre sourde) dans le cadre du développement interne de nouveaux produits. L'investissement étant trop lourd à titre individuel, il proposa à ses concurrents régionaux un achat mutualisé. L'argument était à la fois un « gagnant-gagnant » pour les souscripteurs et un atout de compétitivité pour la région dans le domaine technique concerné.

En fait, les confrères ne donnèrent pas suite, alors que la PME initiatrice avait lancé l'investissement. Celle-ci ne put supporter le choc financier et dut cesser ses activités. Ceux-là se réjouirent de la disparition d'un concurrent… et ne purent jamais profiter de l'avantage technique de la chambre anéchoïque.

…

…

La peau… de chagrin
Millau fut longtemps la capitale de la ganterie. Dans les années 1970-1980, la sous-préfecture aveyronnaise comptait plus de 200 entreprises qui totalisaient près de 7 000 salariés. Une vingtaine d'années plus tard, le secteur gantier ne comptait plus que 200 employés, répartis dans 5 entreprises !
L'histoire locale explique cette déliquescence par les comportements des propriétaires industriels. D'une part ils se détestaient, de génération en génération, et éprouvaient une satisfaction malsaine à chaque disparition d'un concurrent. D'autre part la non-transparence était une règle qui permettait à chacun de cacher ses difficultés… jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour y remédier.

Même si le secteur gantier devait subir la concurrence mondialisée, une consolidation de la filière, une analyse commune de la situation et l'élaboration d'une stratégie sectorielle auraient permis de mieux résister. Petitesse d'esprit et mesquinerie collective auront eu raison d'une profession historique.

http://www.ladepeche.fr/article/1999/01/29/204234-la-saga-de-la-ganterie-millavoise.html

Est-ce encore cet individualisme hexagonal qui expliquerait un taux de syndicalisation de moins de 7 % en France ? (Paradoxalement, le nombre de chefs d'entreprise affiliés à un mouvement patronal ou entrepreneurial – près de deux millions – serait alors supérieur au nombre de salariés syndiqués !) Ce taux est de plus de 25 % en Allemagne, mais c'est moins la quantité d'adhésions que la qualité du dialogue social qui est notoire dans ce pays. Le consensus n'est pas un vain mot lors des négociations d'*IG Metall* ou *IG Energie* avec les employeurs allemands. Que dire du dialogue de sourds de nos syndicats les plus virulents avec les mouvements patronaux ?...

1.2.5 Les politiques

La culture historique des peuples germaniques est portée par « l'ordolibéralisme », concept à l'origine de « l'économie sociale de marché ». La *Ordnungspolitik* est moins un ordre politique qu'une démarche d'ordonnancement, au sens industriel du terme. L'État ordonnateur, plutôt que

donateur, doit organiser et structurer le cadre économique, encourager la concurrence tout en favorisant les synergies ; veiller à la démocratie et déléguer les échanges socio-économiques [20].

Géographiquement, une particularité de l'État fédéral allemand est le « polycentrisme », antonyme du centralisme à la française. Alors qu'en Ile-de-France sont concentrés plus de 50 % des moyens de recherche et développement de l'Hexagone, la R&D germanique est beaucoup mieux répartie. Le seuil de 50 % est réalisé avec sept agglomérations, situées essentiellement au sud du pays. Les pôles d'innovation et les synergies de compétences n'ont pas été décrétés par l'État, mais se sont opérés naturellement, grâce à la proximité régionale et à l'autonomie des *Länder*. Les *valleys*, médicale à Erlangen, électronique à Dresde, chimique à Ludwigshafen sont des réalités sectorielles qui illustrent une régionalisation réussie [21].

La France a aussi ses pôles de compétitivité, définis par la loi de finances pour 2004. Sur les 71 pôles audités en 2008, 39 seulement avaient atteint leur objectif de « développement économique pour l'innovation ». Au demeurant, le coq gaulois reste serein sur ce terrain. Il est fier d'un indicateur en particulier : l'attractivité du territoire pour les capitaux étrangers, au moins égale à celle de l'Allemagne (voir annexe 1). Elle est même largement plus marquée pour les projets industriels [22]. Mais cette « performance » n'est-elle pas simplement liée au fait qu'en Allemagne, les investissements industriels sont financés localement ?...

Sans rentrer dans une comparaison – qui risquerait d'être polémique – des politiques économiques franco-allemandes, notamment industrielles, un sujet fait débat, celui des systèmes de taxation. Un rapport établi par la Cour des comptes en 2010 fait apparaître les différences de pression fiscale sur les entreprises. L'impôt sur les bénéfices (IS en France, taxe commerciale en Allemagne) est moindre que le nôtre de l'autre côté du Rhin. Et surtout, les charges salariales sont nettement plus élevées dans l'Hexagone. Le diagramme de l'annexe 2 fait apparaître, pour une PME de 60 salariés, une différence de 30 points.

20. www.bundesregierung.de
21. Gérard Cappelli, *Faire croître une PMI*, § 8.3 : « L'exemple allemand », Afnor Edition 2010
22. Ernst & Young, « Baromètre de l'attractivité européenne », www.ey.com, 2011

Le point de vue de Michael Gasch

Michael Gasch est l'un des meilleurs spécialistes européens du domaine électronique. Il a réalisé de nombreuses études pour le ZVEI (*Zentral Verband Electrotechnik- und Electronik-industrie*), la fédération germanique équivalente de la FIEEC. Il est président de DATA4PCB, société d'études expertes. Les quelques points ci-dessous résument son point de vue.

L'exportation

En B2B (*Business to Business*), la grande force des Allemands est de fournir des machines. « Nous équipons les usines asiatiques, et vous, vous leur vendez du champagne… »
La « demande insatiable » de l'Asie est un booster pour l'industrie allemande.

« Exporter requiert un effort. Traiter un pays de protectionniste, c'est n'avoir pas fait assez d'effort pour y pénétrer… »

Les normes japonaises (JPCA) et américaines (IPC) sont les standards. Les entreprises européennes d'électronique doivent savoir s'en servir comme des plateformes, et non les considérer comme des freins.

Les réseaux d'entreprises

« Ne faites pas d'angélisme sur les relations d'entreprises : le rapport de force existe aussi chez nous. Quand une grande entreprise annonce un profit net de 10 %, elle va en plus exiger un effort de la part de ses PME sous-traitantes ! »

Chez nous non plus le regroupement des PME n'est pas facile, mais le message commence à passer.

La qualité allemande

C'est une volonté dans les entreprises, et c'est un avantage distinctif. Le niveau global de qualité a peut-être un peu baissé à cause de la course aux prix les plus bas.

La culture

La culture nationale et notre industrie ont été renforcées par la réunification de l'Allemagne.

La culture entrepreneuriale du *Mittelstand* est forte. Elle privilégie la pérennité patrimoniale à long terme, au détriment parfois de la rentabilité à court terme.

La culture managériale est facilitée par l'apprentissage : tout le monde y passe, même les patrons. Promouvoir son équipe est, pour un manager, un devoir.

L'esprit maison n'est pas un vain mot.

…

…

Les politiques

Le dialogue social est meilleur qu'en France. Segmenté par branche, il est plus efficace et évite une ingérence excessive de l'État. Certaines images de conflits sociaux en France, avec dégradations d'installations, diffusées largement par les médias, ont beaucoup choqué les Allemands.

En droit social, le *Kurzarbeit* (équivalent du chômage partiel), ainsi que le *Zeitarbeit* (travail temporaire) et le *Zeitconto* (banque d'heures) se sont avérés être des dispositifs efficaces pour juguler les crises.

Le souhait de politiques d'achats allant dans le sens d'un équilibre des deux parties impliquées est souvent exprimé ; mais cela ne fonctionne pas dans de nombreux cas…

En synthèse

« Nous avons en effet quelques différences culturelles avec vous, les Français. Mais ne nous surestimez pas ! L'Allemagne n'est pas exemplaire dans tous les domaines, et nous avons avec la France des problèmes souvent similaires. »

En revanche, certains axes politiques puissants semblent perdurer : la considération sociale, la priorité donnée au long terme, le dialogue pour aboutir, la recherche de qualité du produit…

1.3 La financiarisation

Quels que soient leurs politiques économiques et leurs « avantages comparatifs[23] », les nations doivent faire face depuis plusieurs décennies à une « financiarisation » croissante. Ce vocable nouveau est défini par l'influence de la finance sur l'économie, essentiellement par l'endettement. Comment ce phénomène s'est-il développé, suscitant quelles réactions des économistes et aboutissant à quel positionnement des agents ? Aborder ces questions nous permet de mieux comprendre la crise de 2008 et ses conséquences actuelles.

23. David Ricardo, *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, édition anglaise 1821, traduction Flammarion, 2006

1.3.1 L'historique de la financiarisation

Pendant les Trente Glorieuses, période du « règne des entrepreneurs[24] », le système financier contribuait au développement économique. Les capitaux investis devaient certes dégager un certain niveau de rentabilité, mais la maximisation de la profitabilité n'était pas le moteur principal. Les « bâtisseurs d'empires industriels » (Du Pont, General Electric, Siemens…) avaient les coudées franches pour définir leur vision et déployer leur politique industrielle. Le dollar était, depuis les accords de *Bretton Woods*, reconnu comme monnaie de réserve internationale.

Au début des années 1970, la monnaie américaine devenue inconvertible en or fut dévaluée. Puis les deux chocs pétroliers provoquèrent une forte chute des investissements occidentaux. Les banques d'affaires durent alors trouver de nouveaux marchés pour leurs « eurodollars », qu'elles proposèrent aux pays émergents. Le développement des financements internationaux fut la première et principale cause d'accélération de la financiarisation.

Dans une économie mondialisée, une abondance de liquidités (par exemple les « pétrodollars » des années 1970 et 2000) incite les États à s'endetter, avec les conséquences qu'on déplore aujourd'hui. La déréglementation des marchés financiers, initiée par les pays anglo-saxons, se poursuit en Europe dans les années 1980 et s'accélère fortement dans les années 2000. Avec la sophistication des systèmes d'information, les outils financiers se développent et se complexifient jusqu'à une dématérialisation totale des transactions qui s'opèrent en nanosecondes ! Contrats dérivés, titrisations et autres *subprimes* ont finalement entraîné la crise financière de 2007-2008.

1.3.2 Les thèses économiques

Cette crise était-elle prévisible ? Les débats font florès depuis 2008 : polémiques entre économistes ou politiques de tous bords et évocations nostalgiques des principes de bon sens, comme ceux de feu John Maynard Keynes[25]… Il avait écrit dans sa *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* : « Mais la situation devient sérieuse lorsque l'entreprise

24. www.melchior.fr, « Le règne des entrepreneurs pendant les Trente Glorieuses », 2008
25. Antoine Robitaille, *La crise de 2008, ou la revanche de Keynes*, Le devoir, 2009

n'est plus qu'une bulle d'air dans le tourbillon spéculatif. » Même les plus farouches libéraux constatent les dérives de « dame Finance », quoiqu'ils attribuent ses excès à une mauvaise régulation des États[26].

Le prix Nobel d'économie de 1976, Milton Friedman, s'était opposé aux thèses de Keynes. Selon le conseiller de Richard Nixon, « l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses profits » pour ses propriétaires, les actionnaires. Cette déclaration tonitruante au *New York Times*, en septembre 1970, a probablement inspiré ses pairs qui peaufinèrent ensuite les outils de gestion financière : l'EVA de Finegan, en 1989 ou le ROCE décrit par Meigs & Meigs[27]. Par ces indicateurs, l'attention de l'actionnaire est focalisée sur la rentabilité des capitaux investis. Le dirigeant exécutif est donc évalué à l'aune de cette RCI, rapport entre le résultat d'exploitation et le montant des capitaux employés. La tentation peut être grande pour lui d'accroître sa performance… en réduisant le montant des capitaux immobilisés. Dans le cas d'une entreprise manufacturière, il s'agit alors d'externalisation.

Dans la théorie de l'agence (de Michael Jensen et William Meckling, 1976), actionnaires et managers d'une entreprise sont clairement différenciés. Les premiers confient aux seconds une délégation de pouvoir à seule fin de faire fructifier leur capital. Le contrat est clair entre les deux catégories d'acteurs économiques. Il se complique quand les actionnaires sont des fonds d'investissement exigeant des retours sur investissement à court terme. Ils n'ont dans ce cas aucune raison de s'impliquer dans le suivi des équipes de management opérationnel et se soucient peu de la survie de l'entreprise à long terme.

La valeur partagée, selon Michael Porter

« Comment réinventer le capitalisme ? » Dans la revue de la plus prestigieuse *business school* *, le célèbre enseignant expert en stratégie d'entreprise expose, après deux années de crise, un concept révolutionnaire qui prône la valeur partagée.
Soulignant les dérives du modèle économique et du management actuels, il préconise

…

26. Nicolas Bouzou, « Les dérives du capitalisme » en Islande, *Le capitalisme idéal*, Eyrolles, 2010
27. Walter B. Meigs, Robert F. Meigs, *Financial accounting*, Sixth edition, 1989

…

une conjugaison vertueuse : celle de la valeur économique et de la valeur sociétale. Le partage s'entend dans le sens non pas d'une redistribution collectiviste, mais plutôt d'une meilleure collaboration pour créer de la valeur globale. Cette synergie des parties prenantes se décline sur les plans stratégique (redéfinition des produits-marchés), organisationnel (développement de clusters par exemple) et économique (productivité globale de la chaîne de valeur).
« Est-ce que notre produit est bon pour nos clients ou les clients de nos clients ? » Cette question du professeur de Harvard amène à réfléchir au-delà de la relation client-fournisseur classique, dans le champ de la communauté sociétale.

« Pour re-légitimer le business, il faut le remettre en phase avec la société. » Le profit par la « survente » à des consommateurs saturés par la surpression des organisations sans cesse restructurées n'a plus de sens, selon Porter. N'en déplaise à Friedman, la finalité des entreprises dépasse le calcul simpliste de profit financier direct. Le concept de valeur partagée prend en compte les bénéfices sociaux et environnementaux.

(*) Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, janvier-février 2011

1.3.3 Les agents économiques

La crise de 2008, la plus importante depuis le krach de 1929, a exacerbé les débats des experts sur l'évolution nécessaire du capitalisme financier. Sans prendre parti pour telle ou telle thèse ultralibérale ou anticapitaliste, force est de constater que la nature et le poids des agents économiques évoluent. La financiarisation a renforcé le rôle des agents purement financiers : banques et marchés boursiers. Au sein de cette sphère des capitaux, le profil de l'actionnaire a changé : de plus en plus institutionnel international, de moins en moins entrepreneur local. Les fonds de pension pèsent plus de 95 % du PIB américain. C'est bien moins en Europe, compte tenu des systèmes de retraite, mais plus de 40 % des valeurs françaises sont détenues par des fonds internationaux de natures diverses.

Sous la pression financière des dernières décennies, les missions des agents opérationnels au sein des organisations ont également bien changé. Les DG des grands groupes multinationaux sont soumis aux diktats boursiers : pro-

fits à court terme, comptes trimestriels, restructurations en cascade pour satisfaire « les marchés ». À une certaine taille de l'entreprise qu'il a lui-même créée, l'entrepreneur est généralement contraint d'« entrer en Bourse ». Craignant la versatilité voire la cruauté des marchés, des dirigeants d'entreprises indépendantes refusent pourtant cette introduction, qui dans le passé était considérée comme la consécration d'un parcours entrepreneurial[28].

D'autres agents économiques voient leur influence s'accroître en contrecoup des excès financiers. Les États sont particulièrement mis à contribution depuis l'éclatement de la crise. Qui aurait imaginé que le président de la nation la plus libérale au monde soit le nouveau chantre de la régulation économique ? « Mais un marché libre n'a jamais voulu dire un permis de prendre tout ce que vous pouvez prendre, quelle qu'en soit la manière[29]. » Cette assertion de Monsieur Obama augure d'une nouvelle forme d'équilibre entre les États et les marchés. Au sein du G20, depuis le début de la crise financière, la France également promeut cet équilibre qui ne peut être consolidé que par de nouvelles formes de régulation[30].

Enfin, un acteur qui était un peu passif durant les Trente Glorieuses, cible des lobbies publicitaires en pleine expansion, est à présent au cœur des débats : le consommateur. À l'origine de la première norme internationale sur la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), la communauté des consommateurs se renforce. « Les consommateurs contre-attaquent[31] » et le « conso-battant[32] » est de plus en plus exigeant vis-à-vis des producteurs et de leurs distributeurs. Nul doute que les grands groupes de B2C devront de plus en plus composer avec la « partie prenante » consommatrice qui évalue non seulement les produits du marché mais également les pratiques de leurs fournisseurs.

28. Miguel Helft, à propos de Mark Zuckerberg, « Facebook, pas question d'entrer en Bourse », *New York Times*, janvier 2011
29. Barak Obama, discours du 16 avril 2010 à Washington
30. Nicolas Sarkozy, au sommet du G20 du 2 avril 2009
31. *La Tribune* du 22 juin 2009
32. Philippe Jourdan, François Laurent, Jean-Claude Pacitto, *À nouveaux consommateurs, nouveau marketing*, Dunod, 2011

Résumé du chapitre 1

Les économies occidentales

À l'instar de celle de 1929, la **crise** récente marquerait-elle la fin d'un cycle économique occidental ? Les réflexions de notre *think tank* ne s'inscrivent pas dans une thèse décliniste, mais résolument entrepreneuriale.

Au sein d'une Europe en difficulté, **l'Allemagne** tire mieux son épingle du jeu que la France. Notre voisine germanique nous devance largement en termes de balance commerciale, de taux de marge industrielle, d'image de qualité. Les raisons de ce succès sont multiples : historiques (nation conquérante), stratégiques (spécialités de niches) et culturelles (solidarité territoriale). En outre, sa structure entrepreneuriale (poids des entreprises moyennes et du *Mittelstand*) et sa politique techno-industrielle assurent à l'Allemagne une réussite économique à long terme.

La **financiarisation** internationale de l'économie se développe depuis la fin des Trente Glorieuses. La « théorie de l'agence » et autres thèses de Friedman, qui s'oppose à Keynes, confèrent à l'actionnaire financier un rôle prépondérant. Très récemment, Michael Porter a remis en cause ce modèle en prônant la « valeur partagée » entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

De fait, l'expansion des fonds financiers internationaux durant les dernières décennies a focalisé les grandes entreprises boursières sur les profits à court terme. Cette tendance préoccupe les Etats occidentaux qui tentent, collectivement, de réguler une économie débridée.

Dans ce contexte, la notion de « **responsabilité sociétale** » va se développer.
Le consommateur, cible d'agressives politiques marketing aujourd'hui contestées, pourrait être un acteur important des prochaines années.

2 Les chiffres industriels

La France et l'Allemagne sont les deux ailes de l'Occident.
Qui brise l'une empêche l'autre de voler.

Romain Rolland

Le thème des difficultés croissantes en Occident fait consensus : fin d'une hégémonie économique, concurrence asiatique, endettement endémique… Parmi les causes de la crise, la mondialisation et la financiarisation sont les plus citées, unanimement. La désindustrialisation en est une autre, qui fait débat. Dès la fin des Trente Glorieuses, quelques visionnaires comme Alvin Toffler ou Daniel Bell avaient annoncé « l'ère postindustrielle ». Avant même la crise financière, de nombreux économistes s'interrogeaient sur l'évolution du capitalisme et sur la répulsion des sphères économique et sociale avec la déliquescence de la « société industrielle[33] ». Car s'il est un déclin avéré dans le monde occidental, c'est bien celui de l'industrie.

2.1 Le poids de l'industrie

La « société postindustrielle » annoncée après les chocs pétroliers du début des années 1970 devait être une société de services où de majestueux immeubles de bureaux allaient remplacer les vieilles usines polluantes, où – grâce aux ordinateurs – nos charges de travail allaient être allégées, où aux cohortes d'ouvriers des années d'après-guerre allaient succéder les promotions d'ingénieurs et techniciens frais émoulus de notre remarquable système scolaire… Cette image idyllique du *« fabless »* n'est plus dans l'air du temps de crise, et la plupart des grands pays occidentaux s'interrogent sur la genèse du déclin industriel. Le *fabless* n'est pas critiquable au niveau d'une grande entreprise qui aurait stratégiquement renoncé au *hard* pour se concentrer sur son métier de développement de *soft* expert. Mais le *fabless* élevé en doctrine d'une « société postindustrielle » risque fort d'aboutir à du *jobless*…

33. Daniel Cohen, *Trois leçons sur la société postindustrielle*, Seuil, 2006

2.1.1 La part de l'industrie dans le PIB

Dans tous les grands pays occidentaux, la part représentée par l'industrie dans le PIB a fortement baissé. À plus de 40 % pour l'Allemagne et le Royaume-Uni en 1970, elle a perdu 15 points pour chacun de ces deux pays. Les Etats-Unis et la France, qui arboraient près de 35 % de part industrielle il y a quarante ans, sont dans les mêmes ordres de grandeur : 12 points de moins pour les uns, et 15 pour l'autre (voir figure 4). Pour la Chine, la part oscillait depuis 1970 autour de 45 %, et s'approche, dans les années 2000, de 50 % du PIB !

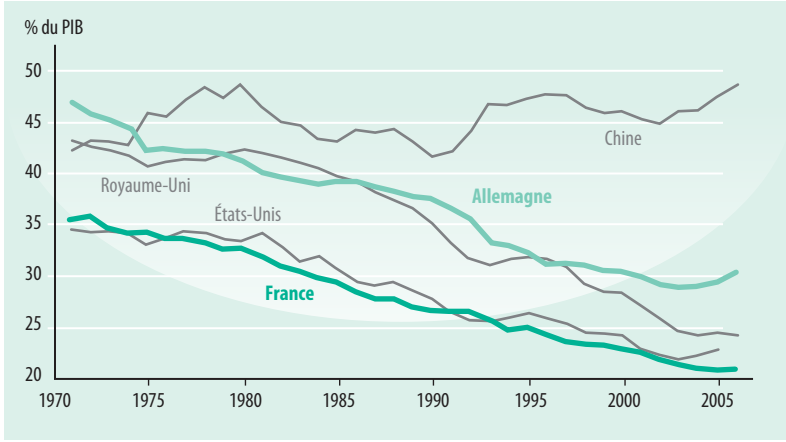


Figure 4 – Part de l'industrie dans le PIB (source OCDE)

Parmi les trois leaders économiques européens, c'est clairement l'Allemagne qui tire son épingle du jeu industriel, avec actuellement une part de plus de 30 % du PIB alors que ses voisines sont descendues sous la barre des 20 %. En valeur (corrigée des effets de l'inflation), les évolutions de ces pays occidentaux sont moindres, puisque la création de valeur du secteur manufacturier semble stagner sur les 25 dernières années, mais toujours avec un écart marqué entre l'Allemagne et France/Royaume-Uni (voir annexe 3). En dollars 2010, le PIB industriel germanique est en effet proche de 1 000 milliards, soit près du double de celui de la France ou du Royaume-Uni…

Sur la même période, seuls les Etats-Unis, malgré la baisse continue de la part industrielle dans le PIB, ont développé en valeur leur production manufacturière, qui dépasse les 3 000 milliards de dollars en 2010.

2.1.2 L'évolution des secteurs industriels français

Si le constat macroéconomique industriel est clair pour la France, comment s'explique la baisse de plus de 15 points de sa part industrielle ou – proportion encore plus choquante – la quasi-diminution par deux de son taux ? Quels secteurs industriels et quels types d'entreprises ont été touchés ? Sans aborder une étude approfondie, il est utile de percevoir les principales causes du déclin industriel hexagonal.

Concernant tout d'abord l'évolution des secteurs concernés, un rapport récent[34] du Trésor donne une répartition claire des contributions à la désindustrialisation (exprimée en baisse d'emploi 2007/1980) :

- biens intermédiaires : plus de 40 % ;
- biens de consommation : près de 30 % ;
- biens d'équipement : un peu moins de 20 % ;
- automobile : 7 % et énergie 4 % ;
- agroalimentaire : quasiment pas de baisse.

Il est frappant, dans cette synthèse statistique, de constater que le B2B (*business* d'entreprises à entreprises : biens intermédiaires et équipements) représente 60 % des causes de désindustrialisation. Globalement, pour l'ensemble des baisses, le rapport évoque trois causes principales.

La première est celle des gains de productivité, pour 30 % des baisses ; la deuxième est l'externalisation, transfert de l'industrie aux services (par exemple, maintenance des sites), pour 25 % ; la troisième est la concurrence étrangère, pour 10 à 15 % des baisses. Un focus est fait, dans une annexe du rapport, sur l'impact des délocalisations, estimé à 10-20 % des baisses de la période 1995-2001.

L'auteure du rapport mentionne dans cette même annexe ses réserves sur la méthode de mesure. Ainsi, les délocalisations sont comptées sur la base des activités importées qui étaient auparavant nationales. Cette méthode de comptage ne s'applique qu'aux sites pérennes et néglige les disparitions d'entreprises. Au demeurant, à cette réserve méthodologique près, les baisses d'emploi sont bien avérées et seront quantifiées dans la section 2.3.

34. Lilas Demmou, *La désindustrialisation en France*, Direction générale du Trésor, juin 2010

En tout état de cause, le phénomène de désindustrialisation est confirmé, et quelles que soient les raisons endogènes à l'économie nationale (productivité, transfert entre secteurs secondaire et tertiaire, méthode statistique…), les raisons exogènes vont s'accroître : concurrence internationale et attrait des pays *low cost*. Un facteur qui n'apparaît pas dans les études statistiques est l'émergence des nouvelles industries. Parer à la désindustrialisation, c'est aussi s'adapter aux nouvelles technologies, intégrer les mutations techniques et donc bien « réinventer » l'industrie.

2.1.3 La structure de l'industrie française

Outre les évolutions sectorielles, quelle transformation structurelle s'est opérée depuis la fin des Trente Glorieuses ? Y aurait-il un lien entre les altérations de certains domaines industriels et les tailles des entreprises concernées ? L'exemple de la métallurgie est souvent cité, où les grands groupes d'après-guerre, Lorraine Escaut, Sidelor, Sollac et autres Wendel, se concentrèrent sur Usinor-Sacilor dans les années 1980, devenu Arcelor à présent contrôlé par l'indien Mittal. En quelques décennies, ce sont des dizaines de sites gigantesques qui ont disparu du paysage industriel [35], entraînant des myriades de petits sous-traitants.

À en croire les statistiques (voir figure 5 et annexe 4), la population des entreprises françaises – en nombre d'établissements et de salariés – est très majoritairement constituée de TPE et PME. Notre carence d'entreprises moyennes est souvent évoquée, notamment par rapport à l'Allemagne (voir § 1.2.2). Le poids excessif de nos grands groupes alimente moins les débats économiques et politiques, et c'est pourtant une particularité très marquée du paysage entrepreneurial hexagonal. La forte concentration des groupes industriels est une réalité fondamentale des dernières décennies [36]. Existe-t-il un autre pays développé où une grosse trentaine d'entreprises (essentiellement issues du CAC 40) pèse trois quarts du PIB industriel national [37] ?...

À l'évidence, cette nouvelle « exception française » influe sur tous les sujets abordés dans ce livre : la financiarisation de notre économie, les externalisations, les pratiques transactionnelles et finalement les difficultés

35. Patrick Artus et Marie-Paule Virard, *La France sans ses usines*, Fayard, octobre 2011
36. Florian Lezec, Pierre Montagnier, « La concentration des groupes, au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », Insee, juin 2006
37. Information Médiation (JC Volot). Pour les détails par secteur, voir note n° 36

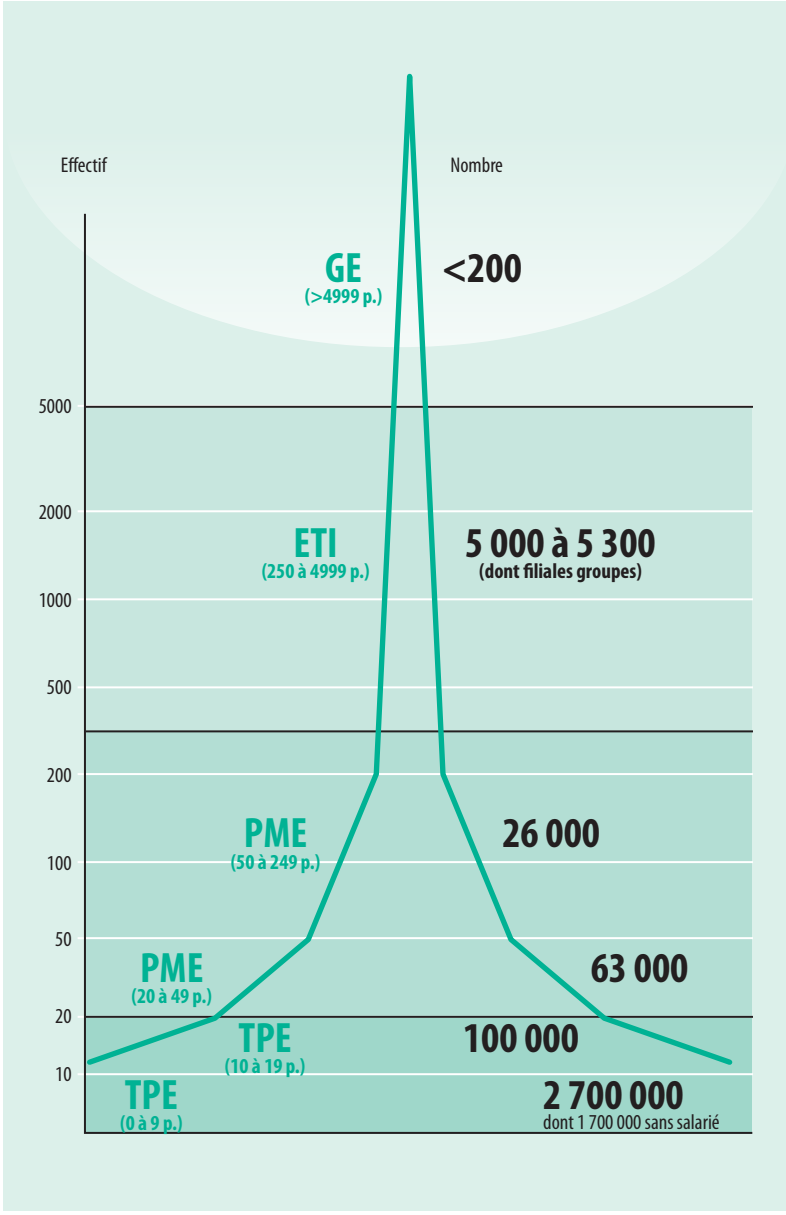


Figure 5 – Nombre d'entreprises selon leur effectif (source INSEE 2007)

de coopération. Comment en effet faire cohabiter sur notre territoire les moins de 6 000 grandes entreprises (ETI et groupes) avec les millions de TPE et PME ? Comment mieux harmoniser les cultures des hydres multinationales et des entreprises à taille humaine ?...

2.2 L'internationalisation

Une définition pragmatique de la mondialisation pourrait être la suivante : « Libre circulation des capitaux et des biens à travers le monde ». En effet, élargissant les accords de Bretton Woods d'après-guerre et leurs corollaires successifs du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), la déréglementation financière initiée au début des années 1970 a catalysé l'essor des flux financiers internationaux. La création de l'OMC en 1995 a concrétisé l'existence d'un commerce mondial dont le développement s'est accéléré grâce aux progrès informatiques et logistiques. Les conteneurs des « autoroutes » maritimes et les hecto-tonnes de fret unitaire des cargos aériens font partie du trafic intercontinental quotidien.

Dans le grand public, l'amalgame est fréquent entre mondialisation, externalisation et délocalisation[38], causes présumées de tous nos maux industriels. Le point commun de ces différents phénomènes est le volume du commerce international. Ramené à un pays, ce volume de transactions est sans conteste un indicateur de dynamisme économique. En effet, les taux d'échanges internationaux (import-export), ramenés au PIB, confirment les profils commerciaux des premiers pays occidentaux.

Ils varient actuellement de 30 % pour les Etats-Unis à 95 % pour l'Allemagne. Le marché intérieur américain est si vaste que la nation est l'une des plus autarciques de l'Occident. *A contrario*, les échanges germaniques sont quasiment au niveau du PIB local, depuis leur fort développement des années 1990, après réunification.

France et Royaume-Uni ont eu, en vingt-cinq ans, des parcours similaires, avec un taux de commerce international passant d'un peu plus de 30 % à un peu plus du double. Mais pour ces deux pays, les flux sont majoritairement entrants puisque leurs déficits commerciaux se creusent : plus de 50 milliards d'euros pour la France en 2010 et plus de 80 pour le Royaume-Uni en 2006. Rappelons que ces chiffres traduisent essentiellement une dépendance énergétique et industrielle.

38. El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 2006

2.2.1 Les délocalisations

Au sens propre, une délocalisation est le transfert d'une activité locale vers un lieu bénéficiant de conditions économiques plus favorables. « Des locaux aux *low cost* » : le calembour a alimenté de nombreuses chroniques depuis quelques années. En fait, le rapport du Trésor précité nous rappelle que la destination de plus de la moitié des « délocalisations » (en termes d'emplois) concernait des pays développés jusqu'au début des années 2000… mais que la Chine est passée de 30 % de part des délocalisations à cette époque à près de 50 % sur la période 2000-2003.

Sans prétendre analyser le phénomène complexe de « délocalisation », ces quelques chiffres repositionnent les différents types de transferts d'emplois, qui concernent essentiellement les grands groupes. De France à autres pays développés, il s'agit de restructurations. Quand des sites ferment dans l'Hexagone au profit de réouvertures dans des pays à bas coût de main-d'œuvre (Chine, Inde, Europe de l'Est, etc.), le terme de délocalisation est alors adapté.

Anecdote

Une délocalisation qui tourne mal

Le lecteur de livres *e-books* d'Amazon (*Kindle*) utilisant une technologie d'encre électronique développée aux Etats-Unis, la production de lecteurs s'apparente à la production d'écrans LCD.

Cette technologie fut totalement délocalisée en Asie dans les années 1990, lorsque les téléviseurs à écran LCD s'étaient démocratisés et étaient quasiment devenus des « commodités ». La fabrication fut donc confiée à un fournisseur taïwanais qui, voyant le potentiel de rationalisation de sa production en rapprochant la chaîne d'élaboration de l'encre de celle des écrans finis, racheta la compagnie américaine et relocalisa l'ensemble de la production à Taïwan !

En perdant leur savoir-faire et leur capacité à produire la génération actuelle de produits (écrans LCD pour téléviseurs), les Etats-Unis ont perdu également l'opportunité d'innover dans la génération suivante de produits de grande consommation, ainsi que les emplois y afférents.

L'anecdote qui précède met en exergue un des risques stratégiques de la délocalisation : la perte de savoir-faire. Ce risque est souvent évoqué pour la zone asiatique, sur le plan général de la protection intellectuelle, y compris pour des sites « localisés [39] ». Mais même si le droit de propriété industrielle est respecté, l'externalisation de *know-how*, même partielle, est risquée. À l'inverse, la consolidation de « centres d'excellence » en France ou en Europe permet d'ancrer l'innovation. La « base établie », foyer de la R&D en zone « domestique », permet de préparer les progrès de demain [40].

Sans détailler ici des exemples de « relocalisation » qui serviront davantage la deuxième partie de ce livre (« une possible évolution » de notre système socio-économique), il est utile, afin de ne pas sombrer dans le manichéisme anti-*low cost*, de citer le vocable « localisation ». Selon le chercheur El Mouhoub Mouhoud, expert en mondialisation, le maître mot des externalisations vertueuses est… le marché ! S'installer dans un pays à bas coût de main-d'œuvre est une bonne pratique pour déployer une stratégie de développement des ventes sur cette zone.

Quant à la stratégie industrielle, elle ne doit ni céder à un effet de mode, ni s'arc-bouter sur un chauvinisme dépassé. La tendance à une délocalisation effrénée semble avoir fait son temps. À l'inverse, maintenir à tous crins une production en Europe pour des produits à très faible valeur ajoutée ne semble pas pertinent pour un groupe international. Un critère de choix important doit au moins être le coût global. En gestion pure, le calcul intègre les coûts directs logistiques et les coûts indirects de support au site lointain. En langage sociétal (voir chapitre 3), il est complété par la valorisation des impacts nationaux (maintien de l'emploi en France ou en Europe, contribution à une filière » sectorielle, etc.).

2.2.2 Les achats internationaux

« La mondialisation a deux visages » affirme le directeur général de l'OIT (Organisation internationale du travail) dans un dossier consacré aux pays émergents [41]. Elle pourrait être un atout pour améliorer dans le monde la santé et la sécurité au travail. Outre cette conséquence sociale positive, les avantages d'une économie mondialisée sont patents dans une chaîne

39. Voir Schneider Electric: : http://www.chine-informations.com/actualite/schneider-doit-payer-millions-de-dollars-pour-violation-de-brevets_12805.html
40. Liversi A., *Make it in America : the case for re-inventing the economy*, John Wiley & Sons, 2011
41. Marie-Hélène Towhill, « Qualité et pays émergents : quelle maîtrise, quels contrôles ? », revue *Enjeux* n° 294, mai 2009

de valeur industrielle complexe qui implique un partage intercontinental des tâches. À titre d'exemple, 45 % de la valeur ajoutée d'un Airbus A380 proviennent de sous-traitants américains[42] ! (En est-il de même pour les fournitures européennes d'un Boeing ?)

Un effet direct de la mondialisation ne serait-il pas simplement… la croissance (à l'échelle planétaire) ? Cette théorie économique n'est pas iconoclaste, car elle décline simplement les principes de David Ricardo au niveau des nations, prolongeant ainsi les thèses libérales d'Adam Smith[43]. Chaque pays en effet doit définir ses avantages compétitifs et les révéler par une activité économique ciblée. Les échanges commerciaux mondiaux ne peuvent alors que consolider des synergies internationales. L'application de tels principes aux secteurs automobile et aéronautique a fait ses preuves.

Dans ces secteurs en particulier, et dans l'industrie en général, un facteur a été particulièrement contributeur à l'accélération de l'internationalisation : la tendance à externaliser. En effet, les grandes entreprises, encore très intégrées après la guerre, ont progressivement concentré leurs activités sur leur cœur de métier. De nombreux métiers connexes ont donc été sous-traités, d'abord localement, puis de plus en plus dans les pays capables de les exercer. Les chaînes de valeur se sont internationalisées, souvent au détriment des fournisseurs de pays développés.

2.2.3 Le protectionnisme ?

Anecdote

La protection des aciers américains

Les droits de douane mis en place par George Bush en 1999 et reconduits en 2005, sont remis en cause par les fabricants automobiles américains et leurs sous-traitants. Ceux-ci sont en effet désavantagés, au niveau des matières premières, par rapport à d'autres fabricants localisés dans des contrées qui ont accès aux aciers les moins chers, à qualité équivalente(*). Les conséquences de long terme sont claires si (hypothétiquement) le prix de l'acier rendait une implantation non économiquement viable aux Etats-Unis : Ford construirait uniquement ses usines au Canada ou au Mexique pour servir le marché américain, et une bonne partie de ses sous-traitants suivrait. Les conséquences sur l'emploi et le budget national seraient catastrophiques.

(*) Alden E., *« U.S. to maintain tariffs on steel imports »*, *Financial Times*, 15 avril 2005

42. Hill C., Jones G., *Strategic management : an integrated approach*, South-western College, 2007
43. Adam Smith, *La richesse des nations*, 1776

Cette anecdote américaine montre les limites d'un système protectionniste. Le principal reproche adressé au protectionnisme « défensif » est qu'il annihile toute stimulation des industries nationales. Peu compétitives dans leur domaine, étant protégées des attaques concurrentielles internationales, elles régressent en productivité, et leur situation ne peut alors qu'empirer[44]. En revanche, un protectionnisme « offensif » peut servir la cause des « industries naissantes » portées par des filières dynamiques à forte valeur ajoutée. Dans le cadre d'une politique industrielle nationale, les entreprises innovantes d'un domaine privilégié vont être « cocoonées » afin d'en favoriser l'expansion.

Une forme particulière de protectionnisme défensif est la subvention d'État. Par la réduction de taxes, les prêts bonifiés, etc., un pays propose à des investisseurs de s'implanter sur son territoire à des conditions exceptionnelles. Cet interventionnisme a incité nombre d'industriels européens, par exemple, à s'installer en Tunisie. La question est alors la pérennité de telles mesures. Plus généralement, quand il s'agit d'accords (ou désaccords) d'État à État, la notion de réciprocité se pose un jour. Imaginons un blocage des produits chinois dans certains pays d'Europe. Quelle pourrait être alors la réaction de la Chine quant aux implantations sur son territoire ?

La suite du développement de la mondialisation ne manquera pas de susciter des arbitrages en tout genre. Au niveau de l'OMC, c'est « l'Organe de règlement des différends » (article 21 : 3c) qui est chargé de régler les contentieux internationaux. Au niveau d'une entreprise multinationale, les critères d'arbitrage sont du registre « sociétal mondial ». Favoriser tel ou tel pays pour l'implantation d'un nouveau site ? Jusqu'à ces récentes années, les critères de choix étaient essentiellement financiers. À l'avenir, il n'est pas exclu qu'ils soient plus globaux : impacts sur le développement local, création d'emplois dans telle zone en difficulté (quel que soit le pays), ouverture facilitée sur le marché local, etc. Par définition, un patron de multinationale est apatride…

2.3 Les emplois industriels

Même s'il est difficile d'analyser le déclin de notre industrie, qui régresse en part de PIB mais stagne en valeur corrigée (voir § 2.1.1), un indicateur de baisse incontestable est celui de l'emploi. Si le concept de la « société

44. Henri-François Henner, « Le protectionnisme : bilan, limites, réexamen », *Revue économique*, 1982

postindustrielle » des années 1970 consistait à progressivement transférer les emplois du secteur secondaire au secteur tertiaire, force est de constater que le compte n'y est pas quarante ans plus tard. Le manque d'emplois industriels serait-il une cause significative des taux de chômage de 9 à 10 % constatés en France ? Pour répondre à cette question, quelques chiffres sont utiles…

2.3.1 Quelques statistiques

En nombre d'emplois industriels tout d'abord, la régression est patente depuis les vingt-cinq dernières années pour les principaux pays occidentaux, hors Allemagne (voir figure 6). Au Royaume-Uni, la baisse est de l'ordre de trois millions d'emplois sur cette période. En France, elle est d'environ deux millions d'emplois. Cette estimation est corroborée par le rapport du Trésor sur la désindustrialisation, qui chiffre la destruction d'emplois industriels à 71 000 par an entre 1980 et 2007. Un autre rapport, plus récent, du ministère du Travail[45], fait état d'une perte de 1,2 million d'emplois industriels en vingt-cinq ans, avec une réserve sur la quantification de la sous-traitance qui, dans certaines bases de données, est comptée dans le tertiaire.

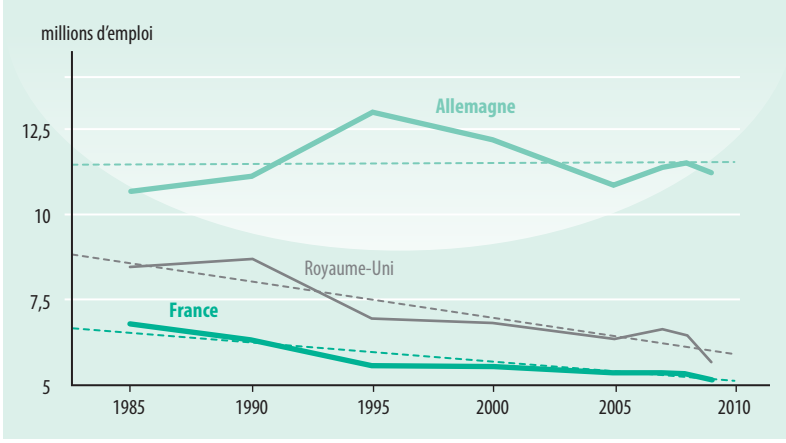


Figure 6 – Emploi industriel, en volume par pays (source OCDE)

En part de l'emploi total, l'emploi industriel baisse dans tous les pays ci-dessus (voir annexe 5), selon des courbes proches de celles du pourcentage de PIB (figure 4). Alors que l'Allemagne flirte actuellement avec les 30 % de

45. Dares Analyses, n° 066, « L'évolution des métiers en France depuis 25 ans », septembre 2011

l'emploi total, les autres pays sont proches des 20 %. La baisse est continue depuis vingt-cinq ans, sauf encore pour l'Allemagne qui maintient son taux entre 2005 et 2010. Il pourrait même s'améliorer dans les prochaines années, grâce notamment aux industries émergentes, dont le photovoltaïque[46]. Aux Etats-Unis, ce taux a été divisé par deux sur cette période, avec une chute accélérée durant les cinq dernières années, soit plus de quatre millions de postes perdus ! Les analyses économiques de ce constat sont formelles : « le modèle américain ne fonctionne plus[47] ». Elles confirment que les créations d'emplois de service, même avec l'essor foudroyant du numérique, n'ont pas été suffisantes pour compenser les pertes d'emplois industriels.

2.3.2 La qualité des emplois industriels

Victime d'une image du passé, l'industrie évoque des tâches pénibles, des conditions de travail déplorables, des atmosphères à la Zola. D'aucuns pourraient considérer comme un progrès de voir disparaître les cheminées d'usine des paysages de nos provinces. Quels parents envisageraient aujourd'hui d'orienter leurs enfants vers des métiers à col bleu ? Pourtant, une étude de l'OCDE[48] sur la qualité des emplois est plus pondérée dans sa conclusion.

Selon cette étude, la différence de qualité entre les emplois de services et les emplois industriels n'apparaît pas clairement si l'on intègre dans la comparaison les critères de satisfaction au travail, de salaire moyen et de pénibilité. Paradoxalement, certains facteurs sont même défavorables aux métiers de services : proportion de postes à temps partiel et distribution inégalitaire des salaires, par exemple.

Enfin, un dernier point en faveur de l'industrie est l'effet de levier des emplois. Une estimation courante est de deux à trois emplois indirects associés à tout emploi industriel créé, pour un à un et demi dans le domaine des services[49]. En valeur pécuniaire, le ratio est plus modeste : chaque dollar de vente de produit manufacturé, selon une étude américaine, entraîne 1,40 dollar d'activité économique dans d'autres secteurs économiques. Pour les services, la valeur associée est de 0,71 dollar d'activité connexe par dollar de vente originelle[50].

46. Michel Didier, Gilles Koléda, *Compétitivité France-Allemagne*, le grand écart, Economica, 2011
47. Jacques Léger, *L'avenir de notre industrie*, § 2.3, Afnor 2010
48. OCDE, « Caractéristiques et qualité des emplois dans le secteur des services », 2001
49. Dominique Trillat, « Emplois directs et indirects du BTP, du transport et de la filière environnement », www.cebtp-alsace.asso.fr
50. The Manufacturing Institute, *"The facts about modern manufacturing"*, 2009

Résumé du chapitre 2

Les chiffres industriels

Le concept de « société postindustrielle » des années 1970 s'est révélé utopique. La baisse marquée de la **part industrielle** dans les PIB occidentaux a provoqué des pertes d'emploi. En France, le domaine des biens d'équipement a été particulièrement touché. Sa structure entrepreneuriale (poids des grands groupes) rend notre pays particulièrement sensible aux phénomènes de financiarisation et délocalisation.

Dans une économie mondialisée, le dynamisme d'une nation se mesure à son taux d'échanges internationaux équilibré. La possibilité de s'implanter dans des pays à bas coût a incité de nombreuses grandes entreprises à délocaliser leurs sites occidentaux. La stigmatisation de cette pratique n'est pas de mise. Deux critères principaux doivent orienter le choix des entreprises en la matière : l'accès à un marché lointain par un site localisé ; et l'appréciation du coût global des produits et services, entre les deux options (Occident ou *« low cost »*).

L'**internationalisation** des achats favorise le développement économique des pays émergents. La théorie des « avantages compétitifs » devrait conduire les nations occidentales à chercher leur positionnement international optimal et non à se blinder par un protectionnisme illusoire.

Les politiques industrielles des décennies passées ont eu un impact très négatif sur l'emploi. La France a perdu deux millions de postes en 25 années, le Royaume-Uni trois millions, et les Etats-Unis quatre millions ! Seule l'Allemagne a quasiment maintenu son niveau d'emplois industriels.

Le rêve d'une « économie de services » qui devait se substituer à l'économie industrielle en transférant les emplois ne s'est donc pas réalisé. Non seulement la mutation n'a pas eu l'effet quantitatif escompté, mais elle n'a pas amélioré la qualité des emplois. Selon certaines études en effet, les postes industriels n'ont rien à envier aux postes tertiaires en termes de satisfaction procurée et d'effets induits (emplois indirects par exemple).

3 Les pratiques d'achat

Une chose n'a pas une valeur parce qu'elle coûte, comme on le suppose,
mais elle coûte parce qu'elle a une valeur.

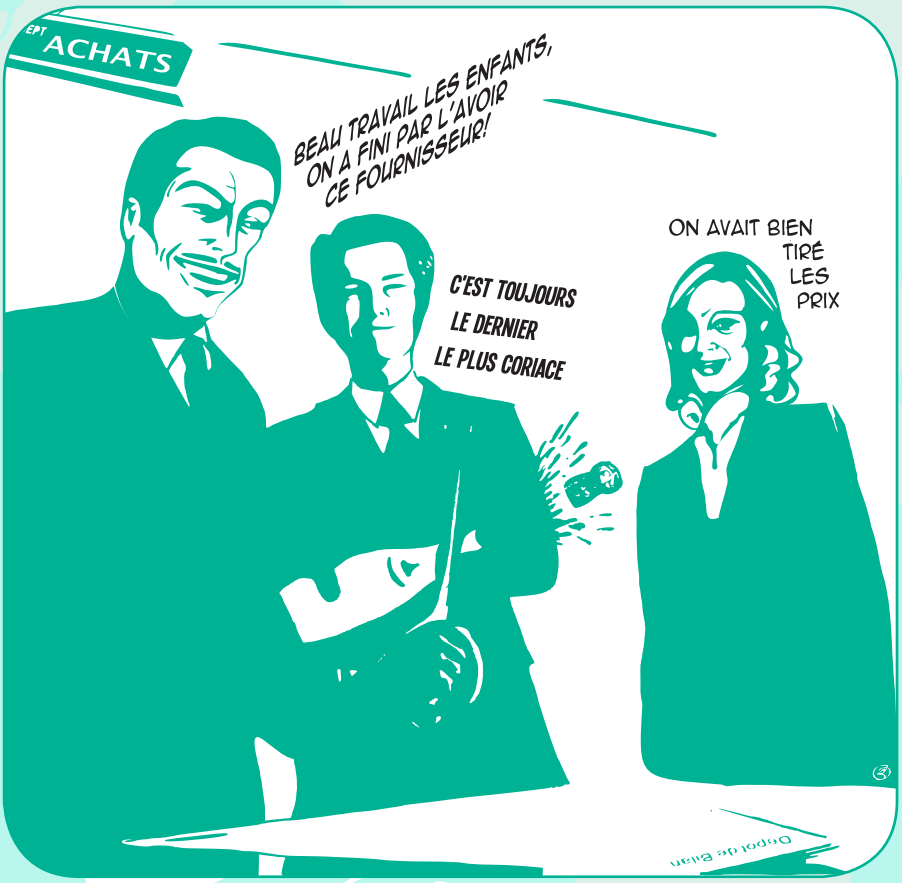
Étienne de Condillac

C'est à cet endroit que notre ouvrage quitte les sentiers battus du déclin occidental et des affres industrielles pour se focaliser, plus d'un chapitre durant, sur la fonction Achats. Le schéma de l'annexe 6 la positionne bien, au sein des flux de transactions mondialisées. Elle est l'interface des relations entre l'entreprise cliente et ses fournisseurs qui, selon les statistiques de la section 2.1.3, sont généralement plus petits qu'elle. Gérant un budget d'approvisionnements de plus de 60 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, elle est devenue une fonction stratégique qui met en œuvre les choix politiques fondamentaux de sa direction générale.

Chacun des sujets critiques abordés précédemment trouve sa déclinaison dans l'acte d'achat : l'obsession financière, l'externalisation, le culte du *low cost*… Sans stigmatiser les directeurs Achats et leurs équipes, il semble utile de décoder leurs pratiques et d'en analyser l'évolution dans le temps. Comment ces grands contributeurs aux marges des entreprises ont-ils relayé les nouvelles stratégies économiques ? Sur quels critères décident-ils du sort de leurs fournisseurs potentiels, et quelles sont les tendances qui se profilent en ces temps de crise ?

3.1 L'historique de la fonction Achats

Passés en une trentaine d'années d'approvisionneurs à acheteurs, ces acteurs clés de l'entreprise ont progressivement professionnalisé leur métier et ils l'ont intégré à tous les processus de l'organisation. Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier ayant catalysé le phénomène d'externalisation, le champ d'action des achats s'est stratégiquement accru. Le monde entrepreneurial a-t-il bien mesuré le poids qu'il a accordé à cette fonction devenue reine ?



Une caricature des *cost killers* des années 1990

3.1.1 Sa professionnalisation

La spécialisation professionnelle de la fonction date d'au moins un siècle, puisque l'institut de gestion de *supply chain* a été fondé en 1915 aux Etats-Unis. Mais ni les deux guerres mondiales ni la crise de 1929 n'ont provoqué une forte mutation du métier. La fonction Achats n'est reconnue, d'après les experts [51], que depuis une trentaine d'années. Il semble en effet que les deux chocs pétroliers aient daté la perception de difficulté d'approvisionnement à prix stable et donc la nécessité de gérer ce risque nouveau. Dans les années 1980, les travaux de Michael Porter ont positionné les achats comme l'une des cinq forces fondant la compétitivité stratégique des entreprises.

En 1983, un expert de Mac Kinsey publie le premier article stratégique [52] sur les achats, qui s'appuie sur une matrice à deux entrées :

- le poids stratégique de la famille de produits considérée, en termes de coût, d'impact sur la rentabilité, et de criticité ;
- le risque d'approvisionnement, lié à la complexité du marché, à la limitation de l'offre et aux autres freins au libre achat.

Enfin, à la fin des années 1990, la professionnalisation s'accroît grâce au développement des systèmes d'information qui favorisent l'avènement du *e-procurement*, du *e-sourcing*, etc. C'est également à cette époque que prolifèrent les cost killers, réducteurs de coût au sein des grandes entreprises ou cabinets spécialisés éponymes. Selon les professionnels des achats [53], la méthode aurait alors trouvé ses limites, et le métier se serait anobli dans le milieu des années 2000, dans le sens de la gestion des partenariats stratégiques. La démarche « gagnant-gagnant » serait, dans les années difficiles, la seule capable d'engendrer l'innovation mutuelle, facteur clé de succès.

3.1.2 Son essor et sa mutation

La très forte tendance des grands groupes à externaliser (voir chapitre précédent) a catalysé l'importance de la fonction Achats, par l'accroissement à la fois des budgets gérés et de la complexité des réseaux de fournisseurs concernés. De fait, la fonction devenait essentielle, au sein

51. « La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats », *Décision Achats*, janvier 2011
52. Peter Kraljic, "Purchasing Must Become Supply Management", *Harvard Business Review*, septembre 1983
53. Pierre Pelouzet, président de la CDAF, interview *Décision Achats*, janvier 2011

de groupes désintégrés, dans le sens organisationnel du terme. Les ex-mastodontes à lourdes structures verticales, intégrant de nombreuses entités de production ou de service, laissaient la place à des entreprises plus agiles. Celles-ci se dotaient de pôles d'achats capables de piloter une sous-traitance multiple. Soulignons que cette tendance concernait peu les PME, en général plus intégrées que les grands groupes.

Le phénomène d'externalisation a donc été profitable aux directions des achats. Une entité qui gère par exemple 70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise peut donc, mécaniquement, par une baisse moyenne des prix de 10 %, améliorer le résultat opérationnel global de 7 points ! Il est alors compréhensible que le détenteur de ce levier de performance, en l'occurrence le directeur des achats, figure en bonne place dans le comité exécutif de l'entreprise…

Les mauvaises langues – critiques invétérés du monde des achats, anciens commerciaux brimés ou simples observateurs – pourraient faire remarquer ici que l'aubaine doit être cadrée et les directions générales interpellées. Quel intérêt aurait en effet un directeur des achats à limiter l'externalisation ? Quelle motivation pour être évalué à l'aune d'autres critères que le prix d'achat direct ? Et quelle envie de favoriser une sous-traitance nationale, moins encline que les fournisseurs lointains à « céder du pour cent » ? La démarche d'« achats responsables » prend donc sa source dans la gouvernance même de la société. Si la vision d'entreprise par le dirigeant transcende la course effrénée au moindre coût, celui-ci doit donc cadrer le processus d'achats par des consignes politiques claires.

Quels que soient les comportements des acheteurs, reconnaissons-leur une expertise croissante. Les professionnels qui ont été interviewés pour ce livre ont suivi en général trois types de filières :

- une formation de technicien ou ingénieur suivie d'une expérience industrielle avant de passer aux achats ;
- une formation d'acheteur et une spécialisation dans le métier dès la sortie de l'école ;
- un parcours dans différentes fonctions leur permettant d'être à l'aise dans une fonction transversale.

Le profil le plus redouté par les PME fournisseurs est l'acheteur endurci par une expérience chez un équipementier automobile ou un grand distributeur. Les brutales pratiques d'achat dans ces deux secteurs alimentent

souvent la chronique, jusqu'à faire réagir les plus hautes instances gouvernementales. En France, le Premier ministre et le président en personne se sont exprimés en faveur des petits fournisseurs, producteurs agricoles dans un cas et sous-traitants industriels dans l'autre. Les « Pactes » d'État[54] dans les secteurs agricole et automobile intègrent dans leurs textes une certaine protection des fournisseurs vulnérables. « Pacte PME », malgré sa raison sociale, ne s'inscrit pas dans ces démarches défensives, mais l'association au contraire se veut proactive dans les rapprochements fructueux de grands groupes et PME.

Qu'est-ce que le « PACTE PME » ?

À l'origine, le Comité Richelieu (association de PME innovantes) avait développé un programme à destination des PME, avec le concours d'Oséo et la participation de la DGA (Direction générale de l'armement). Ce programme fut plébiscité, deux années de suite, par la Communauté européenne, et servit de base à la création, en juin 2010, de Pacte PME.

La mission de l'association est de faire émerger des ETI, grâce à un engagement pérenne des grands groupes en faveur des PME. Plus d'une trentaine de groupes et grands acheteurs publics ont signé le Pacte, supportés par autant d'organismes institutionnels (mouvements entrepreneuriaux, fédérations, pôles de compétitivité).

À Henri Lachmann, président fondateur, a succédé Fabrice Brégier, par ailleurs DG d'Airbus. Au Conseil d'administration de Pacte PME sont représentées toutes les parties prenantes, entreprises de toutes tailles, fédérations et pouvoirs publics.

Les échanges sont organisés sous forme de groupes de travail thématiques (achats, risques, renforcement des PME…) et de réunions plénières. Emmanuel Leprince, délégué général, anime une équipe de quelques permanents dynamiques, dont un qui participe régulièrement aux soirées d'échange du Club Rodin : Sidney Kristiansen, chargé des relations partenaires et des pôles de compétitivité.

54. http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-pacte-automobile

3.2 Une synthèse des pratiques actuelles

En pleine crise résurgente, où en sont les pratiques d'achat dans les organisations puissantes ? Sans prétendre à une analyse exhaustive du domaine, nous en avons cerné quelques caractéristiques grâce aux interviews réalisées. En préambule, tous nos contacts ont confirmé le cadre stratégique de la fonction et, corollairement, sa maturité organisationnelle. L'accroissement des formations d'achat – des écoles spécialisées aux modules de *purchasing* des écoles de management – en est une preuve [55].

Dans ces écoles qui ont formé les acheteurs d'aujourd'hui et formatent ceux d'après la crise, les mots-clés sont toujours « coût global », « internationalisation », « maîtrise des risques », « stratégie globale », etc. Nous avons, pour notre photographie des pratiques actuelles et notre estimation des tendances, focalisé notre attention sur quatre points : le critère prix versus coût global, l'externalisation, l'organisation des achats et les aspects relationnels. Outre les travaux anciens de Peter Kraljic (précité), de nombreuses études [56] [57] ont corroboré l'importance de ces facteurs.

3.2.1 Le coût global

Le TCO (*total cost of ownership*), coût total de possession, est un concept américain des années 1980 qui permit au ministère de la Défense de l'époque d'appréhender les coûts liés à un produit sur toutes les phases de son cycle de vie. En version simplifiée, ce coût global intègre donc :

- son coût d'acquisition et d'installation ;
- son coût d'utilisation, maintenance comprise ;
- son coût d'impacts indirects (par exemple sur l'environnement) ;
- son coût de destruction ou recyclage.

Ce concept, qui s'inscrit bien dans une perspective de développement durable, est unanimement reconnu aujourd'hui, et les revues interna-

55. Florent Maillet, « Les écoles d'achat épousent les évolutions du métier », *Décision Achats* n° 104, mai 2007
56. Jeffrey A. Ogden, Christian L. Rossetti, Thomas E. Hendrick, "An exploratory cross-country comparison of strategic purchasing", *Journal of Purchasing & Supply Management* 13 (2007) 2-16
57. Terry Brookshaw, Mile Terziovski, "The relationship between strategic purchasing and customer satisfaction within a total quality management environment", Benchmarking : *An International Journal*, Vol. 4, 1997

tionales dédiées aux achats (voir références citées) le promeuvent avec nombre d'exemples d'entreprises utilisatrices. Celles-ci, privilégiant une approche globale de coût à une recherche étroite de prix direct, arborent les meilleurs résultats pérennes de leur secteur professionnel.

Parmi les postes de coût listés précédemment, ce sont les coûts indirects qui font l'objet des principales omissions : frais de mise à disposition du produit, coûts de traitement des commandes et factures, impôts, droits et taxes, conditions de livraison, de paiement et de change, etc. (voir détails en annexe 7). Même si ces postes font partie des spécifications classiques d'un acheteur professionnel, force est de constater que la gestion des risques est une des difficultés majeures de l'acte d'achat. La constance de qualité des produits ou la violation de la propriété intellectuelle par exemple font partie de ces risques.

Anecdote

Les risques de la focalisation sur les prix

Un équipementier automobile avait décidé de s'approvisionner en Chine pour ses faisceaux électriques, car un fournisseur y proposait des prix très attractifs.

Les conteneurs – prépayés, selon les règles chinoises courantes – arrivés au port de San Francisco auraient dû être renvoyés, tant la qualité des produits était mauvaise. Mais les risques d'une telle opération étaient tels (arrêt de la production américaine à cause du délai de réapprovisionnement, risque de qualité sur la seconde livraison, etc.) que l'équipementier installa un atelier dans l'entrepôt portuaire pour réparer les faisceaux défectueux.

Cet exemple (réel) est significatif du risque de coûts indirects induits par une focalisation excessive sur le coût direct. (L'équipementier concerné souligne qu'une investigation plus poussée aurait conduit au choix d'un fournisseur plus recommandable, probablement plus cher et disponible sur le marché de la sous-traitance spécialisée, même en Chine…)

3.2.2 L'externalisation

Les risques évoqués dans les lignes précédentes ne doivent pas réduire la recherche de solutions *low cost* à une démarche apocalyptique. La recommandation de bon sens qui ressort de l'exemple ci-dessus est la simple anticipation des « coûts induits ». Consacrer du temps, pour un acheteur, à découvrir les us et coutumes d'un pays, sa culture économique et le

niveau de qualité d'un fournisseur est un poste de frais indirects à intégrer. Dans les grands groupes rompus à ces pratiques, l'internationalisation fait l'objet de processus bien rodés.

D'une façon plus générale, l'externalisation est à présent une pratique courante de la plupart des grands groupes multinationaux. Différentes études ont analysé les raisons de cette nouvelle donne économique [58]. Parmi les motivations citées par les dirigeants (essentiellement de grandes entreprises et quelques ETI), les plus fréquentes sont :

- le moindre coût des solutions externes ;
- le recentrage stratégique de l'entreprise vers son cœur de métier ;
- l'accès à de nouveaux marchés ou nouveaux savoir-faire ;
- une consolidation de l'internationalisation.

Ces mêmes dirigeants connaissent les risques d'une externalisation excessive, essentiellement liés à la perte de maîtrise. Celle-ci peut notamment concerner la qualité, les délais et la flexibilité de production. Les risques y afférents sont moins sensibles pour un marché de « *commodities* » (biens courants : matières, produits banals et disponibles) que pour des systèmes techniques ou produits sophistiqués. Et pour pallier ces risques, l'entreprise doit engager des frais de cadrage et suivi des fournisseurs. La majeure partie des grands groupes dispose de structures formées à cet effet. Des cas de « ré-internalisation » existent toutefois, « relocalisations » même, dans le cas de rapatriement des sous-traitances lointaines.

Enfin, poussée à l'extrême, l'externalisation peut devenir dangereuse. Le concept *fabless* a en effet montré ses limites : une forme de désincarnation de l'entreprise concernée. Très compétitive grâce à sa pression sur les coûts, elle perd progressivement sa capacité d'innovation et d'apprentissage [59]. Dans la filière électronique, de nombreux cas d'externalisation de production se sont soldés par des pertes sèches de savoir-faire. Car gérer un éloignement géographique entre fabrication et R&D n'est pas chose facile. Très concrètement, la réalisation d'un prototype par le département R&D et le suivi d'une présérie en production sont grandement facilités par la proximité des deux entités industrielles [60].

58. Steffen Kinkel, Spomenka Maloca "Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring : a german perspective", *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 (2009) 154–165
59. Masaaki Kotabe, Michael J. Mol, "Outsourcing and financial performance: a negative curvilinear effect", *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 (2009) 205–213
60. Andrew N. Liveris (PDG de Dow Chemical), *Make It In America*, John Wiley & Sons, 2011

3.2.3 L'organisation des achats

Les visites réalisées dans le cadre de cet ouvrage ont montré une certaine cohérence des entreprises dans l'intégration de la fonction Achats au sein de leur organisation globale et dans les processus déployés. Le schéma ci-après (figure 7) en résume le déroulement, de la politique amont au retour d'expérience, étape de bouclage final. La professionnalisation du métier, déjà évoquée, se traduit donc également par une certaine rigueur dans la démarche. À ce sujet, il est probable que les processus d'achat fassent, à moyen terme, l'objet de normes internationales [61].

Étape 1 : Politique Achats
Dans toutes les entreprises interviewées, la direction Achats est à un haut niveau de l'organigramme : souvent directement rattachée au (P)DG, parfois au sein d'une division stratégique ou industrielle. Le temps des petits services Achats, essentiellement approvisionneurs, est révolu et a fait place à des entités stratégiques, compte tenu des enjeux quantitatifs et qualitatifs. Dans les groupes mondialisés, le directeur des achats fait partie du comité de direction.

Dans ces mêmes groupes soumis à l'obligation des rapports de développement durable quand ils sont cotés (selon les lois NRE), une synthèse de la politique Achats est communiquée publiquement (voir § 5.3.2). Sur les sites Internet concernés, elle s'exprime sous forme de « charte fournisseurs », « code » ou « exigences », selon le style du grand client. Celui-ci, selon sa culture également, use de vocables directifs ou bilatéraux : « engagements » demandés aux fournisseurs ou « engagements réciproques » concernant la profitabilité, l'innovation et autres démarches vertueuses…

En tout état de cause, la politique Achats est un préalable incontournable aux processus opérationnels et, dans une relation transactionnelle moderne, doit être communiquée aux fournisseurs. Leur implication dans l'élaboration ou la rénovation de cette politique n'est pas encore une pratique courante en France, contrairement au Japon, à l'Allemagne et même aux Etats-Unis, où certaines grandes compagnies intègrent leurs parties prenantes externes dans leurs décisions. Les pratiques hexagonales pourraient évoluer, comme le confirmera la section 3.3.

61. Elargissement du § 7.4 de la norme ISO 9001, et/ou portage au niveau international de la future norme française tirée du document FD X 50-135 (domaine des « Achats responsables »)

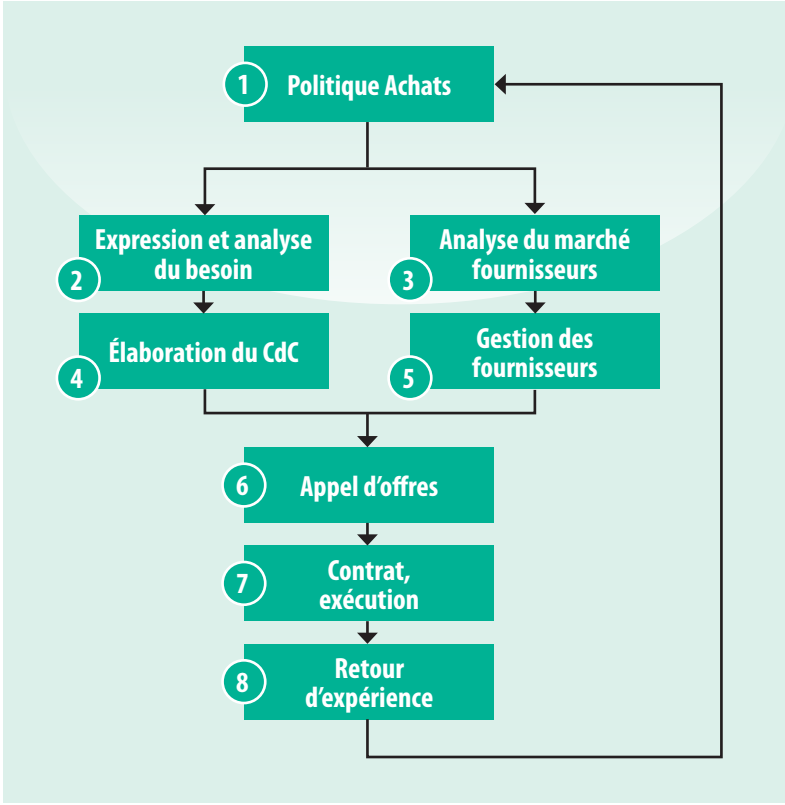


Figure 7 – Processus Achats (d'après document AFNOR)

Étapes 2 et 3 : Expression du besoin et cahier des charges
Nous n'avons pas développé cette partie avec les personnes rencontrées, mais certains critères des spécifications d'achat ont été indirectement évoqués : éléments du coût global, critères environnementaux, sociaux et sociétaux, modalités relationnelles, partenariats, etc. Ces éléments seront repris dans le chapitre 5 consacré à la RSE.

Étape 4 : Sélection et évaluation des fournisseurs
Dans la plupart des cas qui nous ont été présentés, les fournisseurs sont sélectionnés sur la base de grilles de critères. Celles-ci sont élaborées en général par des équipes pluridisciplinaires, dans lesquelles les acheteurs dialoguent avec leurs collègues techniques et industriels. Les attentes des uns et des autres sont traduites en critères de choix, avant même le lancement d'appels d'offres. À titre d'exemple, un responsable d'études préconisera la connaissance par les fournisseurs de telle ou telle nouvelle technologie pouvant favoriser l'innovation de l'entreprise cliente.

La majorité des critères qui nous ont été présentés s'inscrivait dans le classique QCD (qualité, coût, délai), avec certes une définition élargie des trois vocables :

- La qualité s'entend au sens large et inclut les avantages concurrentiels du fournisseur (innovation, références, certifications).
- Le coût peut dans certains cas dépasser la simple notion de prix et s'inscrire dans un concept de TCO (cas rares).
- Le délai englobe toutes les performances de logistique, de flexibilité et de réactivité du fournisseur.

Toutes les entreprises interviewées ont des processus formels d'évaluation, ce qui corrobore notre constat de professionnalisation du métier. Toutefois, la lourdeur des procédés les limite dans leur portée : ils sont souvent réservés aux fournisseurs « stratégiques ». Ceux-ci sont définis, de façon cohérente par l'ensemble de nos interlocuteurs, comme difficilement remplaçables, du fait de la criticité de leurs produits ou/et de leurs marchés. Il s'agit donc moins de « gros » fournisseurs que d'entreprises dont la cessation de fourniture pourrait avoir un fort impact sur les capacités de production, d'innovation ou sur l'image de la société cliente.

Les évaluations font l'objet de restitution au fournisseur, sous une forme à la fois quantitative (indicateurs) et qualitative. Une évaluation positive est, pour un acheteur bien formé, l'occasion de reconnaître son partenaire. En cas de non-conformités, il doit également jouer son rôle pédagogique dans la mise en œuvre d'un plan d'amélioration demandé au fournisseur, après son approbation du diagnostic. Plusieurs entreprises nous ont confirmé que la révocation d'un fournisseur est rare et que c'est un processus long, déroulé sur une ou deux années pour certaines fournitures stratégiques.

Étapes 5 à 7 : Affaires et retour d'expérience

Selon le schéma de la figure 7, le traitement des « affaires » n'a lieu qu'après les quatre étapes de préparation (analyse du besoin et de l'offre, cahier des charges, gestion des fournisseurs). Pour les phases 5 à 7, de l'appel d'offres au retour d'expérience après exécution du contrat, l'acheteur dispose d'une grande délégation. La théorie de l'agence s'applique également ici, en arborescence. Le PDG, « agent » des actionnaires, a défini sa politique générale et l'a déclinée pour ses différents collaborateurs directs, dont le directeur Achats. Celui-ci a élaboré la politique d'achats

Une caricature des acheteurs Excel® des années 2000

et l'acheteur opérationnel l'applique pour chaque famille de produits et de fournisseurs.

Ce modèle fonctionne dans toutes les organisations et les délégations s'enchaînent en cascade fluide. Une étape fondamentale manque toutefois sur le schéma ; il est vrai qu'elle concerne davantage un processus de gestion de ressources… humaines. C'est l'évaluation de l'acheteur, étape importante de l'entretien individuel annuel. Nul doute qu'elle influe à la fois sur la motivation de l'acheteur et sur son efficacité, et qu'elle a des conséquences sur le processus global d'achat.

En droite ligne avec les thèses économiques de la section 1.3.2, les indicateurs d'évaluation d'un acteur d'entreprise influent sur ses pratiques. Ce qui est vrai pour un DG soucieux de sa RCI (rentabilité des capitaux investis) est vrai également pour un directeur Achats et *a fortiori* pour un acheteur. À la question posée à nos correspondants interviewés – « Quel est selon vous le principal critère d'évaluation d'un acheteur ? » – la réponse a été forte, unanime et sans appel : « Le gain sur achat ! » Il est bien question ici du gain dans sa définition simple et basique, celle qui est entendue dans la sempiternelle consigne de l'acheteur à son fournisseur : « Cette année, nous visons une baisse de x % sur le produit P. »

Point de TCO cité dans les évaluations d'acheteur, encore moins de critères sociétaux, car le prix direct est bien l'indicateur le plus fiable et le plus facile à mesurer. Les interviews ont souligné la difficulté, dans des entreprises assez cloisonnées, de relier les indicateurs des divers départements. Comment connecter, dans le système d'information, les indicateurs parfois contradictoires de qualité, de logistique et de R&D ? Le TCO est un concept reconnu. Il n'est pas encore passé dans les grilles des ERP (*Enterprise Resource planning*, progiciel de gestion intégrée)…

À quand la logique TCO ?

Une entreprise X de systèmes électroniques ayant délocalisé sa production dans un pays *low cost* faisait livrer ses composants en France, car la fabrication de composants n'existait pas dans le pays concerné. Les composants arrivaient donc d'un autre pays et étaient réexpédiés de France vers l'entreprise chargée de l'assemblage à bas coût qui bien sûr livrait ses produits finis dans l'Hexagone.

…

Anecdote

…

Les coûts de production des composants et des systèmes étaient gérés dans l'ERP, qui confirmait d'excellentes rentabilités aux deux niveaux mais qui, pour des raisons de paramétrage ancien probablement, n'intégrait pas les multiples frais logistiques dans le coût global. En aval, le client de l'entreprise X était ravi : il bénéficiait de prix imbattables, grâce à la stratégie de délocalisation de son dynamique fournisseur…

3.2.4 Les relations clients-fournisseurs

Nos échanges ont révélé la valeur des relations de long terme entre clients et fournisseurs du monde industriel. Elle est liée à l'énergie que doit consacrer l'acheteur à la sélection, l'évaluation et le suivi de ses fournisseurs. La difficulté de révoquer un fournisseur stratégique et la durée de cette opération (confirmée par plusieurs entreprises) laissent peu de place à la versatilité dans ce métier et dans ses pratiques. D'où un fort développement, ces dernières années, de la GRF (gestion de la relation fournisseurs) qui, après le succès de la GRC dans le monde commercial (gestion de la relation client, dite CRM, *Customer Relationship Management*), est une nouvelle application en vogue chez les fournisseurs de logiciels de management.

Ces outils contribuent à une certaine « objectivation » de la relation, sur la base de critères tangibles et partagés au sein de l'organisation cliente. La base de données fournisseurs permet, en cas de départ d'un acheteur, de retrouver facilement les éléments permettant de reprendre son portefeuille d'affaires. Elle est nécessaire, et non suffisante, selon les adeptes du système relationnel souvent évoqué et prôné en PME.

C'est un fait : les petits et moyens fournisseurs déplorent le turnover des acheteurs de leurs grands clients. Les moyennes de rotation qui nous ont été citées sont de deux ou trois ans. Ce qui est regretté par les fournisseurs PME est en fait érigé en principe managérial dans les départements Achats. Une trop grande connaissance, voire intimité, d'un fournisseur à l'égard de son acheteur n'est en général pas considérée comme un facteur positif pour la grande entreprise cliente.

Au-delà de ces aspects humains, la typologie des relations clients-four-

nisseurs, sur le plan organisationnel, a été analysée dans de nombreuses études [62]. Celles-ci font apparaître, en synthèse, cinq types de relations :

- les liens forts, pour des achats stratégiques, avec des pouvoirs équilibrés, du fait de la non-dépendance du fournisseur ;
- les liens faibles, pour des achats de « commodités », sans conséquence significative de part et d'autre en cas de rupture ;
- les relations de dépendance du client, pour des achats captifs (de produits très spécifiques ou très innovants) ;
- les relations de dépendance du fournisseur dont les achats de son client représentent une trop grande part de son chiffre d'affaires ;
- les relations de confrontation, quelles qu'en soient les raisons, avec un faible niveau de confiance mutuelle.

La palette est donc large entre le fournisseur *lambda*, participant à une consultation par « enchères inversées » et le partenaire, contributeur régulier aux projets d'innovation. Les exemples n'ont pas été légion dans ce dernier cas. Nous n'avons en effet pas rencontré d'entreprise proactive en co-développement ou d'une façon générale en accompagnement de fournisseur. « Faire grandir un partenaire » est un concept d'excellence… qui nécessite des ressources. Au demeurant, la capacité d'innovation d'un fournisseur est un critère d'appréciation répandu.

3.3 Les tendances en matière d'achats

En synthétisant les retours d'interviews, nous avions donc une bonne idée des pratiques dans nos domaines. Il nous a semblé utile, pour compléter leur « photographie » statique, d'en déceler quelques lignes de tendances. À cet effet, nous avons élargi notre champ de vision par des investigations au sein d'instances expertes : la Médiation industrielle, l'ObsAR et le groupe de travail « Achats responsables » à l'Afnor. Les informations recueillies dans ces instances, corroborées par les retours d'interviews, nous ont permis d'amorcer une réponse à trois questions :

- Le TCO va-t-il se substituer au prix direct comme critère de choix des fournisseurs ?

62. Terpend R., Krause D., Dooley K., "Managing buyer-supplier relationships : empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing", *Journal of Supply Chain management*, janvier 2011 ; 47, 1

- Le phénomène d'externalisation a-t-il atteint son point culminant ?
- Les relations client-fournisseur vont-elles évoluer vers des échanges cordiaux ou de plus violents rapports de force, crise aidant ?

3.3.1 Prix ou TCO ?

Le TCO ferait-il partie du syndrome gaulois, qui résume notre propension nationale à hésiter entre révolution et conservatisme ou à légiférer sans appliquer ? En effet, à en croire nos interlocuteurs, « le TCO, tout le monde en parle, mais peu d'entreprises l'appliquent ». Le concept est connu par tous les acheteurs interviewés, mais il semble difficile à appliquer. Les quelques directions Achat avant-gardistes qui vont en faire leur credo (et qui le communiquent sur leur site) ont mené à bien de vastes projets fédérant les départements industriels, les gestionnaires et les informaticiens.

Notre conviction est que les méthodes des organisations progressent, historiquement. À l'orée d'un « développement durable appliqué » en entreprise (par la RSE), nous sommes loin du taylorisme et, à l'évidence, le management est un domaine où la recherche est continue. Dans ce contexte positif, le TCO est un concept reconnu qui va être progressivement développé. À l'heure du débat sur le nucléaire, la notion de « vrai coût » sur le cycle de vie resurgit. Quels sont alors les freins au déploiement d'une évidence économique ? Les principaux sont, depuis l'origine de l'idée – bientôt une trentaine d'années ! – le raisonnement à court terme (induit par la financiarisation) et le cloisonnement interne des entreprises.

Indubitablement, la crise ancrée inspire les sociologues, philosophes et autres essayistes[63]. La dictature du court terme a fait son temps (!), tout simplement parce que cette crise ne pourra pas être résolue par un raisonnement à court terme. Du TCO au développement durable, il n'y a donc qu'un pas, que l'ObsAR franchit clairement dans sa définition du TCO[64], dont la notion est élargie par les considérations sociétales. Le cofondateur de l'ObsAR préside également le groupe de travail « Achats responsables » à l'Afnor, chargé de la future norme[65] sur ce sujet. Dans le projet en cours, à la rubrique « gouvernance », la création de valeur et le coût global figurent en bonne place…

63. Jean-Louis Servan-Schreiber, *Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme*, Albin Michel 2010
64. Jacques Schramm, « Coût global et création de valeur », www.obsar.asso.fr
65. Norme qui va remplacer la NF X 50-135, prévue pour le printemps 2012, et qui sera ensuite proposée à l'ISO pour extension internationale

La référence n'est pas fortuite. Le TCO n'est pas un outil technique de plus dans la panoplie du parfait acheteur. Il s'inscrit dans un projet de gouvernance d'entreprise ; il sert la vision globale du dirigeant. Si celui-ci veut raisonner « large », c'est à lui de décloisonner son organisation, de faire travailler ses équipes ensemble, de faire évoluer son ERP pour que les coûts cachés soient pris en compte et même, à terme, les coûts sociétaux. Le diktat du prix direct, immédiat, n'est pas une fatalité. L'intéressement des acheteurs au gain annuel sur prix d'achat est une hérésie managériale !

3.3.2 Externaliser, encore ?

Sans paraphraser les nombreuses études réalisées sur le sujet et les milliers d'articles[66], calons une fois pour toutes les définitions de vocables trop souvent confondus : « externalisation », « sous-traitance » et « délocalisation ». Ces pratiques qui se répandent n'impliquent ni tout à fait les mêmes acteurs, ni les mêmes enjeux, ni les mêmes modalités pratiques.

Quelques définitions

Externalisation

Démarche consistant à déléguer certaines tâches à un prestataire extérieur.

- L'entreprise qui externalise préfère se concentrer sur son cœur de métier.
- L'entreprise extérieure, qui devient donc sous-traitante, est choisie parce qu'elle est spécialisée dans les tâches qui vont lui être confiées. Elle sera donc plus efficace.
- L'intérêt pour l'entreprise qui externalise est double : d'une part gagner sur le coût de la prestation sous-traitée, d'autre part se concentrer sur ses propres activités, et les optimiser.

Sous-traitance

Dans le cadre d'un ouvrage de construction, statut d'une entreprise réalisant des travaux pour une autre entreprise qui est attributaire d'un lot de l'ouvrage.

- Cette définition juridique peut s'étendre au-delà du domaine du bâtiment ou des infrastructures : dans l'industrie automobile et dans tous les biens d'équipement par exemple.

...

66. Guillaume Daudin, Sandrine Levasseur, « Délocalisations et désindustrialisation », www.spire.sciences-po.fr

…

- Le sous-traitant peut jouir d'un statut particulier, qui lui permet par exemple d'acheter des composants aux conditions de son client, ou d'être parfois payé directement par le client final.
- L'appellation de « sous-traitant » devient péjorative, car souvent liée à un rapport de dépendance vis-à-vis du client, à des prix très tirés, et à un rôle subalterne.

Délocalisation
Transfert d'activités d'un pays (généralement celui d'origine de l'entreprise) à un autre, pour des raisons de coût de main-d'œuvre (de flexibilité, et autres avantages).

- La principale raison évoquée pour la démarche est la non-viabilité d'une production nationale, eu égard à une forte baisse des prix de marché sur le produit considéré.
- Une autre raison souvent citée, pour une multinationale, est l'affectation optimale des sites industriels : produit à forte valeur ajoutée en Europe et autres produits en pays *low cost*.
- Dans l'étude réalisée pour le Sénat (*), la préconisation du cabinet est de ne choisir la solution de délocalisation qu'après avoir envisagé l'optimisation et l'externalisation locale.
- Il y est fait également allusion à d'autres motivations que le coût : « localiser » dans un pays que l'entreprise veut conquérir, préférer des zones avec un droit du travail allégé, etc.

(*) Étude Katalyse et Ernst & Young, « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois » réalisée en 2004 pour la Commission des finances du Sénat. www.senat.fr

L'externalisation est un acte de management qui s'inscrit dans un cadre stratégique. Non seulement il ne nous appartient pas de commenter ce choix des entreprises (généralement de taille importante ou intermédiaire), mais en plus il peut constituer pour la grande majorité des PME une opportunité de croissance. En effet, le transfert d'activité – par effet de recentrage de métier d'un grand groupe – voire l'essaimage sont à l'origine de nombreuses créations d'entreprises. La notion de sous-traitance est liée, même si dans ce cas l'entreprise cliente a pu garder une partie de l'activité en interne.

Arrive ensuite la notion de délocalisation. Cette notion n'a de sens que pour une entreprise à fort ancrage territorial. Une multinationale, par définition, n'est pas localisée. De la même façon qu'une PME (ou même une ETI) optimise ses organisations en améliorant ses processus et son

efficience par les *kaizen*, *lean management* et autres progrès continus, un grand groupe développe ou réduit ses multiples sites mondiaux. D'un point de vue sociétal, la pratique est discutable, compte tenu des impacts sociaux locaux, mais il ne s'agit en aucun cas de délocalisation, puisque le « territoire » d'une multinationale est le « village mondial ».

Reprocher à un grand groupe de fermer une usine en France est un paradigme hexagonal, au mieux européen. Et la question qui se pose alors, n'en déplaise aux ultralibéraux sans frontière, est bien celle d'un certain nationalisme (ou continentalisme) économique. Comment poursuivre le développement de notre Communauté européenne malgré les attraits indéniables des contrées *low cost* ? Comment enrayer la fuite des emplois de nos industries et services[67] qui alimentent de plus en plus la chronique des années 2000 ?

C'est peut-être une meilleure prise de conscience des risques qui pourrait inverser la tendance croissante des délocalisations. Cette remarque nous a été faite par plusieurs de nos correspondants. Dans le monde électronique en effet, les événements japonais de 2011 ont eu de fortes conséquences sur les approvisionnements de composants et de produits finis. Les dysfonctionnements engendrés ont, au sein de nombreuses compagnies, fait réviser les scénarios de gestion de crise. À l'évidence, certains managers ont dû relire leur norme ISO 31000, à la section « contexte externe[68] »…

Les risques géopolitiques inhérents à l'essor de la mondialisation peuvent menacer l'équilibre de l'offre et de la demande, postulat de base d'une saine compétition économique. À titre d'exemple, la maîtrise à plus de 90 % par la Chine de la production des terres rares inquiète notre filière[69]. Les entreprises qui prônent l'excellence opérationnelle, telle ST Micro-electronics, confient la fourniture de leurs produits stratégiques à au moins deux fournisseurs situés dans des zones mondiales distinctes. Ce dogme politique leur a permis d'être significativement moins touchées par la crise japonaise.

3.3.3 Relations ou rapports de force ?

Pour ce troisième point d'observation de tendance, un acteur clé va être

67. Guillaume Series, « Syntec : vers plus de délocalisation en France », www.presence-pc.com
68. ISO 31000 : 2009, Management du risque – Principes et lignes directrices, § 5.3.2
69. http://www.gimelec.fr/index.php/publications/article/1189-influence-des-terres-rares-sur-les-moteurs-synchrones.html

sous les feux du projecteur, un acteur qui apparaissait en filigrane dans les deux sections précédentes : la grande entreprise. Depuis la naissance de l'économie industrielle, c'est toujours elle qui a donné le ton, qui a créé et catalysé les grands mouvements, du taylorisme aux principes modernes du management en passant par la qualité et les normes environnementales. Si le développement durable et la RSE ont été initiés par d'autres parties prenantes, c'est bien la grande entreprise qui a donné corps au modèle d'excellence en Europe[70]. Le premier critère de ce référentiel, le « leadership », est illustré par un mot-clé : l'exemplarité [71].

Quel élément déterminant déclenchera le succès du concept de TCO ? Son adoption par les grands groupes. Quels acteurs auront le pouvoir de réguler les flux de délocalisation nationale tout en poursuivant leur opportune stratégie d'externalisation ? Encore les grands groupes. Comment les relations clients-fournisseurs pourront-elles évoluer vers du véritable *win-win*, sans despotisme ni angélisme ? Par une conduite exemplaire des grands groupes. Sans surestimer le mentorat des grandes entreprises, force est de constater qu'elles mènent la danse dans le grand ballet économique mondial. Le phénomène est exacerbé en France, où les trente premières (soit un cent-millième de l'effectif total des entreprises[72]) représentent trois quarts du PIB industriel[73].

En résumé, la tendance générale des pratiques d'achat ne pourra être impulsée que par les grands groupes. L'inflexion des axes stratégiques et des pratiques managériales ne peut pas être soudaine dans une grande structure. Cette inertie a été soulignée par nos interlocuteurs de PME, qui perçoivent une évolution depuis un ou deux ans – depuis le début de la crise, ou depuis la Charte de bonnes pratiques[74] ? – mais regrettent que le changement soit un peu lent. Ils expliquent l'hystérésis des politiques d'achat « classiques » par une certaine inertie des organisations et parfois par le poids de leurs services juridiques (voir annexe 8). La critique à leur égard a été mesurée, peut-être parce que le respect du client transcende les humeurs dues à ses comportements. En tout cas, les fournisseurs PME regorgent d'idées à proposer à leurs grands clients…

70. La fondation européenne pour le management de la qualité (EFQM®) a été créée en 1988 par 14 grands groupes européens leaders dans leurs secteurs.
71. Brochure EFQM ® 2010, sous-critère 1a : « Les dirigeants développent la mission, la vision, les valeurs et l'éthique et ont un rôle exemplaire […] »
72. Voir les chiffres de la figure 5, au § 2.1.3
73. Voir note n° 37
74. http://www.cdaf.fr/presentation/chartePME.php

Comptant dans notre filière à la fois de nombreuses TPE-PMI et de grands groupes notoires, il nous a paru préférable d'aborder le sujet des relations interentreprises par le témoignage d'une tierce partie, en l'occurrence la Médiation industrielle. La question de la fin de ce chapitre 3 était, rappelons-le : « Dans le cadre de l'évolution prochaine des pratiques d'achat, quelle est la situation actuelle et la tendance des relations entre clients et fournisseurs ? » La réponse du Médiateur, le truculent Jean-Claude Volot, est forte et claire, à la hauteur de son franc-parler : « C'est toujours une question de rapport de force ! »

« Les pratiques abusives » (extrait du site http://www.mediateur.industrie.gouv.fr)

Après la Charte des bonnes pratiques (« 10 engagements pour des achats responsables »), le Médiateur liste 36 « mauvaises pratiques », résumées ci-après par étapes du processus :

1) **Appels d'offres** : hors règles de concurrence • à prix et conditions irréalisables • Modification du CdC sans réajustement des prix

2) **Contrats** : non respectés (quantités, coût, contrats tacites) • rompus (désengagement, rapatriement d'activités…) • inéquitables (léonins, non actualisés en composants ou devises) • abusifs (gestion de fait, modifications) • Baisses de prix imposées (sur programmes ou selon « directives » • Exigences de compétitivité abusive (sur états financiers, ou hors contrat) • Annulation de commande sans indemnité • Exigence d'amortissements pour baisser les prix • Contournement de la loi française (commandes passées de sites étrangers)

3) **Ingérence politique** : Incitation à délocaliser

4) **Propriété intellectuelle** : Brevet exploité sans accord • Activités non rémunérées (logiciels, études…)

5) **Litiges** : Défaut d'information • Retards de traitement (même pour les parties sans réserve) • Retours de produits tardifs

6) **Paiements** : Délais • Escomptes (excessifs, forcés, rétroactifs) • Déduction de coûts non négociée, avoirs d'office • Pénalités abusives • Délai compté sur fin de réception (et non de livraison)

7) **Divers** : Stocks de consignation • Exigence d'avantages sans contrepartie

Parmi ces 36 « mauvaises pratiques », la Médiation souligne les plus courantes : Baisses de prix sans engagement de volume ni de durée • Rupture de la relation sans indemnisation • Responsabilités exorbitantes imposées au fournisseur • Droit de propriété ignoré • Incitation du fournisseur à la délocalisation.
(L'ObsAR y ajoute les délais de paiement légaux – selon la LME 2008 – non respectés.)

Volontiers provocateur, mais surtout constructif, Monsieur Volot module son propos dans l'instant. Point de manichéisme dans son affirmation, et encore moins de défense de la pauvre PME opprimée par les méchants groupes. Les constats qu'ont pu faire ses équipes régionales et les centaines de dossiers traités attestent simplement de la rudesse du contexte économique mondialisé. La finalité de la mission de la Médiation est moins une prise de partie pour les PME qu'une création de valeur mieux partagée, mieux équilibrée. Jean-Claude Volot croit aux « écosystèmes intelligents » et à leur puissance globale et collective.

Il souligne également les nuances relationnelles selon les filières et les chaînes de valeur. Par exemple, les échanges semblent plus fluides quand les chaînes sont plus courtes. Et heureusement, toutes les transactions commerciales ne sont pas polluées par la kyrielle de « mauvaises pratiques » énumérées dans l'encadré qui précède. En tout état de cause, il est convaincu que la Médiation est à présent « installée dans le paysage économique ». Elle existe d'ailleurs outre-Rhin, et le Médiateur français échange régulièrement avec son homologue allemand. « Les problèmes y sont similaires, mais ils sont moins fréquents… »

Résumé du chapitre 3

Les pratiques d'achat

En une trentaine d'années, **la fonction Achats** s'est professionnalisée : conceptualisation stratégique, informatisation, jusqu'aux excès du *cost killing* des années 1990. Catalysés par les externalisations d'activités, les achats ont pris un poids prépondérant dans les grandes entreprises, avec plus de 60 % du chiffre d'affaires. Il est important que la politique d'achats soit validée par une direction générale.

Dans certains domaines (grande distribution, équipement automobile), des **pratiques d'achats** abusives ont fait réagir nos gouvernants. Les initiatives publiques (Médiation) ou associatives (Pacte PME, ObsAR…) se sont développées pour réguler certains excès ou simplement préconiser de bonnes pratiques transactionnelles.

Parmi ces bonnes pratiques, enseignées par les écoles d'Achats, le **TCO** (*total cost of ownership*, ou coût global) devrait contribuer à une appréciation plus globale des fournisseurs, mais le concept peine à progresser dans les entreprises, pour deux raisons : la prédominance du raisonnement à court terme dans les groupes boursiers et le fort cloisonnement interne. Seule une nouvelle forme de gouvernance pourra pallier les deux.

Dans de grandes entreprises de plus en plus focalisées sur leur cœur de métier, les **externalisations** doivent faire l'objet d'un suivi stratégique, car le risque est grand de perdre la maîtrise de savoir-faire clés, notamment en R&D. Par l'attrait des contrées *low cost*, « externalisation » rime trop souvent avec « délocalisation », avec les conséquences sur l'emploi européen. Pour une multinationale, les freins aux délocalisations tiennent moins aux considérations nationales ou communautaires qu'à la gestion des risques géopolitiques.

Les achats professionnels sont en général organisés en huit étapes, du cadre politique au traitement opérationnel. Hormis les points techniques, deux étapes orientent significativement le comportement des acheteurs : la politique définie par la **gouvernance** de l'entreprise et l'évaluation desdits acheteurs.

…

...

La relation client-fournisseur est un axe déterminant de la politique d'achats. Les concepts théoriques prônent une relation de long terme pouvant évoluer vers un partenariat avec les fournisseurs stratégiques. La réalité française des relations entre PME et grands donneurs d'ordre, vue par la Médiation interentreprises, révèle plutôt **un rapport de force** exacerbé par la compétitivité mondiale que subissent les grands groupes.

Partie II

Une possible évolution ?

Le lecteur pressé qui aurait refermé ce livre à l'issue de la première partie s'en trouverait fort contrit et ne pourrait qu'acquiescer aux sombres prédictions de Kishore Mahbubani (voir § 1.1). Au sein d'un Occident qui décline, après « trente piteuses » années de financiarisation galopante, le coq gaulois est en difficulté dans la jungle économique. Haut dans les cieux, l'aigle germanique le nargue un peu. Certes, la partie n'est pas définitivement gagnée pour lui, mais son pays tient le haut du pavé européen, tant sur les performances industrielles que sur le dynamisme de son *Mittelstand*. De quoi rendre jalouse l'arrogante nation hexagonale, qui n'en finit pas d'analyser rapports et études en tout genre sur les causes et statistiques de ses malheurs…

Et par-dessus le marché, dans les grands groupes qui tiennent l'économie française, les maîtres acheteurs tardent à rénover leurs pratiques et sont tancés par les arbitres d'un État libéral mais pourtant régulateur. Diantre, « le Mal français » est-il irrémédiable, trente-cinq ans après son diagnostic par Alain Peyrefitte ? Peut-être pas, feu Monsieur le ministre, si notre pays se décide à bouger…

C'est tout le cadre de cette deuxième partie de l'ouvrage : « possible évolution ? ». Et comme pour la partie précédente, à partir de considérations économiques générales, nous focaliserons sur la *supply chain* et fermerons le ban sur la seule évolution possible selon notre optimiste *think tank* : le progrès. Il implique un effort de tous les acteurs économiques, publics et privés, quelle que soit leur taille.

4 Les écosystèmes

Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes,
ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.

Charles Darwin

S'il est un enseignement à tirer de la comparaison France-Allemagne, c'est l'avance de notre voisine en synergie d'entreprises. Le « chasser en meute » est une pratique germanique naturelle qui renforce une communauté industrielle. Le schéma de la figure 8 (voir page suivante), qui nous a été rappelé par Monsieur Volot, est éloquent à ce sujet. Chaque leader d'une filière économique se situe dans un étau aux mâchoires puissantes : en amont, les fournisseurs de matières premières et en aval, les consommateurs. Pour préserver son ROCE (ou RCI : voir § 1.3.2), le grand groupe leader a deux possibilités :

- soit faire pression sur ses fournisseurs, qui feront de même avec les leurs, ce qui rendra une grande partie du réseau vulnérable (pratique majoritaire à l'heure actuelle) ;
- soit créer avec ses fournisseurs principaux ou stratégiques un écosystème, invitant ceux-ci à faire de même.

Selon le Médiateur, deux phénomènes concomitants ont, en une trentaine d'années, déséquilibré le système économique : la concentration des fournisseurs de matières et la mondialisation des leaders de filières. Les uns et les autres sont essentiellement de grands groupes multinationaux, qui détiennent la majeure partie de la valeur ajoutée de la filière. La moyenne des marges des fournisseurs intermédiaires, de plus petite taille, est largement inférieure à celle des géants situés en amont et en aval.

4.1 L'entreprise élargie

Sous la pression du marché mondialisé, de nouvelles formes d'organisation[75] émergent dans un cadre stratégique de collaboration. « L'entreprise

75. Franck Moreau, *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, Insep Consulting, 2003

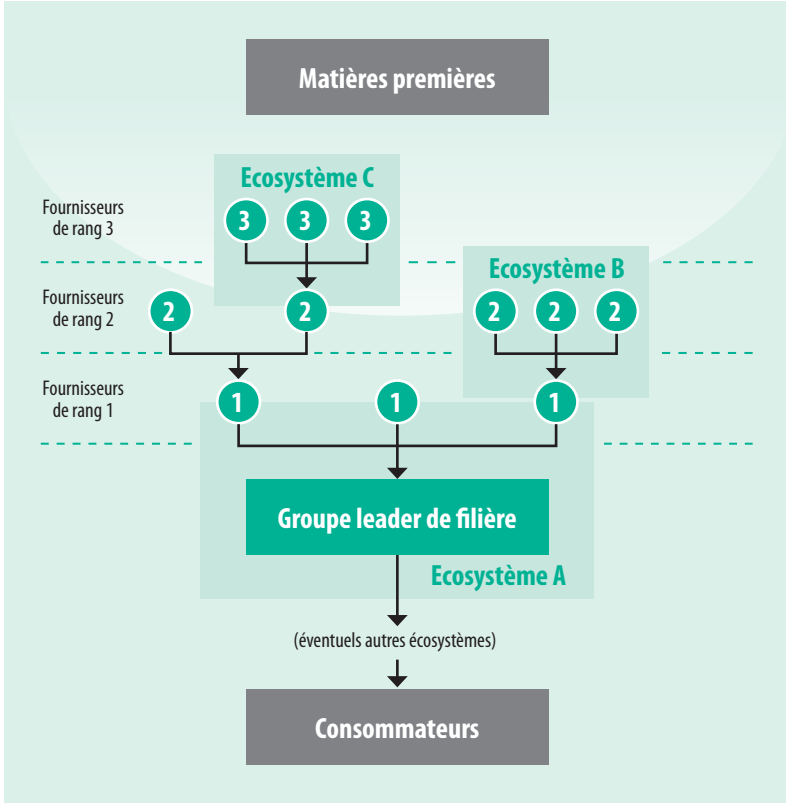


Figure 8 – Schéma d'une chaîne de valeur : cas d'un grand groupe en prise directe avec les consommateurs

élargie » pourrait, dans un contexte d'externalisation croissante, devenir un nouveau modèle d'organisation entrepreneuriale. C'est un écosystème d'entreprises indépendantes liées politiquement par des valeurs partagées et opérationnellement par des méthodes et des objectifs communs. L'exemple de Cap Performance, opération menée par les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire, est souvent cité positivement par les fournisseurs qui y ont participé en 2001-2002.

Les logiques de création collective de valeur sont largement antérieures à la crise. « Mondialisation et accélération technologique contraignent les entreprises à ne plus jouer seules. » Ce constat exprimé par deux figures de Harvard date de plus de dix ans [76]. Force est de constater que les stratégies d'alliance ne sont pas faciles à mettre en œuvre par les dirigeants, et qu'elles

76. Yves Doz, Gary Hamel, *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Dunod, 2000

demandent aux équipes opérationnelles de gros efforts d'adaptation. Optimiser un processus n'est déjà pas chose facile en interne ; l'externalisation d'un maillon de la chaîne de valeur exacerbe la difficulté.

Sans aller vers une alliance formelle lourde et de ce fait contraignante pour les deux parties, la notion d'élargissement peut simplement signifier pour l'entreprise une meilleure intégration de ses parties prenantes. Vue par le fournisseur, cette démarche s'apparente au bon sens, qui consiste à développer des relations pérennes avec son client. Vue par le client, il s'agit de considérer son fournisseur comme partie intégrante d'une organisation élargie. Même s'il n'est pas une entité juridique de la société cliente, il bénéficie de son écoute et il peut faire valoir ses intérêts.

Cette démarche d'ouverture n'est pas idéaliste, car elle sert les intérêts à moyen terme de l'entreprise concernée. Tous les grands groupes que nous avons rencontrés ont été clairs à ce sujet, en focalisant sur deux avantages : le partage des risques et la valeur de l'innovation. En effet, le temps et le volume des développements nécessaires pour faire face aux attentes du marché se sont tellement accrus qu'aucune entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut y faire face seule. Pouvoir compter, régulièrement, sur des PMI dynamiques et innovantes est alors une opportunité appréciable.

Alors, pourquoi tant de difficulté pour installer en France un vaste réseau d'entreprises élargies ? La réponse à cette question nous a été apportée par nos interlocuteurs de PME. Ils sont en fait assez critiques sur le manque de réactivité des grands groupes et évoquent même au sein de ceux-ci un certain « carcan managérial ». Cette lourdeur, malgré la reconnaissance par les grandes entreprises de certaines pratiques abusives, passées ou encore présentes, les freinerait dans leur démarche de progrès. Pour illustrer leur perception, les PME interviewées nous citent des exemples d'appels d'offres compliqués, assortis de lourds documents qui empilent les *desiderata* de multiples services.

Il ressort également de nos échanges que les ETI sont plus enclines à développer des partenariats. Certes, confirment les PME, leurs procédures d'achat se rapprochent de celles des grands groupes, mais elles sont moins bridées par des exigences actionnariales à court terme. De ce fait, une relation « gagnant-gagnant » avec un fournisseur stratégique est considérée par ces ETI patrimoniales comme un investissement à long terme et gérée en conséquence.

Faut-il tirer de ce constat que le concept d'« entreprise élargie » fonctionne mieux quand l'écart de taille entre les protagonistes est moindre ? Le fait est que la complexité des structures de grands groupes ne favorise pas la prise de décision partenariale. « Élargir » l'entreprise, c'est percevoir les multiples avantages des alliances et en accepter les difficultés organisationnelles. Un fournisseur partenaire va impacter transversalement, dans la grande entreprise cliente, de nombreux services déjà bien occupés par leurs échanges internes. Les anecdotes n'ont pas manqué pour illustrer cet écueil structurel.

Anecdote

Les écueils au partenariat PME-GE

Pour un programme commercial stratégique prévu sur quinze ans, le grand client d'une PME de production spécialisée lui demande un engagement de prix à la baisse sur toute la durée du programme. L'exigence est fixée sur l'appel d'offres à 5 % de baisse annuelle, soit, à l'issue du contrat, 54 % de réduction sur le prix initial. Cet objectif, pour un coût de produit intégrant 75 % de matière première, est totalement inatteignable.

Le sous-traitant propose donc à son client de redéfinir son produit et, à caractéristiques équivalentes, d'en baisser le prix en modifiant certains matériaux. Son étude aboutit à une baisse immédiate du prix de 25 %. Il propose, pour la durée du contrat, de simplement ajuster le prix par une formule de révision industrielle.

Après plusieurs mois, son correspondant acheteur confirme la pertinence de l'étude technique, mais souligne que le produit doit être requalifié. Il demande donc à son fournisseur de financer et fabriquer une présérie qui sera facturée ultérieurement. Celui-ci accepte.

Six ans après cette tractation, les produits sont toujours en stock dormant sur étagères. Le problème, non résolu par l'entreprise cliente, est la prise en charge des coûts de qualification par un de ses départements…

L'acheteur avait estimé la proposition du sous-traitant intéressante. Il avait lui-même calculé qu'avec une neutralisation ou simplement un plafonnement des hausses indicielles, le coût des produits sur quinze ans serait sensiblement identique à celui de l'appel d'offres initial, qui n'était économiquement pas viable.

La négociation était concluante et aurait dû aboutir à un marché intéressant pour les deux parties. Mais « l'Organisation » a parfois des raisons que la raison ne connaît point.

[NdR : histoire véridique, comme toutes celles de cet ouvrage]

4.2 Une relation de confiance

Selon les études de typologie des relations clients-fournisseurs (voir § 3.2.4), deux facteurs favorisent la confiance mutuelle : la non-dépendance et la non-confrontation. La notion de durée pourrait être ajoutée, qui consolide la satisfaction des deux parties dans le cas d'une transaction à gains réciproques. Des recherches en « marketing relationnel » ont approfondi cette réflexion et ont tenté de modéliser ce type de relation[77]. Y sont analysées notamment la crédibilité et la « bienveillance » des interlocuteurs.

La théorie sous-jacente à l'ensemble de ces études est que la relation de confiance crée de la valeur. Le succès des écosystèmes germaniques corrobore cette thèse. « Les entrepreneurs allemands savent chasser en meute. Grandes entreprises et moyennes sociétés sont solidaires[78]. » Henri Lachmann, président du Conseil de surveillance de Schneider Electric, est alsacien d'origine et a pu apprécier de près le capitalisme rhénan. « Faire mieux ensemble ce qu'on pourrait faire séparément » est une devise qu'il affectionne. Dogme humaniste ou simple bon sens économique ?

Les experts du monde de la Qualité, qui tentent depuis Deming et sa roue du progrès de prêcher la bonne parole en entreprise, prônent huit principes de performance. L'un de ceux-ci répond à la question précédente : « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs[79] ». La normalisation française a même consacré tout un fascicule documentaire à ce principe[80], dans sa série *Outils du management*. Enfin, les référentiels d'Excellence – EFQM® en Europe, Baldrige aux Etats-Unis et Deming au Japon – expriment ce même principe sous une forme plus opérationnelle : « Développer les partenariats : les ‹ Organisations excellentes › recherchent, développent et entretiennent des relations de confiance avec divers partenaires dans un souci de succès mutuel[81]. ». Quand on sait que l'EFQM®, fondation européenne pour le management de la qualité, a été créée par quatorze grandes entreprises européennes en 1988 et que ces leaders de l'époque fondaient, et fondent toujours, leur succès sur ce principe, la messe est dite…

77. Sarah Machat, Jean-Louis Chandon, *La qualité de la relation client-fournisseur : inventaire des éléments constitutifs et modélisation*, IAE Aix-Marseille, décembre 2007
78. Yann Le Galès, « Les leçons du capitalisme rhénan », *Le Figaro Economie*, 25 janvier 2010
79. Principe 8 de la norme ISO 9000:2005, « Principes de management de la qualité », www.iso.org
80. AFNOR, *Relations mutuellement bénéfiques : facteur de croissance durable*, FD X 50-193, avril 2006
81. EFQM ®, « Les concepts fondamentaux de l'Excellence », Le modèle d'excellence, EFQM 2010

Les témoignages que nous avons recueillis sur ce thème sont très disparates. Globalement, ce n'est pas à proprement parler une « relation de confiance » qu'imageaient les cas réels qui nous ont été exposés. Ni les sous-traitants de groupes dominants ni même les grandes entreprises trop dépendantes d'un fournisseur expert ou simplement d'une production externalisée n'ont fait montre d'un esprit de partenariat développé… Quelques contre-exemples ont été cités dans le monde électrotechnique où la filière, malgré sa structure oligopolistique en amont, s'est dotée d'écosystèmes performants : fabricants d'appareillage avec leurs intégrateurs OEM (*Original Equipment Manufacturer*), ou OEM avec leurs tableautiers, etc.

« La confiance, ça se construit. » L'adage est assez partagé parmi les entreprises rencontrées. Autant le vocable « partenaire » semble galvaudé, abusivement utilisé par quelques donneurs d'ordre à la communication tonitruante, autant la notion de « règle du jeu » est acceptée. En langage industriel, il s'agit bien de systèmes de contrôle ou d'audit. À l'angélisme partenarial, les fournisseurs préfèrent un cadre relationnel clair, et donc contractuel, au sens commercial et non juridique. Et sans abuser de poncifs socio-psychologiques, constatons que la « relation adulte-adulte », qui s'applique autant aux entreprises qu'à leurs représentants, génère une certaine confiance réciproque. La démarche est cohérente avec la notion de « management par les faits » préconisée par les modèles d'excellence précités.

4.3 Les clusters

Un cluster est un écosystème régional puisqu'il est constitué d'industries, d'organismes de recherche, d'enseignement et autres services qui contribuent à des projets communs dans un secteur déterminé et à un niveau d' « excellence internationale ». La définition de Michael Porter, qui date de la fin des années 1990, souligne l'aspect de nébuleuse économique du cluster, où la coopération entre les différents acteurs régionaux est forte : entreprises industrielles de tailles diverses, fournisseurs et prestataires de service dédiés, universités affiliées, laboratoires et instances de normalisation, etc.

Les clusters américains, telle la *Silicon Valley*, ont inspiré les concepteurs de nos pôles de compétitivité français [82]. Ils sont en effet considérés comme

82. Cabinet Alcimed, *Les « clusters » américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français*, Direction générale des entreprises, octobre 2008

les plus efficaces outils de déploiement de la politique d'innovation américaine. Catalyseurs de talents, de projets audacieux et d'efficience industrielle, ces pôles régionaux concrétisent en outre les concepts de vision partagée, de synergie des acteurs et de relation de confiance. Comme les « districts industriels » italiens du *Veneto*, les clusters sont également reconnus pour leur impact sur le taux d'emploi local.

4.3.1 Nos pôles de compétitivité nationaux

Le site national[83] qui est dédié aux « moteurs de croissance et d'emploi » est explicite dans sa présentation d'accueil : « Un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire donné des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations. D'autres partenaires, dont les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ainsi que des services aux membres du pôle sont associés. » Lancée en 2004 par l'État, la politique de ces centres d'excellence à la fois régionaux et internationaux s'inscrit clairement dans un développement économique surtout industriel.

En 2008, les 71 pôles ont été évalués, et la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, des industries et des services) n'a pas lésiné sur les moyens puisque c'est l'un des *big five* qui a été chargé de l'audit : le BCG (*Boston Consulting Group*). Les consultants du fameux cabinet ont classé les pôles de compétitivité en trois catégories : les 39 pôles du « groupe 1 » avaient pleinement atteint leur objectif ; les 19 du « groupe 2 », partiellement ; et les 13 autres « pouvaient tirer parti d'une reconfiguration ». Mi-2010, six d'entre eux étaient définitivement dissous. La prochaine évaluation générale est programmée en 2012.

Les avis sont partagés sur l'efficacité du système, comparativement au succès des clusters nord-américains. Les pôles sont observés à la fois par les instances industrielles, ministère en tête, et par les services du Premier ministre chargés de l'aménagement du territoire. À titre d'exemple, la COFHUAT (Confédération française pour l'habitat, l'urbanisme, l'aménagement du territoire et l'environnement) est une création d'après-guerre présidée par un haut fonctionnaire. Dans son magazine trimestriel, elle commente régulièrement l'évolution des clusters régionaux.

83. www.competitivite.gouv.fr

Dans le cadre de notre ouvrage, il est intéressant de feuilleter une telle publication[84], d'en décoder les témoignages et de souligner quelques vocables : « innovation et performance », « coopération et compétition », « coordonner […] les filières », « entreprise, enseignement et recherche »… Un article[85] du directeur de Thesame, réseau mécatronique et productique, aborde le thème de la coopération technique entre grands groupes et PME. « Pour rester leader sur notre marché, il faut s'ouvrir aux idées de nos fournisseurs. » Cette citation des concepteurs de Salomon illustre une vertu indéniable des pôles de compétitivité : le rapprochement des clients et fournisseurs de taille et culture différentes.

Insistons enfin sur l'aspect territorial. Le Maine-et-Loire est l'un des départements les plus dynamiques de l'Hexagone. Les activités institutionnelles, notamment à la CCI et à l'UI49 (Union des industries et des métiers de la métallurgie) y sont fortement développées. Dans cette région angevine où le sentiment d'appartenance est fort, il n'est pas étonnant qu'un pôle d'excellence comme LEA-Valley (*Loire Electronic Applications*) ait eu, dès sa création en 2008, un grand succès. « Notre région est […] la première en France pour la dynamique de son réseau dans ces métiers technologiques[86]. » Le président de LEA est fier de sa filière, une filière d'Anjou, « territoire d'excellence européen »…

4.3.2 Les limites du concept

Nous avons échangé avec nos interlocuteurs d'entreprises sur ce concept. Ils nous ont spontanément cité les succès de certains pôles : Minalogic à Grenoble et le cluster aéronautique du Sud-Ouest. Le premier réunit des géants tels que ST Microelectronics et Schneider Electric, des universités de haut niveau, des centres de recherche internationaux (Minatech, Leti…) et un dynamique écosystème de PME et ETI locales. Le second, construit autour des figures de proue Airbus et Dassault, anime dans l'*Aerospace Valley* toute une myriade entrepreneuriale et un dense réseau universitaire.

Toutefois ces succès n'occultent pas le débat sur le bien-fondé du développement politique des clusters. Plusieurs études[87] expriment une position

84. *Le courrier de la COFHUAT*, n° 27, juin 2011
85. André Montaud, « Refonder la relation donneur d'ordres/fournisseur : conception collaborative et innovation »
86. http://www.lea-valley.fr/fr/8/mot-du-president.html
87. IAURIF, *Clusters mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters*, Etude réalisée pour le compte du Conseil régional d'Ile-de-France, janvier 2008

prudente sur ce sujet. Certes, la catalyse des performances d'entreprises et leurs effets sur l'environnement local sont confirmés, mais la généralisation théorique du concept est difficile. Elle est très liée aux spécificités de la région et de la filière concernées. L'analyse factuelle des succès et difficultés des 71 pôles de compétitivité nationaux aboutit à une conclusion pondérée, du type « plutôt positif ».

Une notion souvent soulignée par les experts[88] est la masse critique. La viabilité européenne – *a fortiori* mondiale – d'un cluster, nécessite un niveau d'investissement croissant. À titre d'exemple, le pôle de Grenoble, évoqué précédemment, est challengé sur le plan européen par les clusters de Dresde et Eindhoven. Il n'est pas au niveau d'une compétition mondiale, pour le développement et la production de semi-conducteurs, avec la *Silicon Valley*, ni avec les pôles asiatiques du Japon, de Taïwan, de Corée du Sud ou de Singapour.

La création d'un cluster n'est donc pas une panacée et doit s'inscrire dans le cadre d'une politique de filière très élaborée intégrant une étude du marché mondial. Ainsi, compter sur un pôle régional pour relancer un secteur qui s'est étiolé serait une démarche hasardeuse. Les risques d'échec sont multiples : grande difficulté de reconstruire une expertise disparue ; niveau d'investissement pour atteindre la taille critique ; crédibilité d'un pôle récent sur un marché mature, etc. En clair, une filière industrielle négligée ne se « réinvente » pas !

88. Henry Kressel, *Competing for the future*, Cambridge University Press, 2007, (page 158)

Résumé du chapitre 4

Les écosystèmes

À l'instar de sa voisine germanique, la France ne pourrait-elle pas, sur la base d'une meilleure synergie interentreprises, développer davantage d'écosystèmes entrepreneuriaux ? Le premier stade d'ouverture est le concept de l'« **entreprise élargie** » qui intègre à son organisation interne ses principales parties prenantes externes. Appliqué aux grandes entreprises françaises, ce concept peut se heurter à une certaine lourdeur managériale. Il est plus facile à intégrer par des ETI dont la différence de taille avec leurs fournisseurs est moindre.

La notion de « **relations mutuellement bénéfiques** » semble plus naturellement pratiquée outre-Rhin. Et même si elle est une composante de « l'excellence managériale » (type EFQM ®), elle n'est pas patente dans le système d'échanges B2B en France. Les PME y semblent résignées et, au « partenariat » peu crédible, préfèrent le challenge de fournisseurs objectivement évalués.

Les **clusters** sont des écosystèmes régionaux qui ont fait leurs preuves outre-Atlantique. En France, plus de la moitié de nos pôles de compétitivité ont atteint leurs objectifs, notamment grâce au rapprochement des entreprises de différentes tailles, clientes et fournisseurs. Une condition importante de réussite est la compétitivité de la filière concernée sur le plan mondial. Il n'est point de recette pour recréer une branche industrielle flétrie…

5 Les achats responsables

Sans solidarité,
performances ni durables ni honorables.

François Proust[89]

Dans le cadre d'une possible évolution de la situation industrielle actuelle, le champ du chapitre précédent était celui des entreprises en général. En focalisant à nouveau sur les achats, nous allons revenir sur les pratiques transactionnelles, quel que soit le degré de relation institutionnelle des entreprises concernées. Les sections qui suivent abordent la relation client-fournisseur au sens large, sans cadre particulier de cluster ni autre type de proximité partenariale.

Un des mots-clés, en filigrane du chapitre 3 consacré aux pratiques d'achat, est bien la responsabilité. Qui est responsable des dérives de certaines pratiques : les acheteurs opérationnels, leur hiérarchie, le dirigeant qui fixe la politique générale de l'entreprise, ou les acteurs invisibles du grand jeu financier ? Le Médiateur de l'industrie, qui analyse ces pratiques, insiste également sur une notion de responsabilité mutuelle. « Renforcer la responsabilité des leaders de filières », certes, mais aussi mettre les sous-traitants devant leur propre responsabilité, celle d'une « vision stratégique précise », sans laquelle ils risquent une situation de dépendance[90].

Associant les deux vocables, ce chapitre veut éclairer le concept des « achats responsables », qui dépasse les notions d'« achats durables » ou « éco-responsables ». Les achats responsables, selon l'Observatoire éponyme, s'inscrivent « dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes[91] ».

Cette précision élargit la définition, qui certes intègre les trois piliers du développement durable, mais y associe les conditions d'une chaîne de valeur optimisée, en termes de coût global, de qualité et d'efficience. Parties

89. François Proust, *Maximes à l'usage des dirigés et de leurs dirigeants*, Rivages, 1995
90. Jean-Claude Volot, *Rapport d'activité*, « Grand principes et philosophie de la Médiation », Médiation de la relation interentreprises industrielles
91. ObsAR, www.obsar.asso.fr , « Définition de l'Achat responsable »

prenantes, multiples domaines d'action : nous sommes bien dans le champ de la responsabilité sociétale, telle que la définit la norme ISO 26000.

5.1 L'émergence de la RSE

La notion de responsabilité sociétale n'est pas récente, puisqu'elle est apparue aux Etats-Unis dès le XIX[e] siècle, portée à l'époque par des démarches philanthropiques ou religieuses. C'est au XX[e] siècle, dans les années 1950, qu'elle prend réellement corps sous la forme d'une critique acerbe des dérives d'une mondialisation naissante. Howard Bowen est souvent cité comme le « père fondateur de la RSE » (CSR : *Corporate Social Responsability*). Dans un ouvrage[92] commenté par le *National Council of Churches*, il en présente une version plutôt socio-économique qui aboutit à la définition d'un « contrat social » entre les managers, les actionnaires et la société.

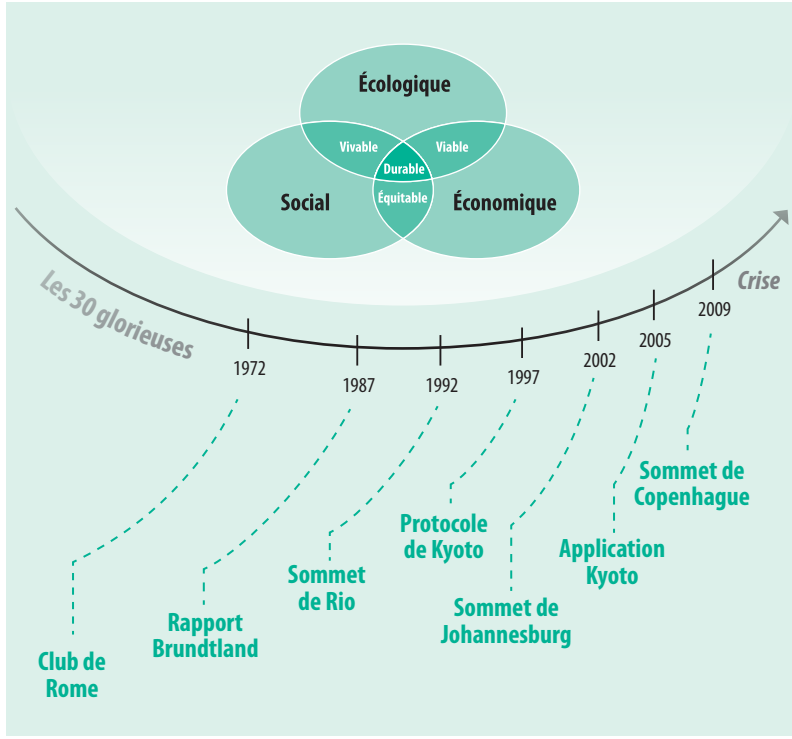


Figure 9 – Historique du développement durable

92. Howard R. Bowen, *Social responsabilities of the businessman*, Harper & Brother, 1953

La puissance montante des multinationales, dans les années 1950, cristallise les thèses de Bowen. En effet, les Ford, Exxon, Shell et autres General Electric ont fait des émules dès le début du XX^{e} siècle et surtout après la guerre. L'avènement de la « firme-réseau » mondiale, sans centre vraiment localisé, date de cette époque. Le développement du concept de CSR aurait-il donc été la réponse aux excès de pouvoir des oligopoles d'origine américaine ? C'est en tout cas l'avis de nombreux experts universitaires[93].

Aux Etats-Unis, après l'assassinat de John F. Kennedy, les années 1960 sont surtout marquées par une gestion difficile de la guerre du Vietnam par son successeur, Lyndon B. Johnson. Mais dans une économie américaine qui poursuit son développement d'après-guerre, la CSR est loin d'être un thème dominant. Un certain Milton Friedman (qui deviendra ensuite conseiller du président Nixon) en conteste le principe même. Selon lui, la CSR, qui détourne l'entreprise de sa finalité première – le profit – est dangereuse !

5.1.1 Les années 1970 à 1990 et leur prolongement

Passer directement, pour la genèse de la RSE, des prémices religieuses du XIX^{e} siècle américain aux préoccupations environnementales de Stockholm pourrait paraître simplificateur. Le fait est que les idées de Bowen dans les années 1950 reprenaient la doctrine humaniste du siècle précédent, et qu'elles ont été broyées par les thèses économiques ultra-libérales des années 1960, avant de laisser place à un autre mouvement au début des années 1970. Sans occulter les risques sociaux et sociétaux mis en exergue par Bowen, ce nouveau mouvement se focalisait davantage sur les risques environnementaux du développement occidental effréné. C'est ainsi que le Club de Rome, créé en 1968, marquait l'origine du courant écologique par un rapport retentissant : « Halte à la croissance[94] ».

Les événements internationaux résumés par la figure 9 illustrent en fait l'histoire du développement durable sur les quarante dernières années. 1972, année de la conférence des Nations unies à Stockholm, a été le premier événement international d'un agenda multidécennal récurrent. Les « sommets de la Terre » se succèdent alors : Nairobi en 1982, Rio en 1992 (avec 178 pays présents !) et Johannesburg en 2002. Si le « Rio + 20 » se

93. Valérie Paone, *La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits*, L'Harmattan, 2011
94. MIT (Massachussets Institute of Technology, *The limits to growth*, 1972

prépare pour 2012, « Rio – 5 » et « Rio + 5 » ont été également des dates marquantes du calendrier écologique.

C'est en effet en 1987, lors de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement qu'est présenté le rapport de sa présidente, Madame Gro Harlem Brundtland. Ce rapport fonde le développement durable, « qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Le schéma des trois piliers du développement durable date de cette époque (voir figure 10). Il illustre la nécessaire confluence de la croissance économique, du progrès social et de la protection environnementale. Dans la version internationale, le terme anglais social recouvre à la fois les aspects humains et sociétaux.

Après l'adoption à Rio de la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC), les pays participants se réunissent chaque année. Ils signent en 1997 le protocole de Kyoto concernant la réduction des gaz à effet de serre (GES), protocole qui entre en vigueur en 2005. La conférence de Copenhague de 2009 (la COP 15) n'a fait l'objet d'aucun accord chiffré, de même que la COP 16 de Cancun. En 2011, à la COP 17 de Durban, l'Europe a fait le forcing pour entraîner les autres grandes puissances économiques dans son sillage écologique…

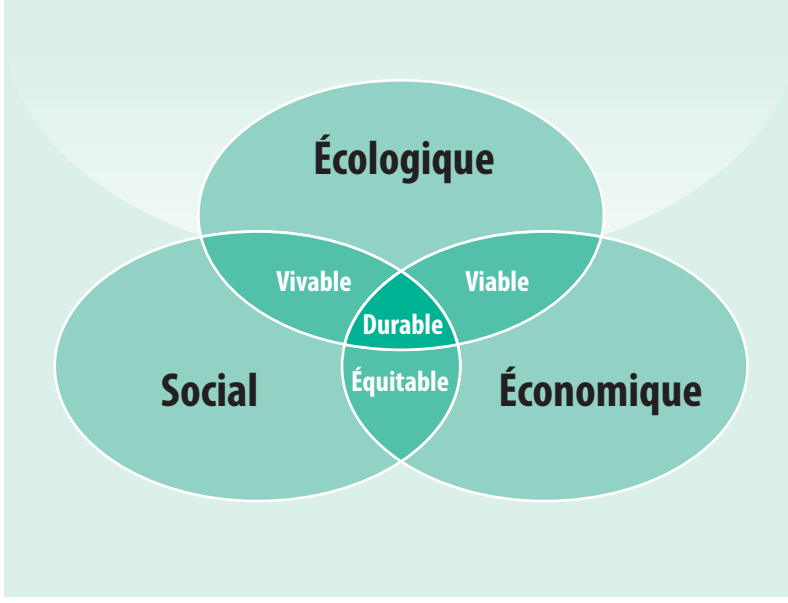


Figure 10 – Représentation du Développement durable

5.1.2 Le nouveau millénaire

La synthèse des trois décennies d'événements touchant au développement durable peut laisser perplexe. Force est de constater que les engagements des pays sur leurs réductions de GES, même après une reconnaissance quasi consensuelle des risques climatiques, restent pour le moins timorés. Le point positif est la récurrence des rencontres internationales sur le sujet, l'assiduité des nombreuses nations participantes et l'opiniâtreté de certains pays, surtout européens, pour influer sur les autres, notamment les Etats-Unis, l'Inde et la Chine.

Il serait réducteur de tirer de cette lenteur de décision une conclusion pessimiste sur l'avancement des pratiques de développement durable. En effet, le premier sommet de Rio avait abouti à la signature de 27 principes fondamentaux et au lancement d'un vaste plan d'action, l'Agenda 21, applicable par les collectivités territoriales des pays signataires. En Europe par exemple, le traité d'Amsterdam, en 1997, intègre des objectifs et une politique de développement durable.

Indéniablement, depuis la fin des Trente Glorieuses, un élan sociétal est perceptible, rythmé par les sommets internationaux – certes parfois décevants – et par les initiatives nationales et communautaires. La concomitance de ces initiatives avec les événements relatifs au développement durable ne doit rien au hasard. Ainsi, dans les années 1990, ont été fondées de multiples associations liées à la responsabilité sociétale :

- en 1991, *Investors in people (IIP)*, au Royaume-Uni;
- en 1995, *AccountAbility* (norme AA 1000) ;
- en 1997, *Social Accountability International* (SAI, norme SA 8000) ;
- en 1997, *Global reporting initiative* (GRI : indicateurs sociétaux)
- en 1998, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique).

Elles renforcent les actions de plus anciennes institutions, créées après les guerres : l'ILO (ou OIT, Organisation internationale du travail, 1919) et l'ONU (Organisation des Nations unies, 1945). Leurs textes s'appliquent non seulement aux pays, mais directement à leurs entreprises et organisations. Ainsi, l'OIT a collaboré en 1999 avec l'organisme normatif anglais pour élaborer la norme OHSAS 18001, dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Les autres organismes cités ci-dessus édictent des

chartes et conventions ou publient des indicateurs qui sont connus par la grande majorité des grandes entreprises internationales.

Si un nouveau millénaire s'est préparé durant les années 1990, avec un point d'orgue lors du Sommet organisé par les Nations unies en 2000[95], il est incontestable que le réseau des associations internationales y a contribué. Kofi Annan en personne, secrétaire général des Nations unies de 1997 à 2006, était convaincu que les macro-symposiums internationaux ne permettaient pas de relever dans le délai requis les grands défis sociétaux de notre époque. Il lança donc, au forum de Davos en 1999, l'idée du Pacte mondial. Lancée à l'ONU en 2000, elle proposait aux entreprises et aux organismes de s'engager à respecter les dix principes du *Global Compact*, relatifs aux droits de l'homme, aux droits du travail, à l'anti-corruption et à l'environnement. À la fois visionnaire et pragmatique, le secrétaire général de l'ONU, prix Nobel de la paix en 2006, avait vu dans l'adhésion de milliers d'entreprises au Pacte la plus concrète contribution des pays au développement durable.

5.1.3 La norme ISO 26000

« Contribuer au développement durable », telle est la définition même de la responsabilité sociétale dans l'introduction de la norme ISO 26000. L'historique de cette norme exceptionnelle s'inscrit bien dans la suite du panorama temporel présenté précédemment. En effet, la préparation et la conception de ce texte volumineux et dense ont demandé une décennie de travail. Initiée en 2001 par le COPOLCO (Comité pour la politique de consommation), l'étude de faisabilité de la norme a été poursuivie par une consultation multi-parties prenantes du SAG (groupe stratégique consultatif) jusqu'en 2005. La norme a été élaborée de 2005 à 2010 par près d'une centaine de pays et a fait l'objet d'un vote positif à 93 % par les 77 pays votants.

Sans détailler les 140 pages de ce texte, rappelons-en la finalité, la structure et les fondamentaux. Cette norme, contrairement aux normes de systèmes de management, n'est pas un référentiel d'exigences, mais un ensemble de « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Elle comprend, outre les trois chapitres de généralités et définitions, quatre chapitres clés, qui abordent successivement :

95. *cf* Sommet du Millénaire, 6-8 septembre 2000, http://www.un.org/french/millenaire/

- les principes de la RS (§ 4) ;
- ses deux pratiques fondamentales (§ 5) ;
- les sept « questions centrales » déclinées sur 36 domaines d'action (§ 6) ;
- les préconisations d'intégration à l'organisation (§ 7).

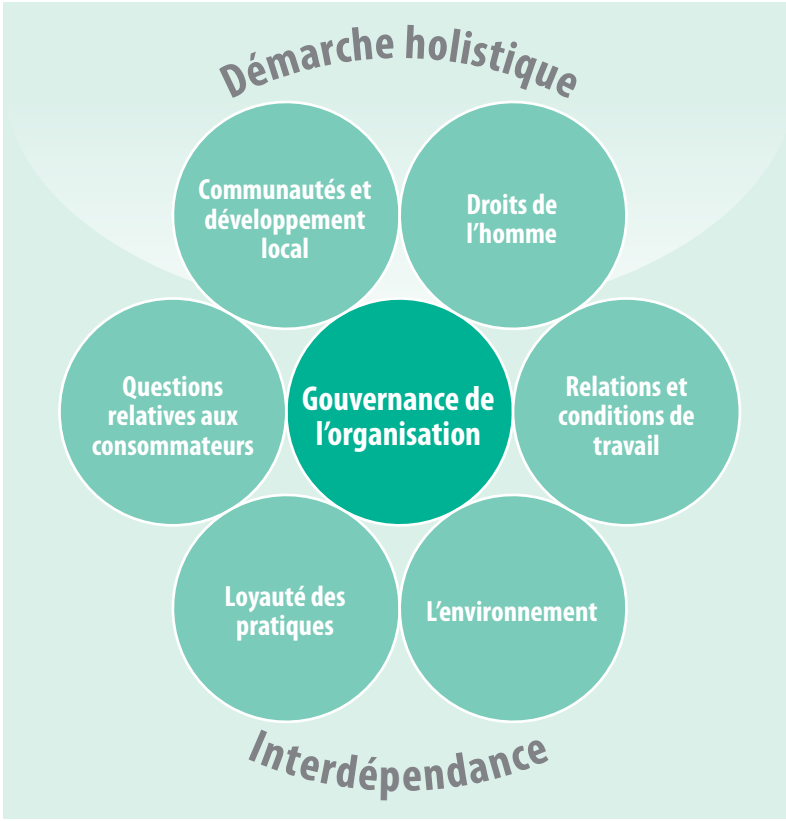


Figure 11– Les 7 « questions centrales » de l'ISO 26000 (d'après la figure 3 de la norme)

La norme traite de la « responsabilité sociétale d'une organisation » au sens large, incluant les entreprises, les associations, les collectivités publiques, etc. Cette responsabilité concerne les « impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement ». Les domaines d'action proposés sont répartis non pas sur trois piliers, mais sur sept « questions centrales » (voir la figure 11). L'ISO 26000 affine donc le concept du développement durable, et les aspects économiques sont intégrés dans chacune des sept questions. La gouvernance est, selon la norme, le « facteur

le plus important », car elle intervient à toutes les étapes de la démarche. Celle-ci consiste, à partir d'une évaluation des impacts de l'organisation sur son environnement, naturel et sociétal, à élaborer et mettre en œuvre un « plan d'actions RS », à le communiquer en interne et à l'extérieur de l'organisation, et à s'engager dans un processus continu d'amélioration. Dans son chapitre sur l'intégration de la démarche, la norme consacre une section à sa crédibilité, qui tient à deux conditions essentielles : la pertinence des domaines d'action choisis par l'organisation et la qualité du dialogue qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Éviter le *greenwashing*, caricature d'une démarche de RS superficielle et outrageusement communiquée, tel est le but de cette section 7.6, qui a fait l'objet d'une norme française [96] qui complète l'ISO 26000.

En résumé, cette norme internationale sur la responsabilité sociétale, première du genre, est une référence incontestée. Elle est, grâce aux accords passés entre l'ISO et les associations partenaires, compatible avec tous les référentiels élaborés au cours des années 1990 : conventions de l'OIT, principes de l'OCDE et du Pacte mondial et indicateurs du GRI. La question est donc moins la pertinence de ce référentiel universel que la propension des organisations à l'utiliser. En clair, est-ce que les entreprises vont, d'une façon volontaire et non sous la pression réglementaire, se lancer dans une politique de responsabilité sociétale et « l'intégrer », conformément à ce que préconise la norme ?

Le phénomène de diffusion de bonnes pratiques s'est produit partiellement pour les démarches de qualité dans les années 1990, et de façon plus restreinte pour les démarches environnementales dans les années 2000. La France compte ainsi 25 000 entreprises certifiées selon ISO 9001, et environ 5000 selon ISO 14001. Combien se lanceront dans une démarche sociétale selon ISO 26000, sans reconnaissance certifiée à la clé ? Trois catégories principales d'acteurs seront les catalyseurs de l'expansion du phénomène : les institutions d'État, les grands groupes et les consommateurs. Ces trois catégories sont évoquées dans l'encadré ci-contre.

5.2 Une supply chain de coopération

Parmi les « domaines d'action » de la RSE, ceux qui peuvent contribuer à une meilleure compétitivité directe de l'entreprise sont les plus prisés :

96. Norme expérimentale XP X30-027, *Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000*, Afnor, décembre 2010

Influenceurs RSE

Influence de l'État :
Depuis les années 1970, les États participent à des Sommets sur le développement durable. À Kyoto, en 1997, des engagements sont pris : adoption des 27 principes du D.D., mise en œuvre des Agendas 21. La stratégie européenne de développement durable date de 2001.

En France, la loi Barnier sur l'environnement passe en 1995, puis la loi Voynet en 1999, qui mentionne l'Agenda 21, et une loi sur la solidarité et le développement urbain en 2000. Et en 2002, l'écologie et le développement durable prennent corps, par la création d'un ministère.

Les lois NRE (Nouvelle régulation économique), publiées en 2001, sont appliquées à partir de 2003, obligeant les groupes cotés à élaborer chaque année un rapport de développement durable.

Le Grenelle de l'environnement est lancé en 2007, les lois Grenelle 1 édictées en 2009, et les premières lois Grenelle 2 en 2010. L'article 225 du Grenelle 2, prévu pour le printemps 2012, va élargir le champ d'application des lois NRE à toutes les entreprises de plus de 500 salariés (par étapes : 5 000, 2 000, 500).

Influence des grands clients :
Dans le cadre de leur politique de développement durable, et notamment de leurs achats responsables, les grands groupes cotés commencent à inclure des spécifications RSE dans leurs appels d'offres. Le phénomène s'étend des fournisseurs de rang 1 au rang 2, etc.

Les autres groupes, ainsi que les ETI de plus de 500 salariés vont, dans l'application progressive du Grenelle 2 (article 225), faire de même. Des sociétés spécialisées dans l'évaluation documentaire RSE des fournisseurs proposent des bases de données : Ecovadis, Achat Concept Eco…

Influence des consommateurs :
Par conviction personnelle ou influence des médias, de plus en plus de consommateurs sont sensibles aux démarches RSE des fabricants de produits alimentaires, cosmétiques, etc.

Par ailleurs les associations de consommateurs mènent des démarches de promotion de la RSE et de l'ISO 26000 (en France : ADEIC, Indecosa, Léo Lagrange, etc.).

…

…

Influence d'autres parties prenantes :
Globalement, les jeunes générations sont de plus en plus mobilisées par les sujets sociétaux qui sont abordés, par exemple, dans les entretiens d'embauche. Le nombre de jeunes managers qui souhaitent que la RSE soit intégrée à leur mission est croissant.

Internet est un facteur d'influence extrêmement puissant pour diffuser les messages RSE, les bonnes – et surtout mauvaises – pratiques…

efficacité énergétique, baisse des consommations de ressources naturelles (eau, charbon, gaz…), éco-conception, etc. Quant aux « parties prenantes » les plus citées, après les actionnaires et les salariés, ce sont les clients et donc… les fournisseurs. Le thème transversal des « achats responsables », objet de ce chapitre, fait donc partie des déclinaisons les plus documentées du concept de RSE.

Redéfinir la *supply chain*, telle sera une des conséquences stratégiques de la RSE. En effet, la valeur ajoutée par les acteurs de la chaîne n'est plus uniquement financière ni fonctionnelle, elle est globale, selon le modèle de Porter. « La valeur sociétale fait partie de la valeur globale de l'entreprise », affirme le directeur Développement durable de Danone[97]. La notion d'« actifs immatériels » est donc aujourd'hui ancrée dans les milieux entrepreneuriaux, voire financiers et boursiers[98].

Comment faire évoluer la *supply chain* avec ces nouveaux critères ? Quel type de relation client-fournisseur est préconisée, et pourquoi ? De quelle façon les processus opérationnels seront-ils impactés par la RSE ? L'actualité est si riche dans le domaine des achats responsables que nous n'avons eu aucune difficulté à répondre à ces questions. Les sections qui suivent prolongent la réflexion du chapitre 3 sur les tendances des pratiques d'achat (voir § 3.3).

97. Interview de Bernard Giraud, www.easybourse.com , 26 juin 2007
98. « Pourquoi mesurer les actifs immatériels », www.observatoire-immateriel.com

5.2.1 Une politique d'achats responsables

En début 2012, le projet de la future norme française [99] sur les achats responsables est déjà bien avancé et trace dans sa première partie les axes d'une « politique d'achats responsables ». L'objectif du groupe de travail « multi-parties prenantes » animé par l'Afnor était clair : décliner les lignes directrices de la norme ISO 26000 au processus d'achat. Comment les acteurs de ce processus peuvent-ils y définir leur responsabilité sociétale, et comment les étapes du processus sont-elles impactées par la démarche RSE de l'entreprise et de ses parties prenantes ?

Pour répondre à ces questions, la première partie de la future norme d'achats responsables a, conformément aux lignes directrices de l'ISO 26000, passé en revue les sept « questions centrales » sous l'éclairage du processus d'achat. En rappelant la figure 11 (voir § 5.1.3), il n'est pas étonnant de voir en exergue dans le texte du projet la partie prenante déterminante dans toute démarche RSE : la gouvernance. Elle est « essentielle pour la définition, la mise en œuvre et le suivi des achats responsables [100] ». Il s'agit ici du dirigeant d'entreprise et du directeur des achats.

Dans la future norme NF X 50-135-1, trois des recommandations générales de la section « Gouvernance » méritent d'être soulignées dans le cadre de notre propre ouvrage :

- définir et communiquer une politique d'achats responsables ;
- déployer le concept du « mieux-disant » ;
- développer avec les fournisseurs des « relations mutuellement bénéfiques ».

La deuxième partie du projet de norme concerne les aspects opérationnels, et permet d'intégrer à chaque étape du processus d'achat les éléments de RSE correspondants. À titre d'exemple, la définition du besoin prend en compte, pour un produit, des spécifications environnementales (par exemple par une fiche PEP, profil environnemental du produit). Quant aux critères d'évaluation des fournisseurs potentiels, ils

99. Remplacement du document Afnor FD X 50-135, *Lignes directrices pour l'intégration des enjeux du développement durable dans la fonction achats*, décembre 2009

100. Projet de norme NF X 50-135-1, « Gouvernance », § 5.1

Cohérence des textes normatifs

Sur le site www.iso.org , 5 normes sont listées dans la catégorie « Normes de management et leadership » : ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000, ISO 31000 et ISO 50000. L'Afnor, représentant français de l'ISO, propose une animation (*) très pédagogique qui associe ces 5 normes ISO à une norme sociale d'origine anglaise (OHSAS) qui n'avait pas été adoptée par l'ISO, à l'origine, à cause du refus de plusieurs pays (dont la France). Ceux-ci estimaient être déjà bien pourvus en droit du travail. La présentation Afnor peut se résumer ainsi :

• ISO 26000 est une norme de gouvernance globale, déclinée par domaines de RSO.

• Les organisations gèrent leurs systèmes de management :

- de la qualité, avec ISO 9001 ;
- de l'environnement, avec ISO 14001 (ou règlement européen EMAS) ;
- de la santé et sécurité au travail, avec OHSAS 18001 (ou certification MASE en France) ;
- de l'énergie, avec ISO 50001 ;
- et enfin, des risques, d'une façon générale, avec ISO 31000.

Le positionnement choisi par l'ISO est clair, et ne considère surtout pas l'ISO 26000 comme une norme de management. (Elle n'est d'ailleurs pas certifiable, compte tenu des multiples contextes spécifiques des diverses organisations concernées.) La « gouvernance » élabore la politique de l'organisation, sa vision à long terme incluant des critères sociétaux. Le management met en œuvre, sur les plans social et environnemental. Les notions de qualité et de gestion des risques sont transverses.

Selon l'ISO 26000, « la participation à des programmes de certification spécifique peut parfois permettre d'améliorer la crédibilité » d'une démarche de RSE. Par cette affirmation dans le § 7.6.1 (« Méthodes permettant d'améliorer la crédibilité »), la norme étaye les démarches de RSE par des certifications spécialisées : 9001, 14001, etc. Lors des révisions des normes de management (par exemple ISO 9001 prévue pour 2015), les aspects de RSE y seront progressivement intégrés. D'une façon générale, tous les modèles de fédération normative (**) allient les normes de management, les modèles d'excellence (EFQM, Balance score card…) et l'ISO 26000.

Enfin, en complément des normes internationales ISO, les pays membres publient des normes locales et guides d'application (en France, « fascicules documentaires FD »). Citons à titre d'exemple, les publications Afnor FD X 50-135 (« Achats responsables »), FD X 50-193 (« Relations mutuellement bénéfiques »), etc.

(*) http://groupe.afnor.org/animation-normes/LESNORMESENTREELLES_ANIMATION_SEPT.swf
(**) voir aussi projet MFQ IdF présenté au CNQP (Comité national Qualité et Performance)

incluent notamment des contraintes sociales et sociétales. Le choix, par un client, d'une politique d'achats responsables va donc impacter toute la *supply chain* et peut aboutir à une évolution du panel de fournisseurs.

5.2.2 La valeur de la relation fournisseur

L'engagement dans une politique de « relations mutuellement bénéfiques » ne peut être étayé uniquement par des principes d'éthique ou de qualité. Dans un contexte de compétition mondialisée, ce choix ne peut être rendu pérenne que par un « retour d'investissement immatériel ». Concrètement, la démarche correspond à la mise en œuvre d'un modèle économique et à un suivi de son indicateur : le WRI (*Working relation index*™). Son créateur est John W. Henke, dont nous avons pu capter les enseignements [101].

Cet enseignant-chercheur de l'université d'Oakland (Rochester, Michigan) est un expert des relations acheteur-fournisseur. Avec son cabinet de conseil, *Planning Perspectives*, il pilote l'étude annuelle des relations entre constructeurs automobiles américains et équipementiers de rang 1. Les conclusions de cette étude sont éloquentes, étayées par les courbes d'évolution de l'indice WRI sur dix années. « Plus votre relation fournisseur est étroite, plus elle contribue aux bonnes performances de votre entreprise. »

L'argumentaire du professeur Henke est pragmatique : quand les achats pèsent 60 à 75 % du chiffre d'affaires d'une entreprise, ils sont, arithmétiquement, une clé de compétitivité essentielle. Le jeu de la concurrence s'exerce alors non pas d'entreprise cliente à autre entreprise cliente, mais d'entreprise élargie à autre entreprise élargie. La qualité, la robustesse et la pérennité de la *supply chain* sont alors des armes imparables et, à tout le moins, des facteurs de différenciation déterminants.

La bonne pratique préconisée par ce gourou de la relation client-fournisseur s'inscrit bien dans une démarche de responsabilité sociétale, où l'acheteur est respectueux de la partie prenante fournisseur, dans un intérêt commun. Il est alors moins question de rapport de force que de manière de faire, de grappillage de marge que d'incitation à l'innovation… « Ce sont nos choix qui reflètent ce que nous sommes, et pas nos compétences. » À méditer.

101. Conférence John W. Henke, « L'influence de la relation fournisseur sur les performances de votre entreprise », Medef 29 novembre 2011

5.2.3 Les nouveaux processus d'achat

Le concept de Henke, la « valeur de la relation fournisseur », fait partie des composantes d'une politique d'achats responsables. Or, dans une démarche d'excellence, c'est la qualité du déploiement des politiques qui en assure l'efficacité. Il est donc nécessaire, pour une entreprise dont la gouvernance a opté pour la responsabilité sociétale, d'en revisiter les processus à la lumière des principes de RS. Toute la deuxième partie du projet de norme précité [102] est consacrée aux « processus d'achats responsables ».

Chacune des huit étapes de ce processus (voir figure 7, au § 3.2.3) doit être cohérente avec une politique d'achats responsables, et chacune des tâches doit révéler de bonnes pratiques sociétales. À titre d'exemples, la définition du besoin, et donc l'élaboration du cahier des charges, doivent intégrer des « critères RSE » : prise en compte du cycle de vie du produit (aspect environnemental), intégration des sites de production à la communauté locale (aspect sociétal), conditions de travail dans ses sites (aspect social), etc.

Dans l'« évaluation des fournisseurs », l'introduction de ces nouveaux critères peut modifier les choix et les priorités du panel. La communication des nouvelles « règles du jeu » est importante, afin que les fournisseurs existants ne soient pas pris en défaut ou que les fournisseurs potentiels puissent valoriser leur engagement RSE. Les questionnaires d'évaluation doivent être commentés et pas simplement administrés comme des pensums. Et afin que la démarche s'étende à l'ensemble de la *supply chain*, les fournisseurs de rang 1 doivent s'engager à la communiquer aux fournisseurs de rang 2, et ainsi de suite.

Pour l'« exécution du contrat », les clauses RSE doivent faire l'objet d'un suivi adapté. Chaque spécification doit pouvoir être mesurée par des indicateurs clairement précisés au fournisseur ou éventuellement laissés à son initiative. Dans le domaine environnemental par exemple, une certification ISO 14001 est garante d'un management maîtrisé. À défaut, les objectifs environnementaux doivent être mentionnés et une politique explicitée, au moins succinctement. Dans le domaine social, les bonnes pratiques professionnelles (par exemple les entretiens individuels, la gestion des emplois, etc.) peuvent suffire pour confirmer le niveau de maturité de l'entreprise. En bref, la démarche procède du bon sens et n'est surtout pas une charge administrative supplémentaire.

102. Projet de norme NF X 50-135-2

5.3 La responsabilité sociétale des grands groupes

Le lecteur attentif aura remarqué que les grands groupes ont été cités de façon récurrente dans les pages qui précèdent. Qu'il n'en tire pas pour autant la conclusion que nous focalisons notre ouvrage sur les grandes entreprises multinationales. Rappelons déjà qu'au sein du Club Rodin, certains syndicats sont, il est vrai, essentiellement composés de TPE et PME, et d'autres au contraire représentent de grands groupes de notoriété mondiale. Nous verrons dans le prochain chapitre que les démarches de progrès concernent les entreprises de toutes tailles.

En revanche s'adresser d'abord aux grosses structures pour évoquer leur responsabilité sociétale n'est pas incongru, pour trois raisons :

- l'historique même de la RS, qui a révélé le poids des enjeux ;
- la contrainte réglementaire en France ;
- le rayonnement par la « sphère d'influence ».

Les thèses de Bowen, le mouvement qui a suivi et, plus récemment, l'initiative du COPOLCO en 2001 de proposer une norme sociétale ISO ont montré une certaine sensibilité « populaire » à l'égard du pouvoir des multinationales et surtout de leurs comportements dans les pays peu développés. Les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux d'organisations de plusieurs dizaines ou centaines de milliers de salariés sont énormes. Les entreprises concernées le reconnaissent et, par leurs associations entrepreneuriales, contribuent elles-mêmes à l'élaboration de chartes et « normes internationales de comportement[103] ».

Les lois NRE de 2001 s'inscrivaient dans cette dynamique sociétale, et les groupes cotés ont tout intérêt, vis-à-vis de leurs actionnaires diffus notamment, à améliorer leurs démarches de RS. Les autres réglementations financières, telle la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis, ont servi la crédibilité même du système boursier. Certes la teneur des textes est variable selon les pays et les cultures. La transparence financière et la gouvernance sont des sujets communs ; le social et l'environnemental sont plus spécifiques au cadre européen.

C'est bien par leur « sphère d'influence » que les grandes entreprises se positionnent comme premières porteuses des démarches sociétales.

103. Définition 2.11 de la norme ISO 26000, page 3

L'expression est ainsi définie dans la norme ISO 26000 : « Portée et ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres, à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou activités de personnes ou d'autres organisations ». Il est donc bien question d'un rôle de promotion de la responsabilité sociétale, et donc à la fois d'exemplarité et de prosélytisme. Nous avons souhaité illustrer ce rôle, actuel ou potentiel, au travers de trois types de démarches : les préconisations publiques ou associatives ; les engagements des grands groupes eux-mêmes, avec quelques exemples ; et les messages de notre filière électrique et électronique.

5.3.1 Les préconisations publiques

Créée au printemps 2010 à la suite des États généraux de l'Industrie, la Médiation interentreprises avait pour objectif de contribuer à de meilleures relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. La ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en personne [104] évoquait « l'ensemble des fédérations professionnelles [qui avait] souligné le déséquilibre [de ces] relations ». C'est la Médiation du crédit qui avait, quelques mois plus tôt, lancé avec la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) la Charte des bonnes pratiques. Cette charte devint donc un des outils utilisés par l'équipe de Monsieur Volot pour approcher les grandes entreprises. Car ce sont bien les grands donneurs d'ordre qui étaient ciblés, « sans nier [leur] rôle de leader » dans les filières, avait précisé Madame Lagarde.

Les dix engagements pour construire « une relation équilibrée et durable entre les fournisseurs et leurs clients » sont totalement cohérents avec les propositions de notre ouvrage. En effet, le texte de la charte précise la notion de relation de confiance (voir § 4.2 de ce livre) et de coût global (§ 3.2.1 et 3.3.1), ainsi que le rôle des leaders dans les filières (voir « Les écosystèmes », § 4). Enfin, la responsabilité sociétale, objet de ce chapitre, y est traitée, ainsi que le processus Achats (§ 3.2.3) et la rémunération des acheteurs (même section). Il est rassurant de constater que notre livre, fruit des discussions d'un *think tank* complétées par des retours d'interviews externes, corrobore parfaitement les réflexions d'autres industriels et experts économiques.

104. Christine Lagarde, *Rapport d'activité 2010/2011*, Médiation des relations interentreprises industrielles

Dans la charte, la « relation de confiance » entre donneur d'ordre et fournisseur consiste en une collaboration étroite entre les deux parties : la grande entreprise aide la PME (engagement 2) et surtout, elle est financièrement équitable avec elle (engagement 1). Elle doit être vigilante quant au degré de dépendance de son sous-traitant (engagement 3). À l'inverse, celui-ci ne doit pas user d'une position de monopole technique pour rendre captif son client. Les engagements 4 (filière), 8 (processus) et 9 (prescripteurs d'achats) imagent bien l'entreprise élargie (voir § 4.1 de ce livre). Quant aux engagements 6 (environnement) et 7 (territoire), ils confirment le positionnement des achats dans le cadre de la RSE. Cette responsabilité sociétale intègre le concept de coût total (engagement 6) et une rémunération adéquate des acheteurs (engagement 10).

L'ensemble des éléments de notre ouvrage correspond donc bien aux dix engagements préconisés par l'État aux entreprises de l'Hexagone. Rappelons que ce texte avait été élaboré en 2009, année de forte crise, et initié par René Ricol, médiateur du crédit nommé quelques semaines après les événements de l'automne 2008 pour notamment venir en aide aux PME. Recommandations de bon sens, édictées dans une période qui devrait être propice aux démarches collaboratives et donc sociétales ? C'est en tout cas un signe fort adressé par nos institutions nationales et – constat factuel – un texte fondateur, relayé par de nombreuses filières professionnelles et signé par 169 grandes entreprises [105].

5.3.2 Les engagements des grands groupes

Les grands groupes ont signé la Charte éthique du médiateur du crédit en 2010. Une partie d'entre eux sont membres du Pacte PME. Ils cautionnent à présent la démarche dynamique du médiateur interentreprises. Un vent de vertu sociétale soufflerait-il dans les longs couloirs des sièges de multinationales de Paris et la Défense ? La PME attitude [106] serait-elle « tendance » au sein des comités exécutifs des grands groupes français ? Pour répondre à cette question d'actualité, nous avons visité les sites de cinq leaders de notre filière, afin de cerner leur communication sur les achats responsables. Les lignes qui suivent ne constituent pas une évaluation de leur démarche RSE, mais simplement un pointage de quelques informations factuelles.

105. Communiqué de presse de la Médiation, octobre 2011
106. Laurence Parisot, slogan Medef, juin 2009

Les cinq groupes sont signataires de la charte des bonnes pratiques : Alcatel, Alstom, Legrand, Schneider Electric et Siemens. Trois d'entre eux se sont également engagés dans Pacte PME : Alstom, Schneider et Siemens. Soumis aux lois NRE, ils publient sur leur site leur rapport de développement durable, et communiquent diversement sur les achats responsables. La synthèse de l'encadré qui suit ne fait pas apparaître, globalement, un axe majeur dans ce domaine, sauf pour Alcatel et Alstom.

Il s'agit bien, il faut le rappeler, de communication perçue. Les services concernés ont, à l'évidence, mis en exergue sur les sites savoir-faire et accroches destinées aux clients. Côté développement durable, la pression des lois NRE et des marchés boursiers (qui délivrent des index de *sustainability*) est perceptible. Mais le schéma de communication RSE idéal qui ferait apparaître successivement un engagement fort du gouvernant, une vision sociétale, les axes majeurs et les processus pour la décliner… n'apparaît pas clairement.

À l'évidence, le premier pas a été franchi : impact des réglementations internationales (index Dow Jones, Ethibel…) et nationales (NRE). Les rapports de développement durable de quelques groupes du CAC 40 sont déjà reconnus et appréciés, notamment ceux de Danone et de Lafarge. Ceux qui ont été choisis ici se situaient en 2009 dans une bonne moyenne [107]. Mais force est de constater que les messages des « lettres aux actionnaires » de grands groupes s'inscrivent dans des registres plus affairistes que sociétaux : « le titre a perdu plus de 40 % de sa valeur » en première ligne ; « marge opérationnelle et cash flow » en éditorial ; puis « se réorganiser pour mieux se développer [108] », etc.

Concernant la mise en œuvre des achats responsables, accordons une mention particulière à Alcatel et Alstom qui crédibilisent leur démarche par une certaine transparence à propos des moyens utilisés. Les deux groupes utilisent les services d'Ecovadis – leader actuel en base de données, devant le challenger Achats Concept Eco – pour l'évaluation documentaire de leurs fournisseurs. Ils les auditent sur les critères de RSE : Alcatel sous-traite à SGS (leader mondial en vérification et contrôle), et Alstom confie les audits à des équipes de qualiticiens formés.

107. Groupe Alpha, *Les informations sociales dans les rapports 2009*, 14 décembre 2010
108. Extrait de la Lettre de novembre d'un groupe du CAC 40

Communication RSE de 5 groupes

Entreprise *Point commenté*	**Communication Web**
ALCATEL *1re page*	Très axée RH : visages, personnages, messages aux étudiants, et deux pavés consacrés aux handicapés.
Vision	« Exploiter tout le potentiel d'un monde connecté » : est-ce la vision ? Les valeurs sont classiques : client, innovation, travail d'équipe, respect, responsabilité. Une autre expression de la vision et des valeurs figure dans la rubrique « développement durable ».
Achats responsables	Plusieurs liens conduisent à la page des achats responsables, titrée « dialogue ». Les trois « piliers » en sont : exiger, évaluer (Ecovadis), améliorer. Le référentiel est double : Pacte mondial, et Code de déontologie de l'industrie électronique (EICC).
ALSTOM *1re page*	Sobre : événements, cours de Bourse ; plus colorée et didactique en bas de page, avec un onglet direct vers le D.D.
Vision	« Une conviction » est titrée dès la première page, avec un développement alliant l'énergie et le D.D., dès le début du texte.
Achats responsables	La politique d'achats responsables est étayée par le taux de 60 % du C.A., et 850 fournisseurs ont été évalués (Ecovadis). La charte d'A.R., signée par 4 500 fournisseurs, s'appuie sur les droits de l'homme et le code éthique d'Alstom.
LEGRAND *1re page*	Très communicante, au sens de la clarté institutionnelle …
Vision	La vision n'apparaît pas, et la présentation du groupe est assez classique : spécialités, leadership, ambitions… Les valeurs également sont en partie classiques (innovation, écoute du client) et en partie sociétales (valorisation des ressources, éthique du comportement).
Achats responsables	L'intégration des fournisseurs est l'un des 8 axes de la démarche de développement durable. Le référentiel est constitué du Pacte mondial et de la Charte CDAF. Les questionnaires fournisseurs comprennent des critères RSE.

…

…

Entreprise *Point commenté*	**Communication Web**
SCHNEIDER Electric *1re page*	Claire, avec une large place à l'efficacité énergétique, et aux clients. Le développement durable est associé à la fondation SE.
Vision	La vision n'apparaît pas. Les « principes de responsabilité » et les « engagements » sont assez classiques, et ne font pas apparaître d'élan fort des gouvernants (hormis dans le rapport).
Achats responsables	Un objectif : le pourcentage de fournisseurs adhérents au Pacte mondial (60 % visé, mais 50 % pas encore atteint). Nous n'avons pas trouvé de rubrique « achats responsables » dans le rapport de D.D. 2010-2011.
SIEMENS *1re page*	« Des solutions durables pour les villes ». Le message est clair dès la première page.
Vision	La vision est celle d'un leader technique et industriel innovant. « Vision et valeurs de développement durable » sont présentées par l'arrière-petite-fille du fondateur.
Achats responsables	Nous n'avons pas trouvé de rubrique « achats responsables » dans le rapport d'activité, ni sur le site.

5.3.3 Les messages de la FIEEC

Quelques mois après le lancement des États généraux de l'Industrie, la FIEEC avait publié ses Engagements de performance et de progrès (entre grands groupes, ETI et PME). Préconisant de bonnes pratiques, sur la base d'exemples de la filière, notre fédération avait donc devancé la charte de la CDAF. « L'émergence de nouvelles formes de relations collaboratives devient cruciale », confirmait le texte d'introduction. À l'issue de 2009, année de pleine crise, le message faisait mouche, porté par un slogan désormais célèbre du président Pierre Gattaz : « Chassons en meute ».

Les huit recommandations de la brochure professionnelle concernaient les PME et ETI, « partenaires CLés de Compétitivité » (CLC), constituant

l'écosystème, autrement dit la « meute » autour du grand groupe leader. Le cadre était clairement défini : chaîne de valeur renforcée, avec R&D et production nationales ; relations de confiance, dans une démarche d'achats durables. Alors le partenariat « gagnant-gagnant » prend tout son sens, surtout quand il est illustré par de bonnes pratiques existantes « dans certaines entreprises »…

« Chassons en meute » : les 8 recommandations FIEEC

Proposition 1
Procéder à une analyse stratégique pour identifier les partenaires clés pour la compétitivité (CLC) afin de développer avec eux des relations privilégiées.

Proposition 2
Nommer un interlocuteur privilégié désigné par la DG, ayant une vue globale des enjeux économiques (notion de coût global) et une sensibilité proche des PME-ETI.

Proposition 3
Partager les gains des innovations compétitives et préserver les compétences et le savoir-faire de ses partenaires CLC.

Proposition 4
Accompagner la formation des salariés de ses partenaires CLC, aider au recrutement et créer une dynamique à travers la formation.

Proposition 5
Échanger en amont sur les innovations réciproques, sur les principales modifications en cours dans les processus industriels, œuvrer ensemble à leur mise en place.

Proposition 6
Définir un cadre juridico-commercial et réglementaire attractif.

Proposition 7
Communiquer sur la confiance accordée à ses partenaires CLC.

Proposition 8
Mettre en œuvre les objectifs poursuivis par Pacte PME international.

Véritable règle du jeu partenarial, ces huit propositions sont opérationnelles, et totalement cohérentes avec les autres messages institutionnels (Médiation, Pacte PME, ObsAR…). Puissent-elles inspirer les grands groupes ciblés par le document, dont les messages (selon le § 5.3.2) sont encore timorés sur les « partenaires clés ». À l'évidence, l'ensemble des chartes, recommandations et communications largement médiatisées contribuent, par leur martèlement, à la représentation et à la promotion d'un cadre vertueux. Toute la question – et l'attente des PME-ETI « CLC » – est celle du passage à l'acte récurrent, qui attesterait alors un changement culturel profond au sein des grands groupes.

Résumé du chapitre 5

Les achats responsables

Ils s'inscrivent, selon l'ObsAR, dans « un esprit d'équilibre entre les parties prenantes ». Plus globalement, la « **responsabilité sociétale des entreprises** » est une notion d'origine américaine, à connotation religieuse au XIX^{e} siècle, puis clairement focalisée sur la mondialisation dans les années 1950, avec ses conséquences sociales et environnementales.

Les années 1970 à 1990 ont marqué l'essor du concept de développement durable, avec en points d'orgue le rapport de Madame Brundtland en 1987 et le Sommet de Rio en 1992, suivi du protocole de Kyoto en 1997. Les échanges internationaux, jusqu'au forum de Durban en décembre 2011, n'ont pas encore permis un large accord des pays participants sur la réduction des gaz à effet de serre.

Malgré cette lenteur décisionnelle au niveau des nations, l'avancée des démarches sociétales des organisations est perceptible à travers les initiatives des années 1990 et 2000. En effet, plusieurs institutions de portée mondiale ont influé sur les « normes internationales de comportement », démarches de référence, qu'elles soient ou non érigées en textes légaux dans les pays (la plus connue étant la Déclaration des droits de l'homme). Les organismes les plus notoires sont l'ONU (avec le Pacte mondial), l'OIT (conventions du travail), l'OCDE (principes du développement commercial) et le GRI (systèmes d'indicateurs sociétaux).

Compatible avec l'ensemble des référentiels de ces organismes, la **norme ISO 26000** est la première norme internationale de responsabilité sociétale. Par son temps de préparation et de rédaction, par le nombre de pays signataires et de parties prenantes impliquées dans ces pays, le texte de l'ISO 26000 est puissant et consensuel. À partir des principes de la RSO (responsabilité sociétale des organisations), il décrit les lignes directrices de la démarche. Les deux pratiques fondamentales consistent à définir les domaines d'action prioritaires, à partir d'un dialogue avec les principales parties prenantes de l'organisation.

...

…

Même si la norme n'est pas certifiable, compte tenu de la diversité contextuelle des organisations concernées, elle va faire référence et catalyser les démarches européennes (« stratégie RSE 2011-2014 ») et nationales (Grenelle 2, article 225). L'ISO 26000 fait déjà l'objet de déclinaisons sectorielles et par métiers. Pour la **fonction Achats** notamment, une norme française est prévue au printemps 2012. Elle permet d'intégrer les sept « questions centrales » de la norme à chaque étape du processus d'achat. La gouvernance est la question centrale la plus importante : elle est à l'origine de la politique Achats, fondée sur la « mieux-disance » et prônant les « relations mutuellement bénéfiques » avec les fournisseurs.

Ce type de relations, selon John W. Henke, est une source de création de valeur mutuelle. Cette conviction du chercheur américain est partagée par les institutions publiques (Médiation interentreprises), associatives (Pacte PME) et professionnelles (FIEEC). La plupart des **grands groupes** eux-mêmes promeuvent leur démarche d'achats responsables sur leur site institutionnel.

6 Un progrès global

Croire au progrès ne signifie pas qu'un progrès ait déjà eu lieu.
Cela ne serait qu'une croyance.

Franz Kafka

Affirmer qu'il est nécessaire de progresser pourrait passer pour une lapalissade après les constats de la première partie de cet ouvrage. Difficultés économiques, industrie en berne dans la plupart des pays occidentaux, pratiques d'achats pour le moins améliorables… Certes, les modèles présentés dans les deux chapitres qui précèdent (écosystèmes et achats responsables) peuvent participer d'un nouveau concept économique. Ils méritent d'être approfondis en soulignant le rôle des principaux acteurs de la sphère entrepreneuriale : les grands groupes et les PME-TPE. Le progrès économique global – du moins dans le B2B – réside dans l'amélioration des performances de l'ensemble de ces acteurs. Beau challenge pour les décennies à venir !

6.1 Les performances des grands groupes

Les performances financières des grands groupes du CAC 40 doivent laisser pantois les dirigeants de PME. Avec plus de 80 milliards d'euros de profit net en 2010 (soit environ 6,5 % du chiffre d'affaires), les 40 entreprises concernées ont, globalement, bien traversé la crise, après une année 2009 difficile[109]. Au premier semestre 2011, le taux de résultat net cumulé a frisé les 7 % du chiffre d'affaires[110]. Notre pays peut s'enorgueillir du succès international de ses figures de proue, qui peuvent espérer retrouver bientôt le niveau de profit de 2007, à savoir près de 100 milliards d'euros cumulés.

Mais le progrès qui est évoqué dans ce chapitre est moins celui des ratios financiers que celui des performances sociétales. Elles sont à présent identifiées dans les rapports des grandes entreprises (voir § 5.3.2). Comment vont-elles se répercuter sur le paysage industriel occidental ? Quels

109. www.latribune.fr , « Le CAC 40 engrange 82 milliards d'euros de profits », 10 mars 2011
110. www.bnains.org , « Résultats semestriels 2011 des sociétés du CAC 40 », 29 octobre 2011

progrès vont impulser les nouveaux « acheteurs responsables » et quelles en seront les conséquences économiques globales ? Les grands groupes, fleurons nationaux, mais par nature transnationaux, pourront-ils participer à un projet européen, voire même hexagonal ?

6.1.1 De la finance au sociétal

En amont des questions qui précèdent, la première à se poser serait : « Pourquoi les grands groupes, forts de leur succès stratégique et financier, seront-ils amenés à progresser dans le domaine sociétal ? » La réponse peut être résumée ainsi : « À cause de leurs parties prenantes, externes et internes ». Les raisons du progrès seront donc exogènes et endogènes. Dame Finance est puissante, mais peut-être plus toute-puissante à terme, si l'on croit aux équilibres démocratiques. Le libéralisme n'exclut pas les contre-pouvoirs, par définition. Et l'entreprise, étant par nature une organisation douée d'une intelligence collective, doit en permanence s'adapter aux changements. La grande entreprise saura donc s'adapter aux évolutions sociétales, car c'est tout simplement son intérêt.

Parmi les parties prenantes que l'entreprise prend en considération, les principales sont les actionnaires, les clients – consommateurs, en B2C –, les salariés et l'État. (Les fournisseurs seront évoqués dans la section 6.1.3.) Quant aux motivations pour tenir compte de leurs points de vue, en clair l'intérêt de « faire du sociétal », elles sont souvent listées, à quelques variantes près, dans cet ordre :

- répondre aux contraintes légales ou aux règles professionnelles ;
- mieux gérer les risques (et opportunités) ;
- améliorer son image ;
- favoriser l'innovation (technique et organisationnelle) ;
- mobiliser les salariés (ou attirer des candidats) ;
- satisfaire les requêtes sociétales des clients.

À ces raisons plutôt entrepreneuriales peuvent s'ajouter des motivations visionnaires du dirigeant, par exemple ses lignes de conduite personnelles : éthique, humanisme, etc. L'« encadré 5 » de la norme ISO 26000, ainsi que les organismes promoteurs de la RSE [111], complètent la liste avec

111. À titre d'exemple, www2ademe.fr, « Développement durable / Entreprises »

d'autres « bénéfices de la responsabilité sociétale pour une organisation » : productivité, compétitivité, sécurité… En outre, les entreprises occidentales pourraient essayer de se démarquer de leurs concurrentes de pays émergents par des arguments sociétaux largement communiqués, notamment dans le domaine environnemental.

De là à imaginer qu'un modèle *stakeholders* va se substituer naturellement au vieux modèle *shareholders* de dame Finance… Point de candeur en matière de *business*, et point d'action sans actionneur. C'est bien la pression des parties prenantes qui va catalyser le phénomène et donc favoriser un véritable élan sociétal, après « trente piteuses » focalisées sur la seule finance. Les principales « parties montantes » sont les jeunes générations, les médias, dont Internet, les ONG et autres associations.

L'influence des jeunes – la « génération Y » et les suivantes – s'exerce à deux niveaux. D'une part, les nouvelles recrues des entreprises font valoir leur droit de critique et sont un peu moins dociles que leurs prédécesseurs. D'autre part, les futurs jeunes managers ne se satisferont pas des modèles managériaux purement financiers. L'esthétisme du simple ROI ne suffira pas à les mobiliser. Et même si le développement de l'économie solidaire est inéluctable[112], même si un pourcentage croissant de jeunes diplômés choisit cette voie, il sera vital pour le monde entrepreneurial classique de capter l'intérêt des futures recrues.

Médias et ONG irritent parfois les entrepreneurs par leurs démarches militantes trop radicalement « anti ». Dans le passé, une posture classique des multinationales à leur égard pouvait être le dédain, voire la procédure juridique. De nos jours, être classée « prix Pinocchio[113] » n'est pas recommandé pour une grande entreprise, quels que soient les critères discutables d'attribution. C'est pourquoi certains groupes engagés dans une démarche sociétale citent dans leur rapport de développement durable les ONG et médias avec lesquels ils ont structuré des dialogues réguliers.

Les consommateurs sont également cités dans les rapports, mais trop souvent traités comme la cible du *mix marketing*, certes bien aspergés des parfums suaves d'une douce communication… C'est une partie prenante qui évoluera probablement dans les prochaines décennies, surtout en

112. www.ritimo.org , « Vers une économie solidaire ? », octobre 2010
113. http://www.prix-pinocchio.org

France où elle n'est pas assez agissante et encore trop docile [114] à l'égard des grands offreurs. Mais l'ère du « consommateur durable [115] » débute, qui pourrait infléchir certaines pratiques « marketeuses et communicantes » des leaders du B2C. Une initiative de certains de leurs prestataires experts va dans le bon sens sociétal. En effet, les agences de communication, avec leur leader en tête, préparent une norme de « communication RSE [116] ». C'est, incontestablement, une démarche de progrès.

6.1.2 Une mission industrielle européenne ?

Un des grands débats sur le rôle sociétal des multinationales est la localisation des impacts. Observons les sites de communication des grands groupes : l'axe social et sociétal est illustré par de beaux clichés de populations radieuses… essentiellement asiatiques et africaines. En raccourci, un groupe qui ferme un site en Europe pour le recréer dans une zone émergente va impacter très positivement celle-ci, contribuer à dédommager les salariés en Europe et souvent y laisser la nation concernée gérer l'impact des pertes d'emploi selon son droit social local. Certes, la motivation première de délocalisation n'a pas été sociale ni sociétale, mais plutôt gestionnaire.

Mais une ex-entreprise française devenue multinationale peut-elle être patriote ? La finalité même d'une entreprise – dans le modèle classique *shareholders* – étant d'être mondialement compétitive, pourquoi lui reprocher de s'implanter dans des pays à bas coût, dans lesquels elle contribue au développement économique et sociétal local ? La moyenne du taux de capitaux étrangers des entreprises du CAC 40 est de plus de 40 %. Comment demander à la quinzaine de groupes détenus majoritairement par des actionnaires non français de privilégier l'Hexagone ?... Et pourtant le concept d'« entreprise patriote » existe ; il a même fait l'objet d'un classement dans un grand magazine économique [117].

Non seulement l'idée n'est pas iconoclaste, mais elle risque de faire son chemin dans les prochaines années, portée par le besoin croissant de doper l'économie européenne. Contribuer, pour un grand groupe, au développement des pays émergents en s'y implantant, c'est bien. Le faire sans nuire au

114. www.econova.org , « Le pouvoir du consommateur », revue Biocontact, janvier 2004
115. www.rse-magazine.com , « Le comportement du consommateur durable décrypté », 2 novembre 2011
116. Afnor, projet PR GA X30-028, *Guide d'application de l'ISO 26000 pour les agences de communication*, prévue mars 2012
117. Franck Dedieu, Elodie Grangié, « Les entreprises les plus patriotes », www.lexpansionlexpress.fr , 27 octobre 2010

développement et à l'emploi européens, c'est mieux. Optimiser les valeurs ajoutées de leurs différents sites, en composant avec les avantages différenciés des pays d'implantation, va devenir un des exercices socio-économiques majeurs des grandes entreprises dans les prochaines décennies.

Leurs décisions seront de plus en plus attentivement observées par les États occidentaux. Pendant les Trente Glorieuses, ils se réjouissaient du développement international de leurs grandes entreprises. Durant les décennies qui suivirent, ils assistaient à leur recomposition mondiale, gérant plus ou moins difficilement selon les pays les conséquences sociales des restructurations. Il est probable qu'après la crise actuelle, ces États auront à remodeler leur relation « contractuelle » avec leurs groupes leaders. L'article précité (sur les entreprises patriotes) attribue à Nicolas Sarkozy une tirade retentissante : « Apatrides, les multinationales ? En pleine crise, elles ont vite su à quel État téléphoner ! » Sans aller jusqu'à déterrer le projet de loi contre les délocalisations proposé par Maxime Gremetz en 2004, l'État français pourrait-il envisager une législation « gagnant-gagnant » en faveur des entreprises contribuant à développer l'emploi, notamment industriel ?

6.1.3 Des acheteurs responsables

Si l'épithète de « patriote » est antinomique avec la mission multinationale d'un grand groupe, serait-il incongru d'évoquer un partenariat entre ce groupe et les États européens où il est présent ? Et pour donner suite à l'anecdote présidentielle, plus spécifiquement hexagonale, notre nation pourra-t-elle compter sur des grandes entreprises « partenaires » ? L'axiome trivial du « donnant-donnant » ne serait-il pas de mise, pour des organisations qui savent tirer parti des CIR (Crédit impôt recherche), des subventions diverses et autres niches [118] ? Favoriser ces entreprises partenaires serait-il un moyen de les associer à un vaste projet industriel national ?

Cette hypothèse n'est pas totalement absurde, puisque les têtes de liste des « entreprises patriotes » du palmarès de *L'Expansion* semblent sensibilisées à nos enjeux nationaux. De celles-ci, et de celles qui pourraient compléter le palmarès, les dirigeants pourraient donc être adoubés comme « nationalement responsables », tout en l'étant internationalement. Et ces dirigeants transmettraient alors leurs consignes politiques à leur équipe

118. Intervention de Gilles Carrez à l'Assemblée, www.lemonde.fr , 6 juillet 2011

L'attractivité industrielle

La France est attractive

Les rapports sont unanimes sur l'attractivité hexagonale : les points forts (9) l'emportent sur les points faibles (5) :

- Après la qualité de vie, ce sont les infrastructures et les facilités logistiques qui arrivent en tête. La formation des salariés est appréciée, ainsi (à un degré moindre) que leur implication et leur productivité. Sont toujours appréciés la taille du marché intérieur, la densité du tissu industriel et le niveau d'innovation.
- Les talons d'Achille français sont, sans surprise, les rigidités du monde du travail (manque de flexibilité, coût, fiscalité et textes réglementaires).

Y attirer quels investisseurs ?

Si les leaders du CAC 40 ont d'autres priorités que l'investissement national, quelles entreprises pourraient développer l'emploi sur le territoire (hormis les PME, très encouragées à le faire) ? Rappelons que la France compte actuellement près de 5 000 ETI entre 250 et 5 000 salariés et environ 250 groupes de plus de 5 000 salariés. Quelques-unes de ces entreprises déjà implantées peuvent encore développer leurs sites domestiques, notamment les groupes d'origine étrangère en phase de conquête du marché.

Alors, pouvons-nous attirer d'autres investisseurs extra-nationaux ? La réponse de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux) est claire : oui ! Son président, David Appia, confirme que nombre de pays (dont le Brésil) sont confiants dans les possibilités offertes par l'Hexagone. « Les 35 milliards du grand emprunt en faveur de cinq secteurs stratégiques leur confirment que la France mise sur l'innovation. »

« Je préfère même qu'on achète une voiture de marque étrangère produite en France plutôt qu'une voiture française fabriquée à l'étranger et vendue en France ». Cette déclaration est du président de la République en personne, dans le cadre d'une communication sur le « produire en France » (13 décembre 2011).

En outre, certains observateurs reconnaissent également que les grands groupes étrangers implantés en France (particulièrement dans le secteur électrique) auraient des comportements plus vertueux en matière d'achats que leurs confrères autochtones… En effet, être bien implanté sur un territoire nécessite d'y créer son écosystème pérenne, avec PME et TPE locales.

http://www.strategie.gouv.fr/content/tableau-de-bord-2011-de-lattractivite-de-la-france

de direction, et notamment… à leurs directeurs Achats. Et ceux-ci se verraient donc investis d'une double mission d'achats responsables.

La mission générique, c'est d'appliquer la démarche RSE à l'égard de tous les fournisseurs internationaux. Dans les pays émergents ou non développés, les enjeux sont lourds en termes de droits de l'homme, de droit du travail, de risques sociétaux et environnementaux. Dans les pays d'Europe, ces contraintes sont mieux cadrées par les textes réglementaires et les préconisations communautaires. Mais l'enjeu sociétal nouveau serait la revitalisation économique nationale ou européenne, par une contribution à des écosystèmes d'entreprises.

Dans le contexte de la CEE, la mission d'« acheteur responsable » prend un sens nouveau. La question centrale « Communautés et développement local » de l'ISO 26000 apparaît limpide, et ses domaines d'action sont patents. Il s'agit alors pour l'acheteur de considérer son fournisseur européen comme un partenaire local, quelle que soit l'échelle de la « localité » : nation domestique ou proche. Le champ de sa responsabilité s'étend, puisqu'il participe à une consolidation sinon patriotique, du moins communautaire.

Insistons sur le cadre d'une telle démarche. C'est, en droite ligne des principes de la section 6.1.1, une forme de portage du fournisseur dans une mission quasi régalienne du grand donneur d'ordre : contribuer à une mission sociétale européenne. C'est peu probable pour une multinationale « apatride ». C'est envisageable pour nombre de grandes entreprises assumant leur origine ou leur préférence domestique. Après les grands projets d'implantations chinoise, indienne ou sud-américaine, l'heure n'est-elle pas venue de consolider notre tissu industriel européen ? Et si c'est le cas, pourquoi ne pas intégrer un écosystème de PME dans ces nouveaux projets « locaux » ?

6.2 Les performances des PME-TPE

Il eût été incongru, après le constat plutôt négatif de la première partie de ce livre, d'attendre un progrès exclusivement ciblé sur les grandes entreprises. Même si elles représentent, sans leurs filiales PME, plus de 60 % de la valeur ajoutée nationale industrielle (hors agroalimentaire [119]), même si

119. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, « Chiffres-clés des PME », DGCIS, octobre 2009

elles ont un devoir d'exemplarité au sein du système économique ou simplement à l'égard de leur écosystème de fournisseurs et partenaires, elles ne peuvent pas porter seules la responsabilité d'une économie occidentale en crise.

Globalement, les performances financières des TPE-PME industrielles sont moindres que celles des grandes entreprises. Alors qu'elles représentent un tiers de l'effectif industriel (hors filiales de grands groupes), elles ne pèsent que 18 % du chiffre d'affaires, 24 % de la valeur ajoutée, et 8 % des exportations ! La valeur ajoutée par salarié des PME industrielles est de 44 milliers d'euros, et près du double dans les grandes entreprises (pour, respectivement, 32 et 70 milliers d'euros dans l'agroalimentaire). Quant à la rentabilité d'exploitation, elle était, avant la crise, qualifiée de correcte par les experts ; elle s'est dégradée à partir de 2009 [120]. Soulignons ici la segmentation entre les PME indépendantes (⅔ des effectifs) et les filiales de grands groupes. Celles-ci ont une meilleure profitabilité que celles-là [121].

Les débats sur la rentabilité des PME font florès. Selon les bases statistiques utilisées, « nos PME sont rentables », ou « nos PME souffrent ». Leur ratio EBE/CA (excédent brut d'exploitation sur chiffre d'affaires) est certes, pour l'industrie, meilleur que celui des grandes entreprises (PME : 7,3 % ; GE : 6,7 %) [122], alors que leur taux de marge est moyennement plus bas. Concédons ici que les entreprises petites ou moyennes sont, d'une part moins consommatrices de « ressources indirectes », d'autre part « moins capitalistiques [123] ». Mais sortons de ces débats comptables pour constater sur le terrain, comme l'a fait la Médiation, qu'en quelques décennies la répartition de marge entre les grands groupes et leurs fournisseurs a progressivement penché en nette faveur des donneurs d'ordre… Mais ni la forte pression sur les prix subie par les sous-traitants ni la crise économique ne peuvent être les seules explications des difficultés financières des PME.

Il paraît donc utile, à cet endroit du livre, d'appréhender les causes principales de ces difficultés. À cet effet, nous avons compulsé un ouvrage [124] qui avait abordé cette question en synthétisant plusieurs rapports [125] et

120. Bulletin de la Banque de France, n° 182, 4e trimestre 2010
121. Centre d'analyse stratégique, « La rentabilité des entreprises en France, selon leurs tailles et leurs potentialités de croissance », *Horizons stratégiques*, n° 7, janvier-mars 2008
122. Gilles Lecointre, *La PME, l'entreprise de l'avenir*, Gualino éditeur, 2006
123. Pauline Givord, Claude Picart, Fabien Toutlemonde, « La situation financière des entreprises : vue d'ensemble et situation relative des PME », *L'Economie française*, édition 2008
124. Gérard Cappelli, *Faire croître une PMI*, Afnor, 2010
125. Anne Dumas, *Pourquoi les PME ne grandissent pas*, Institut Montaigne, juillet 2006 et Olivier Torrès, *Les PME*, Domino Flammarion, 1999

témoignages. Analysant les bonnes pratiques de PMI à succès, cet ouvrage proposait une synthèse de recommandations. Revue des « problèmes » et résumé des recommandations sont repris dans les deux sections qui suivent. Dans la suite est abordé, pour les PME fournisseurs, un corollaire de la démarche d'achats responsables évoquée pour les grands groupes.

6.2.1 Les « problèmes » des PME

Ce titre de l'annexe 4 du livre précité se décline en un tableau de cinq pages. Plus de huit « problèmes » sur dix sont endogènes. La petite page de causes exogènes est somme toute très classique : difficultés du marché, culture et éducation française non entrepreneuriales, rôle de l'État et environnement général. Un focus sur le marché met en exergue la mondialisation et bien sûr le « poids des grands groupes » (écrit en capitales dans le texte), ainsi que la désindustrialisation. Par un raisonnement en *Pareto*, fallait-il déduire, dans cette analyse, que les 20 % de raisons exogènes expliquaient 80 % des « problèmes » des PME ? Non, la conclusion était inverse.

L'auteur, qui avait interviewé les dirigeants d'une quinzaine d'entreprises performantes, constatait, sur la base des témoignages, que les causes de succès du panel – et donc d'échec d'autres entreprises – étaient essentiellement endogènes. Elles avaient été classées en cinq facteurs, sur la base du référentiel EFQM® : « leadership » et « management des ressources humaines » étaient les plus fournis ; « politique-stratégie », « gestion » et « organisation » complétaient le tableau.

Il n'est pas étonnant, pour des entreprises à taille humaine, de focaliser sur leurs acteurs à responsabilité statutaire, les dirigeants et managers. Leur rôle est essentiel dans les structures de moins de 250 salariés. Le leadership ne s'exerce pas uniquement par la personnalité et le charisme du patron. C'est aussi – et surtout – sa vision à long terme et sa capacité à mobiliser les équipes qui vont permettre à l'entreprise de prospérer et traverser les crises. Dans les structures moyennes (au-delà d'une cinquantaine de personnes), le relais des managers est fondamental. Ils portent le message du leader dans leur propre sphère d'influence directe.

Projet d'entreprise clair et communiqué, plan stratégique défini et déployé sur le terrain, politique de RH et système de management bien déclinés… Combien de PME sont dans ce schéma, même simplifié, sans excès procéduriers ou documentaires ? Le tableau initial de synthèse des « problèmes »

Les « problèmes des PME » (Synthèse)

1) Problèmes endogènes

1.1) Leadership :

- Manque de vision, de projet à long terme
- Omnipotence du dirigeant, manque de délégation
- Aucune notion des « parties prenantes »

1.2) Politique et stratégie :

- Manque d'analyse, stratégie intuitive ou inexistante
- Pas de politique ni de plan stratégique
- Pas de prospection : dépendance de quelques gros clients
- Pas d'innovation et peu ou pas d'exportation
- Peu ou pas de contact avec les laboratoires de recherche
- Peu ou pas de protection de propriété industrielle
- Peu ou pas d'appel à conseils externes
- Pas de participation aux travaux normatifs
- Réticence aux alliances ou regroupements
- Peu ou pas de démarche juridique

1.3) Gestion des RH :

- « Gestion humaine des ressources » : amateurisme
- Pas de politique RH, de formation, de gestion des compétences
- Difficulté de recrutement

1.4) Autre gestion :

- Difficultés de trésorerie, de financement ; manque de réserves
- Manque de gestion opérationnelle
- Mauvaise connaissance des coûts

1.5) Organisation :

- Manque de temps de réflexion : « le nez dans le guidon »
- Peu ou pas de système de management (25 000 certifiés ISO 9001 en France, sur 200 000 PME et 5 000 ETI, hors TPE)
- Manque global de formalisation
- S.I. défaillant

…

2) Problèmes exogènes :

2.1) Macroéconomie :
- Effets de la mondialisation
- Méfaits d'un système financier non régulé
- Risques inhérents aux défaillances de clients

2.2) Marché France :
- POIDS des GRANDS GROUPES
- Pratiques d'achats
- Désindustrialisation
- Faible croissance économique

2.3) Culture France :
- Manque de culture entrepreneuriale
- Individualisme, corporatisme

2.4) Etat français :
- Charges des entreprises
- Droit du travail rigide, parfois éculé

les répartit selon la taille des entreprises. Il est clair qu'entre la TPE de 10 salariés, proche d'une forme d'artisanat, et la ME structurée de 200 salariés, le gap est important. Dans un livre sur l'évolution des TPE, un expert universitaire des PME[126] a fait travailler son équipe de jeunes chercheurs sur le phénomène de « dénaturation ». Une très petite entreprise perd sa « culture entrepreneuriale », façon Mintzberg, en se dotant des outils de qualité, d'organisation et de système d'information. Le créateur leader y laisse alors un peu de son contrôle et de son omnipotence ; mais l'entreprise y gagne en consolidation.

« Apprendre à gérer la complexité ». C'est l'une des recommandations concernant les PME que nous ont évoquée les personnes interviewées.

126. Olivier Torrès, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998

Dans la pratique, cet adage peut aussi bien concerner l'appel au conseil, l'évolution du système d'information, que la maturité stratégique en général. À titre d'exemple, le recours à un consultant s'effectue trop souvent soit dans le cadre d'opérations subventionnées, soit dans l'objectif d'un retour immédiat sur investissement. Dans le domaine informatique, le passage à un ERP est souvent un choc pour une PME. Décider d'embaucher un expert fonctionnel (informatique, qualité, etc.) est un véritable dilemme pour un patron de PME !

Un membre éminent de notre Club, et fort expérimenté, nous a rappelé à ce sujet un historique important. Celui-ci concerne surtout les PME en activité B2B, car celles qui œuvrent en B2C sont en général plus solides : elles ont subi la sélection naturelle du marché par la pression en direct du consommateur… Pour les autres, elles ont fonctionné pendant des années (surtout pendant les Trente Glorieuses) avec deux ou trois clients, voire un seul ! Elles étaient alors dépendantes, comme portées par ce ou ces quelques clients. Nul besoin de prévisions, de contrôle budgétaire ou de responsable qualité : le donneur d'ordre s'occupait de ces points fonctionnels. Mais bien vite l'évolution du marché, dès les années 1980, a incité les clients à diversifier leurs achats, et par conséquence les fournisseurs à accroître leur clientèle. Sans mentor (l'ex-client unique ou majoritaire), la PME a dû alors s'émanciper et découvrir notamment les affres des « services généraux »…

Au demeurant, quel que soit le stade de maturité de la TPE-PME sur la courbe des crises de croissance de Larry E. Greiner[127], c'est bien sa ressource humaine qui la fait progresser : dirigeant leader, managers et équipes opérationnelles. Les autres facteurs du modèle de référence (politique-stratégie, ressources financières et matérielles, organisation) ne sont que des conséquences de la gouvernance et du management. Telles étaient en tout cas les conclusions des dirigeants interviewés, qui étayaient leurs convictions par des exemples de pertinence stratégique, de gestion de crise et d'adaptation des processus.

6.2.2 De la qualité à l'excellence

Les propos de la section qui précède s'inscrivent dans un concept d' « excellence », qui peut se définir soit par une démarche de progrès continu

127. L.E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 1972

(selon ISO 9004, ou selon le PDCA de Deming), soit simplement par la connexion entre un minimum de réflexion stratégique (souvent de bon sens) et un dynamisme opérationnel sur le terrain (boucle vertueuse détaillée par le modèle EFQM®). À l'État qui souvent s'est interrogé sur la façon d'évaluer les entreprises et sur l'opportunité de leur accorder telle ou telle aide ou subvention, en bref sur le bien-fondé d'un coup de pouce public, les adeptes de « l'excellence » ont souvent tenté d'adresser un message un tantinet provocateur. Il suffit de passer quelques jours dans une PME, avec l'accord de son dirigeant prêt à jouer la transparence, pour en découvrir les forces et les faiblesses, les risques et les opportunités. Un audit de type ISO 9001 peut être une première étape d'évaluation, mais n'est pas suffisant pour analyser tous les aspects de gouvernance et les multiples relations de l'organisation avec ses principales parties prenantes (actionnaires, salariés, clients-fournisseurs, partenaires et environnement global).

Le message est passé dans les ministères. La comparaison France-Allemagne en termes de « qualité » a déjà été évoquée dans cet ouvrage à la section 1.2.3, qui citait une intervention d'Éric Besson, ministre de l'Industrie. Un de ses prédécesseurs, Luc Chatel, avait bien lancé fin 2009 un « plan Qualité et Performance ». Mais sous l'influence probable d'un grand cabinet de conseil international, l'« excellence opérationnelle » avait été réduite à une promotion du *lean management* dans l'industrie. L'« excellence managériale », véritable facteur de progrès, semble avoir quelque difficulté à percer à la DGCIS et même dans nos chères institutions entrepreneuriales…

Nous avons eu, au Club Rodin, quelques discussions sur le sujet. Il s'en dégageait un certain consensus sur les facteurs de progrès. Si les certifications et autres démarches purement qualiticiennes font débat, le *leadership*, le *management* des hommes et la pertinence stratégique semblent être des ingrédients essentiels pour les PME. Le monde de la Qualité adhère à ce constat et envisage une nouvelle ère de la performance managériale. Un chantier en cours à l'Afnor rassemble des représentants des PME (et de la CGPME), des CCI, de l'Etat, des auditeurs qualité et autres conseils[128]. Il définit une démarche en trois niveaux. Le premier est « l'orientation client », et comporte sept étapes très opérationnelles, étayées par les outils adaptés. Le deuxième touche à l'organisation interne. Le troisième niveau, dernier palier avant d'envisager une certification, concerne la stratégie d'entreprise, « pour un développement pérenne ». CQFD.

128. Projet FD X 50-818, *Guide pour la mise en œuvre progressive de l'ISO 9001*, Afnor 2012

Comment aborder la stratégie en PME ?

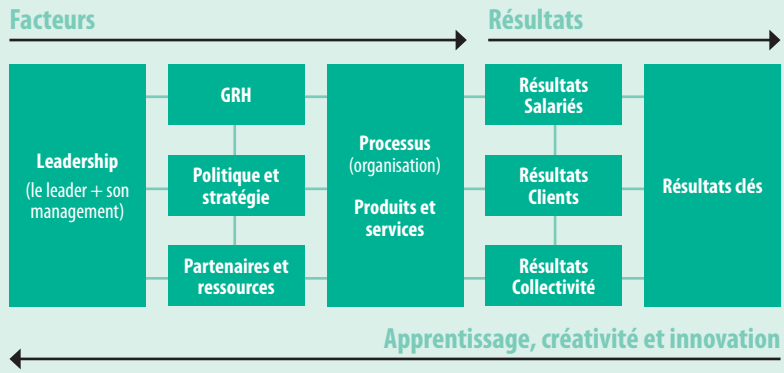
Approche classique : *(du projet global aux aspects opérationnels)*

1) Définir le projet d'entreprise : Vision à long terme (5-10 ans) / Valeurs fondatrices / Axes de développement

2) Formaliser un plan stratégique à 3 ou 5 ans : Analyse interne ou externe (« SWOT ») / Objectifs / Stratégies : Produits-Marchés et Industrie / Budgétisation des ressources

3) Déployer les plans d'actions

Approche globale : *(dite « holistique » ; approche très rare en PME)(Modèle EFQM)*



Dans le modèle d'excellence EFQM ®, 5 « facteurs » (dont la politique-stratégie) conduisent à 4 types de résultats (dont les « résultats clés », essentiellement économiques). L'entreprise les améliore de façon continue en faisant évoluer chacun des 5 facteurs.

Approche simplifiée : *(conseillée en TPE)*

L'entreprise ne souhaite pas d'outils ou référentiels trop complexes. Avec le guide de « qualité progressive » (projet Afnor FD X 50-818), la stratégie n'est évoquée qu'en 3e niveau, après l'« orientation client » (approche externe) et l'organisation (approche interne). Une enquête menée par la CGPME auprès de ses adhérents a confirmé une certaine réticence des chefs d'entreprise à débuter par une réflexion conceptuelle avant de proposer des plans d'actions pratiques.

(source : Club Excellence PME de la CGPME Ile-de-France, sujet RSE, 22 décembre 2011)

6.2.3 Les « ventes responsables »

Le titre de cette section est évidemment provocateur. Puisque le chapitre est voué à la performance entrepreneuriale globale, pour toute taille d'entreprise, n'est-il pas intéressant d'évoquer la responsabilité du fournisseur ? Cette observation en creux n'est certes pas courante, mais elle permet de s'affranchir du sempiternel schéma de l'acheteur dominant, face à un vendeur démuni. Et si, même dans le cas du rapport de force décrit dans la section 3.3.3, la performance de la PME consistait précisément à savoir faire face au grand client ? (Cette question induit une remarque sur le cas de figure décrit dans la suite : il s'agit d'une PME fournisseur de rang « N-1 ». Les problématiques liées aux fournisseurs « N-3 »/« N-4 » par exemple sont différentes.)

Écartons donc les cas extrêmes : oppression d'un petit sous-traitant par un imposant donneur d'ordre sans scrupule, contrats léonins, clauses illégales, etc. Ils existent en France, selon les dossiers de la Médiation ; ils existent *a fortiori* en pays non développés où les fournisseurs locaux peuvent être ultra-vulnérables. Considérons que ces cas sont minoritaires et que la majorité des situations de client-fournisseur de tailles inégales correspond à un écart structurel et culturel. D'un côté, une énorme structure s'inscrit dans une politique financière boursière et dans un contexte de compétition mondiale. De l'autre, une PME souvent régionale doit vendre au mieux sa spécialité industrielle pour subsister. Les deux doivent « faire affaire ».

Difficile, dans cet exemple, de ne pas avoir à l'esprit l'allégorie d'un Goliath inquiétant, prêt à dévorer un David certes courageux, mais dangereusement sous-dimensionné… Difficile aussi de ne pas raisonner en termes martiaux. Car même si le but est que chaque protagoniste soit gagnant à l'issue de l'épreuve, celle-ci va être dure pour la PME. Le combat qu'elle aura à mener sera peut-être moins avec le géant qu'avec elle-même. Pour ferrailler – négocier, en termes plus modulés – avec le grand donneur d'ordre, elle aura besoin d'être armée, blindée, solide.

Le gros contrat convoité s'inscrit-il dans sa vision politique ? Va-t-il contribuer à sa stratégie commerciale, techno-industrielle, ou va-t-il accroître les risques du SWOT et mettre l'entreprise en position de faiblesse ? Dans le livre précité traitant des PMI, l'auteur avait interrogé une quinzaine d'entreprises de taille moyenne. La plupart d'entre elles avaient eu à se poser ce genre de questions sur l'opportunité d'un nouveau client à très fort potentiel ou d'une affaire exceptionnelle monopolisant une part importante de la

capacité industrielle. Toutes ont traité ces situations comme des décisions stratégiques, les ont analysées, en ont débattu en comité, etc. Certaines ont renoncé au chant des sirènes et ont préféré consolider leur fonds de commerce historique plutôt que tenter une ascension dangereuse.

Si la notion d'« achats responsables » a une signification sociétale claire, avec bientôt une référence normative, qu'en est-il des « ventes responsables » ? Elles sont traitées dans la norme ISO 26000, vues surtout sous l'angle éthique (« loyauté des pratiques ») et consumériste. Elles sont plutôt évoquées ici sous l'angle stratégique. Le vendeur ou fournisseur responsable, c'est celui qui tient ses engagements, qu'il n'a pas pris à la légère. Face à un appel d'offres exceptionnel, il n'est ni primairement fonceur ni trop timoré ; il sait en évaluer l'opportunité, mais aussi les risques. Il ne rentre pas dans l'arène d'un service Achats de grand groupe sans avoir affûté ses outils, sinon ses armes.

Il est édifiant de constater que, parmi les bonnes pratiques préconisées par Pacte PME aux petites et moyennes structures, figure en bonne place une recommandation de bon sens : « Consolider sa stratégie ». Indéniablement, la démarche stratégique et la qualité managériale font partie des axes de progrès des PME. Et même les « PMistes » invétérés savent que leurs opérations de promotion nationale et européenne seront d'autant plus crédibles qu'ils reconnaîtront objectivement les « améliorables » des PME.

N'en déplaise aux fervents défenseurs de « la PME opprimée par le vilain groupe financier », la bonne pratique des « achats responsables » ne pourra se développer qu'avec celle des « ventes responsables ». « Un patron qui sort est un patron qui s'en sort », se plaisent à répéter les dirigeants de PME éclairés, et qui assument donc leur responsabilité globale. « Sortir » de son quotidien, c'est fréquenter des pairs ou des experts au sein d'associations patronales, clubs et autres groupements professionnels. Toutes les associations entrepreneuriales promeuvent les démarches stratégiques, à adapter bien évidemment à la taille de l'entreprise. La CGPME francilienne a créé récemment son Club Excellence PME. Initiative de bon augure…

6.3 Les aspects opérationnels

Le progrès global de notre système socio-économique passe donc par nos entreprises, de toutes tailles. Pour les grandes entreprises, financiè-

rement performantes, c'est bien de la poursuite de la démarche sociétale qu'il s'agit. Pour les PME, plus naturellement « sociétales » par leur taille humaine, c'est plutôt l'amélioration organisationnelle et managériale qui est en question. Ce résumé est peut-être binaire et simpliste, mais il a le mérite de cadrer les actions principales. Celles-ci, pour être efficaces, nécessitent certaines dispositions, ainsi que quelques outils…

6.3.1 Les normes de cadrage

Ce titre aurait pu être « Normes et textes de cadrage ». En effet, toutes les initiatives formelles et structurées pouvant concourir à faire progresser les organisations dans le sens d'une performance globale sont appréciables. Au niveau international, les principes sociétaux de l'OCDE et de l'ONU sont de bons exemples de « normes de comportement » (expression de la norme ISO 26000). Au niveau européen, les textes de la Communauté constituent des références pour les pays membres, en matière sociétale notamment. Plus nationalement, les chartes de la CDAF, de la Médiation et de Pacte PME clarifient les bases des relations mutuellement bénéfiques et citent de bonnes pratiques exemplaires.

Un an après la parution de l'ISO 26000, cette première norme sur la responsabilité sociétale a fait l'objet d'une prise de position plutôt favorable du Medef[129]. Selon l'association entrepreneuriale, l'ISO 26000 « participe à l'harmonisation des ‹ règles du jeu › en matière de responsabilité sociétale à l'échelle mondiale ». Nul doute que le texte de la norme fera effectivement référence pour chacune de ses « questions centrales », et notamment la « loyauté des pratiques » dans la chaîne de valeur (§ 6.6.6 de la norme), ainsi que le « développement local » (§ 6.8). Quant à la norme française sur les achats responsables, programmée pour mi-2012, elle semble déjà intéresser d'autres pays qui pourraient envisager une version internationale.

Dans l'échelle de maturité des entreprises, évoquée dans la section 6.2.2 du présent ouvrage, le système de management de la qualité est un prérequis pour fonder une relation durable entre un client et son fournisseur. Insistons à nouveau ici sur le développement nécessaire de la démarche au sein de la population des TPE-PME. Et même si le nombre d'entreprises certifiées n'est pas l'unique indicateur, la France gagnerait à accroître sa performance en la matière. Avec ses 25 000 certifications à ce jour, sur

129. Mouvement des entreprises de France, « La norme internationale ISO 26000, position du Medef », novembre 2011

un million dans le monde, notre pays n'est plus dans le *top ten* planétaire, et en Europe loin derrière l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni [130].

A minima, et sans forcément viser la certification, une entreprise a tout intérêt, quelle que soit sa taille, à structurer son système de management. Quant aux démarches en matière de qualité, d'environnement, ou à terme de responsabilité sociétale, elle peut les aborder par étapes. C'est la préconisation des groupes de travail Afnor qui proposent des textes de normes adaptés à la maturité managériale des entreprises.

6.3.2 La mesure, toujours

Le progrès doit-il être normé ? Sans rentrer dans le débat qui pourrait être lancé par cette question quasi philosophique, force est de constater que dans le contexte professionnel, un texte de référence n'est jamais inutile. Les dirigeants interviewés sur le sujet, et notamment sur la norme ISO 9001, tancent parfois la rigidité qualiticienne, mais reconnaissent au final que la norme, surtout en version 2000, les a aidés à consolider leur organisation.

Alors arrive le sujet lié, celui de la mesure des résultats et donc des indicateurs. Quel que soit le domaine concerné, qualité intrinsèque d'une organisation ou qualité transactionnelle dans le cadre d'un contrat, l'objectivation d'une évaluation est primordiale. Le *check* (« C » du PDCA de Deming) n'est peut-être pas l'étape la plus passionnante du cycle dynamique, mais il est incontournable.

Nombre de transactions basculent dans la liste des « mauvaises pratiques » évoquées à la section 3.3.3 à cause du flou des spécifications. Sans virer vers la caricature de « l'usine à gaz », un contrat doit permettre à un client de bien spécifier son besoin sur la base d'indicateurs clairs et mesurables, et à un fournisseur de savoir comment il sera objectivement évalué. Cet aspect sera précisément abordé dans le texte de la future norme sur les achats responsables. Il ne s'agit pas, dans le domaine sociétal par exemple, de dérouler la liste de la centaine d'indicateurs du GRI (*Global reporting initiative*), mais de définir les plus pertinents dans la transaction considérée.

130. Le blog ISO 9001, « Les surprenantes statistiques officielles de l'ISO 9001 », http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/,

En synthèse, la recommandation ici pourrait tenir du calembour : « Mesure, avec mesure ». La qualité d'une relation client-fournisseur tient essentiellement à des facteurs humains (voir la section 3.3.3), mais elle ne peut s'affranchir des aspects opérationnels et en particulier des modalités pratiques d'évaluation. En revanche, la mesure, au sens d'une certaine modération pragmatique, doit régir le système de contrôle contractuel.

6.3.3 Les systèmes d'information

Nous arrivons au troisième volet du triptyque « opération progrès ». Les chartes et normes donnent des lignes directrices ou des principes ; ces axes politiques doivent être concrétisés par des indicateurs ; et ceux-ci sont gérés par le S.I., qui ne doit pas être le bât qui blesse. C'est parfois le cas, quand la PME affronte le choc culturel de l'ERP (*Enterprise resource planning*), et qu'elle n'a pas anticipé les adaptations nécessaires. Et cela peut être également le cas pour une plus grande entreprise, quand son système d'information ne lui permet pas de gérer tous les indicateurs de ses processus clés.

Les ERP ont conquis le monde entrepreneurial et ont, globalement, amélioré la productivité des entreprises. La limite de ces systèmes tient précisément à leur standardisation. « Un ERP est structurant » prévient d'emblée l'ingénieur commercial chargé d'en assurer la promotion. La PME cliente est alors invitée à repenser ses processus, à renoncer à une bonne partie de ses spécificités et à passer sous les fourches caudines du progiciel. La recommandation des chefs de projet ayant mis en place des ERP est de ne pas tronquer la phase de définition du besoin. Elle peut être l'occasion pour l'entreprise de redéfinir ses processus, sans accepter en bloc toutes les contraintes restrictives du vendeur de progiciel.

Parmi les fonctions attendues d'un ERP moderne, nous avons focalisé notre attention sur l'EDI (échange de données informatisées, ou *Electronic Data Interface*) et sur le calcul du TCO, notion largement abordée dans les chapitres précédents. L'EDI tout d'abord est un remarquable outil transactionnel qui permet d'automatiser les interactions commerciales entre un client et son fournisseur : commande, suivi de livraison, suivi de stock, paiement, etc. Il présente un double avantage : gain de temps et assurance de qualité. En effet, il permet au client, notamment, de saisir directement sa commande dans le système d'information de son fournisseur, et celui-ci n'aura donc pas à re-saisir les données. Cette tâche chronophage était

redoutée des services d'administration de commandes des fournisseurs, et faisait l'objet de nombreuses erreurs et « non-qualités ».

Les avantages des EDI sont indéniables. La limite de leur développement est, à nouveau, liée aux difficultés de mutualisation. Si le système imposé par un grand donneur d'ordre à son sous-traitant est trop lourd pour la PME, en termes d'adaptations informatiques, celui-ci risque d'y renoncer, ce qui va donc le pénaliser au regard de son client. C'est pourquoi certaines filières ont pris le taureau numérique par les cornes, en proposant des solutions intersectorielles. C'est le cas des acteurs du monde électronique, qui se sont associés pour élaborer un outil commun : la solution TICIO. Elle permet à différents opérateurs (les fabricants de produits électroniques, logiciels et services, les distributeurs, etc.) d'adjoindre à leur S.I. des interfaces qui permettent aux différents systèmes de communiquer ensemble.

Trois ans après le lancement de la solution, tous les grands distributeurs l'ont adoptée, quelques distributeurs plus modestes et sous-traitants électroniques ont suivi, mais de nombreux clients restent à convaincre. Cet exemple d'EDI est… édifiant, tant il recoupe l'ensemble des problématiques abordées précédemment : quel standard pour faciliter les relations transactionnelles, quel effort de mutualisation, quels critères pour un langage commun ? Le schéma du site TICIO [131], qui croise les secteurs clients (aéronautique, automobile, énergie…) avec les métiers fournisseurs (électronique, mécanique…) est éloquent. Il fait clairement apparaître les acteurs communs, seuls capables à terme d'assurer les jonctions de la matrice : les fournisseurs d'ERP.

À leur sujet, terminons ce chapitre par une information d'actualité encourageante. Il semblerait que certains concepteurs de S.I. se soient penchés sur le concept de TCO [132]. À l'évidence, le développement et le succès de ce concept seront très dépendants de sa diffusion par les fournisseurs de solutions informatiques. En attendant sa vulgarisation, les associations entrepreneuriales communiquent sur le sujet [133], et certaines proposent même des outils gratuits de calcul. Sans publicité aucune, l'un de ceux-ci mérite d'être cité : *Total Cost of ownership estimator™*. Il est proposé par une association nord-américaine, *Reshoring Initiative®* [134], dont la mission est d'aider les entreprises… à relocaliser aux Etats-Unis !

131. www.ticio.org
132. Exemple de communication : http://www.aspaway.fr/SaaS/Calcul-de-TCO
133. Medef, *Le mieux-disant dans la commande publique*, Livre blanc, § II.3, janvier 2010
134. http://www.reshorenow.org/

Résumé du chapitre 6

Un progrès global

Renforcer la synergie entre les acteurs économiques, et notamment entre les grands groupes et les PME, pourrait contribuer à la constitution d'**écosystèmes industriels** mieux armés pour la compétitivité mondiale. Le progrès nécessaire est essentiellement sociétal pour les grandes entreprises et managérial pour les PME (au sens d'une performance accrue dans les différents domaines entrepreneuriaux).

Les grandes entreprises vont progressivement vers « davantage de sociétal » moins pour répondre à la soft law NRE que pour satisfaire les « parties prenantes » montantes (jeunes salariés, consommateurs) et pour faire face à la pression des ONG et des médias, sans oublier les États, soucieux des emplois locaux.

Et si la mission d'achats responsables portée par les acheteurs de nos grands groupes consistait aussi à favoriser les écosystèmes européens ? Être à l'écoute des communautés locales là où sont implantés les sites lointains, y faire respecter les « normes internationales de comportement » en matière sociale et environnementale… sont des démarches de RSE appréciables, et contribuant à un développement mondial durable. Ces bonnes pratiques de mondialisation éclairée ne sont pas antinomiques avec la participation au **renforcement industriel européen**…

Les efforts des PME, pour ce « progrès global », s'inscrivent plutôt dans un registre d'excellence, au sens d'une amélioration des performances globales (financières, managériales et probablement aussi sociétales pour certains aspects). Contrairement à ce qui est souvent communiqué, les « problèmes » des PME ne sont pas exclusivement exogènes.

…

...

La Médiation, avec son expérience de centaines de litiges, insiste sur la notion de « responsabilité mutuelle ». Celle de la PME est d'étayer sa stratégie d'indépendance, par ses cibles « Produits-Marchés » et l'optimisation de ses ressources. Les « ventes responsables » des PME doivent être le corollaire des « achats responsables » des grands clients.

Pour concrétiser ces démarches, les normes sont utiles : notamment le management de la qualité et de l'environnement avec ISO 9001 et 14001, la gouvernance sociétale avec l'ISO 26000. L'amélioration opérationnelle est très liée à la mesure des résultats et donc aux systèmes d'information des agents économiques. Les indicateurs comme les ERP vont devoir évoluer pour une meilleure déclinaison des nouveaux concepts de TCO, de performance sociétale et de management global.

Partie III

Nos préconisations

Toute la matière de notre réflexion, complétée par les propos des interviews, est dans les deux parties qui précèdent. « La situation occidentale, notamment par ses tendances et ses pratiques dans une industrie dégénérescente, est préoccupante. Mais il y a moyen de la faire évoluer. »

Ainsi aurait pu être conclu l'ouvrage, laissant au lecteur le soin d'en hiérarchiser les principales thèses, en compulsant les multiples sections, leurs résumés et les divers encadrés.

Compte tenu du niveau des enjeux mis en exergue au début du livre, il nous a paru opportun de structurer nos recommandations en trois chapitres synthétiques. Leur contenu s'inscrit dans le schéma qui suit, qui résume la « substantifique moelle » de nos réflexions :

- Une doctrine, quasi-dogme, peut permettre d'infléchir la tendance des dernières décennies : « La valeur, plutôt que le prix ».
- Une nouvelle vision socio-économique est nécessaire, à la fois au niveau des entreprises, des filières et au sommet de l'État.
- Un nouvel équilibre doit s'établir entre les acteurs du B2B : PMI, ETI et grands groupes, dont les relations doivent évoluer.

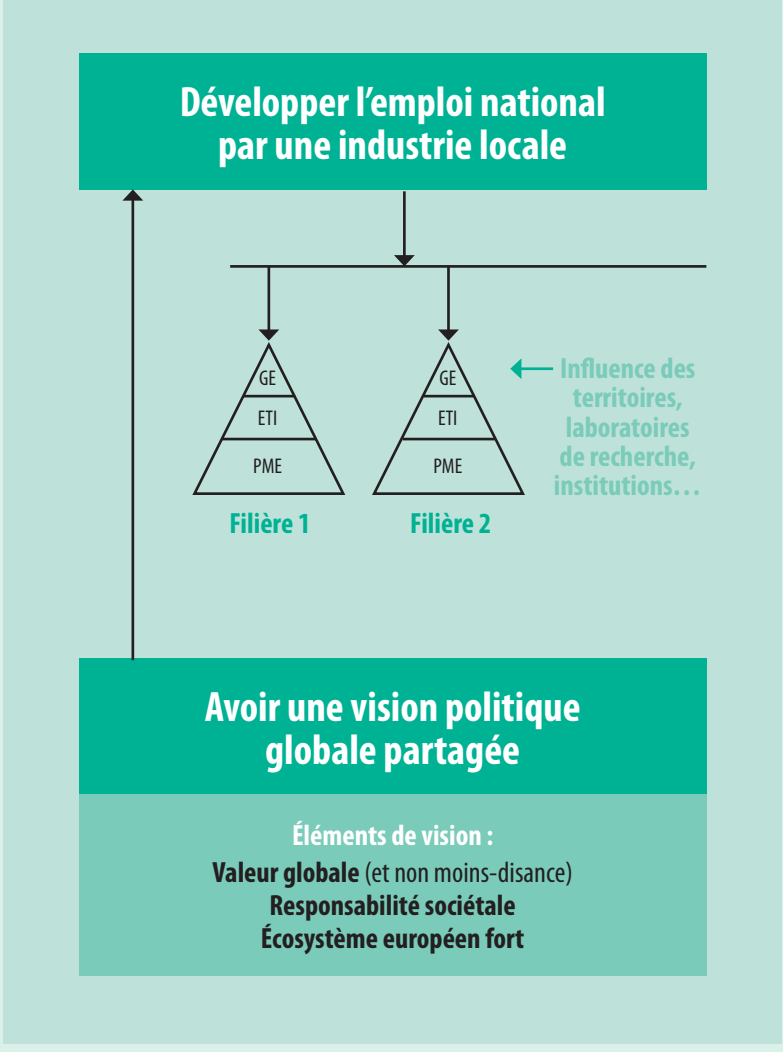


Figure 12 – Schéma de conclusion

7 La valeur plutôt que le prix

Un service vaut ce qu'il coûte.

Victor Hugo

Que l'auteur de *La légende des siècles* nous pardonne d'user de sa citation (extraite de *L'homme qui rit*, 1866) pour conclure notre modeste ouvrage. Mais à l'aube du troisième millénaire, il semble nécessaire de redéfinir les vocables « valoir » et « coûter » dans un cadre sociétal. Que valent une délocalisation, une fermeture de site industriel, et à qui coûtent-elles ? La « valeur partagée » selon Porter, et la « valeur relationnelle » selon Henke sont-ils des concepts assez répandus ? « Réduire les coûts », antienne des dernières décennies du siècle passé, redevient le leitmotiv des États européens, dont le nôtre qui envisage de taxer « socialement » la valeur ajoutée…

La première des trois conclusions de ce livre résume la position du Club Rodin, étayée par celles des entreprises et organismes interviewés : la vraie création de valeur pérenne transcende la notion de gain opérationnel immédiat. Nous conclurons donc ce chapitre par l'apologie de la « valeur globale », concept qui selon nous devrait éclairer les pratiques transactionnelles, en B2B comme en B2C. Pour amener cette conclusion, deux sections préalables nous rappelleront l'intérêt d'une chaîne de valeur équilibrée, innovante et pérenne.

7.1 Consolider la chaîne de valeur

Pour des groupes dont les achats dépassent 70 % de leur chiffre d'affaires, l'entreprise est, de fait, élargie par sa chaîne amont. Nous adhérons donc aux convictions de John Henke sur l'avantage compétitif procuré par la qualité et l'efficience de cette chaîne, qui intègre d'autres parties prenantes que les fournisseurs directs (communautés locales, collectivités…). Alors pourquoi ce constat de bon sens, exprimé par la gouvernance même des grandes entreprises, n'est-il pas encore suffisamment concrétisé sur le terrain ?

À notre avis, le *cost killing* des années 1990 a marqué des générations d'acheteurs et perduré par la facilité même de son suivi (voir l'illustration en page 66 sur les « acheteurs Excel® »). Il semble que la pratique ait encore des émules, puisqu'elle est encore promue sur certains sites[135]. Les conseils qui y sont prodigués sont pertinents pour certains postes de dépenses (fournitures, téléphonie, assurances…). C'est pourquoi nous soulignons une des recommandations recueillies lors de nos interviews : la

Anecdote

Un exemple d'optimisation

Pour fabriquer un système industriel complet, une entreprise avait besoin d'une trentaine de produits différents. Elle avait donc largement consulté et avait retenu, pour chacun des produits, le fournisseur le mieux placé en prix.

Le prix global résultant était bien optimisé, mais la gestion des multiples approvisionnements s'était avérée compliquée, compte tenu du nombre de commandes, des quantités et des délais différents selon les sous-traitants ainsi que des frais de livraison express pour pallier les décalages. En outre, les échanges techniques avec les fournisseurs n'étaient pas facilités par le contexte des consultations, qui favorisait la « moins-disance » au détriment d'une relation pérenne.

Un fournisseur multiproduits, qui avait été consulté mais non retenu, obtint de l'acheteur l'autorisation de visiter avec lui le magasin de l'entreprise. Il n'eut pas de mal à repérer des produits dormants, à souligner la difficulté de compatibilité probable entre certains produits et à imaginer les litiges qui pouvaient en résulter.

Il proposa à son client potentiel de mettre à jour son calcul global en intégrant la valeur de décote des « rossignols », produits obsolescents. L'acheteur, ouvert probablement à cause des problèmes d'approvisionnement qu'il rencontrait, se prit au jeu et estima même les surcoûts liés aux retards de livraison, de relance et autres dysfonctionnements chronophages.

Le résultat fut patent et montra simplement qu'une somme de prix bas n'équivaut pas à un coût global optimal. Le fournisseur opportunément provocateur fut reconnu et obtint la commande multiproduits, en s'engageant à gérer sa propre chaîne en amont.

135. http://www.mon-costkiller.com et www.costkiller.net

segmentation des fournisseurs par catégories, distinguant les fournisseurs stratégiques des « commodités ». Pour les premiers, construire, dans le temps, une relation de confiance est primordial. Pour les autres, optimiser les coûts au quotidien n'est pas aberrant.

La notion de chaîne de valeur est à considérer dans son ensemble, du producteur de matières premières au consommateur final. La figure 8, rappelée par le Médiateur interentreprises lors de son interview, faisait apparaître les réseaux d'écosystèmes dans l'arborescence de la chaîne. Ainsi, la grande entreprise doit certes gérer sa relation avec ses fournisseurs de rang 1, mais également s'assurer qu'ils fassent de même avec ceux du rang 2, et ainsi de suite. Les acheteurs de grands groupes souhaitent donc avoir en face d'eux un nombre réduit d'entreprises de taille moyenne, capables d'organiser leur propre chaîne de valeur et donc d'accroître l'amplitude de leur offre.

7.2 Favoriser l'innovation

L'anecdote ci-contre révèle une forme d'innovation liée à la créativité du fournisseur. En se faisant la mouche du coche des acheteurs, il a contribué à une certaine rupture dans le processus de consultation qui a été bénéfique pour les deux parties. Plus généralement, l'innovation au sens large est, selon John Henke, l'un des principaux apports d'une relation client-fournisseur fructueuse. Les grandes entreprises ont tout intérêt à faire collaborer leurs partenaires à leurs projets de R&D. La palette est large, des simples contributions expertes (en phase de spécifications techniques) au co-développement en passant par des « plateaux » d'échange. Pour un grand groupe aux capacités R&D parfois limitées – par des administrateurs privilégiant les investissements à court terme – l'ouverture des projets aux fournisseurs peut, si elle est bien gérée, être une opportunité de progrès significatif.

Gérer l'innovation ouverte ne signifie pas uniquement protéger la confidentialité ou répartir les appels à contribution. C'est une démarche de management global de la relation avec le fournisseur. Quelles seront les attentes à son égard, et quels bénéfices va-t-il tirer de la coopération ? Idéalement, si la stratégie du grand donneur d'ordre est séquencée selon le cycle de vie du produit (voir annexe 9), le partenaire doit en être informé. Un scénario possible peut consister, par exemple, à lui proposer la fabrcation du produit pendant une certaine période, avant de la délocaliser.

De même, si du fait de sa contribution au développement, la propriété intellectuelle a été partagée, les règles du jeu doivent être claires et contractualisées.

Sans insister à nouveau sur les mauvaises pratiques consignées dans l'encadré de la page 75 (§ 3.3.3), force est de constater que les relations clients-fournisseurs actuelles ne reflètent pas, majoritairement, l'esprit de collaboration évoqué précédemment. Combien de PME, alléchées par les promesses de grands donneurs d'ordre, parfois publics, ont investi de larges parts de leur capacité de R&D pour un résultat décevant ou nul : marché étriqué, projet abandonné ou propriété intellectuelle détournée ?... Dans ce chapitre consacré à la valeur transactionnelle, et non aux valeurs éthiques, le propos n'est surtout pas d'émettre un jugement sur les pratiques des grosses structures, liées à un contexte financier de priorité au court terme. La seule recommandation que nous leur adressons, inspirée des préceptes de la Médiation, de l'ObsAR ou de Pacte PME, consiste à bien appréhender les conséquences bénéfiques d'une relation de confiance pour créer, innover, et progresser, tout simplement.

Intrinsèquement, pour une PME, l'innovation est également un des principaux moteurs de progrès. Selon sa taille et sa stratégie, elle peut générer des solutions, concepts ou produits innovants par ses propres équipes, en partenariat avec de grands clients ou avec des laboratoires spécialisés. Cette dernière démarche, pas assez pratiquée par les PME, est promue par notre filière [136]. Elle permet aux entreprises de taille modeste de s'adjoindre des compétences expertes ; elle permet aux universités, réseaux Carnot et autres organismes de recherche de découvrir d'autres projets que ceux des grandes entreprises. Grâce à l'avantage fiscal du CIR (Crédit impôt recherche), nos laboratoires sont fortement sollicités par les entreprises. Mais les PME n'en profitent pas suffisamment [137], pour des raisons de temps ou de complexité administrative. Or l'accès à la recherche de notre centaine de milliers de PME (voir figure 5 en page 45) est une clé essentielle du dynamisme économique hexagonal.

7.3 Prôner la valeur globale

Les experts de l'excellence managériale prônent l'approche « holistique »,

136. http://www.fieec.fr/iso_album/plaquette_prix_fieec_de_la_recherche_appliquee_-_sept_2011.pdf
137. www.credixis.fr , « Le CIR, meilleur dispositif de soutien de l'innovation ? », 11 octobre 2011

qui consiste à appréhender les phénomènes dans leur ensemble. Cette démarche vaut pour une entreprise mais aussi pour tout un écosystème économique et donc pour un État. La regrettable dérive financière des dernières décennies s'est manifestée à tous les niveaux. Parmi les impacts forts sur la chaîne d'acteurs rappelée en tête de ce chapitre, nous avons insisté sur l'innovation. C'est un des éléments importants de la valeur globale, certes plus difficile à mesurer que le prix direct ou le délai d'approvisionnement.

D'autres constituants de valeur ont été cités par nos interlocuteurs lors des interviews et relatés dans les chapitres précédents. Les plus classiques sont la qualité, le service et la relation. De nouveaux facteurs, portés par l'évolution sociétale, vont compter de plus en plus dans les transactions : la RSE, la gestion des risques… Le challenge pour notre système socio-économique va être de transformer ces concepts ou préoccupations en critères concrets. Affirmer les valeurs éthiques et professionnelles d'un président sur un site a peu d'intérêt pour l'entreprise si l'expression politique ne se décline pas en processus opérationnels et en résultats tangibles et mesurables.

L'outil, tant cité et plébiscité mais si peu utilisé, qui peut progressivement faire évoluer tout le système d'évaluation, est bien le TCO. Nous voyons sa mise en place en deux étapes. La première consiste à définitivement sortir de l'appréciation basique sur le seul prix. L'« achat iceberg » – expression

Anecdote

Des critères élastiques

Un fabricant de circuits imprimés aux tolérances dimensionnelles très strictes est sommé par son client de baisser ses prix, sous peine de perdre son marché au profit d'un fournisseur chinois. Après analyse des contraintes imposées à la fois en prix et en qualité, le fabricant français décide de se désengager.

Quelques mois après, il revoit son client qui a entre-temps conclu avec le fournisseur chinois, mais qui se plaint à présent des problèmes incessants de qualité qu'il rencontre. « C'est probablement vos tolérances qu'il a du mal à respecter ? » s'enquiert le fabricant initial. « Pas du tout, lui répond son ex-client, puisque pour consulter en Chine, j'avais significativement élargi mes tolérances. Les problèmes sont tout autres !… »

empruntée à l'un de nos interlocuteurs : la valeur, à 90 %, n'est pas visible, et donc ignorée – doit être considéré demain comme une pratique ancestrale. Ce sont d'abord les critères opérationnels qui doivent être intégrés dans le coût global : frais indirects de logistique, de suivi de qualité, de traitement et relances, etc. Alors l'achat de proximité pourrait peut-être y trouver un certain regain…

La deuxième étape de développement du TCO, et qui sera vraisemblablement la plus cruciale, sera sa prise en compte des critères sociétaux. Cette démarche, déjà initiée par certains grands groupes, marquera alors le véritable « élargissement » de l'entreprise : vue à long terme – transcendant les objectifs boursiers court-termistes – et considération des impacts sur les parties prenantes au sens large. Au risque d'insister à nouveau sur « le facteur le plus important [138] » de responsabilité sociétale, c'est bien la gouvernance des entreprises qui doit décider de cette nouvelle vision.

Cette vision, dans laquelle s'inscrivent en aval les achats responsables, est finalement celle d'une nouvelle civilisation, dont les défis avaient été abordés au début de cet ouvrage (voir section 1.1.2). Les défis à relever par les nations occidentales sont non seulement celui de l'emploi, par une nouvelle dynamique industrielle, mais plus globalement un changement total de paradigmes d'appréciation de la valeur. Passer de la valeur purement financière à la valeur globale nécessitera du temps, beaucoup de temps…

Une preuve toutefois que le concept de valeur globale n'est pas une utopie altermondialiste est bien l'intérêt porté par les investisseurs à la « valeur immatérielle ». Des clubs d'entrepreneurs se créent sur ce thème [139], et leurs réflexions s'appuient sur les travaux d'Alan Fustec, qui définit ainsi le capital immatériel : « une jeune discipline qui vise à mesurer la valeur économique de tous les constituants importants de l'entreprise dont le bilan ne parle pas ». Le « bilan social », invention française des années 1970, n'a pas tout à fait convaincu le milieu entrepreneurial. Et si, à terme, un vrai « bilan sociétal », plus complet qu'un « rapport de développement durable » venait compléter le bilan économique dans les rapports d'activité annuels ?

138. ISO 26000, « Gouvernance de l'organisation et responsabilité sociétale », § 6.2.1.2
139. par exemple http://www.club-immateriel-alsace.com

8 Une vision stratégique, à tous niveaux

La politique, c'est cela : avoir une vision
et agir pour qu'elle se réalise.

Françoise Giroud

Tout au long de cet ouvrage, et particulièrement dans les pages qui précèdent, il a été clair que le thème n'y était pas uniquement celui des achats responsables et que les messages ne s'adressaient pas uniquement aux acheteurs. Stigmatiser cette population eût été une double erreur. D'une part les participants à nos réflexions ont insisté sur ce point : les mauvaises pratiques sont inhérentes aux politiques des entreprises et, plus en amont, au déséquilibre de notre écosystème national. D'autre part, à l'instar du rédacteur en chef de *Décision-Achats* [140], nous pensons, avec pour nombre d'entre nous une longue expérience commerciale, qu'une pratique d'entreprise résulte de la (non) cohérence d'un réseau décisionnel. L'acheteur est l'interface structurelle, position parfois ingrate…

8.1 La vision des grands groupes

N'occultons pas quelques réactions que nous avons perçues, pendant la rédaction du livre, de la part de quelques mastodontes. À leur décharge, l'engouement récent des milieux entrepreneuriaux et des pouvoirs publics pour la « PME attitude » et un début d'acharnement médiatique sur les « méchants groupes » sont, à force, probablement irritants. D'autant plus qu'il suffirait d'un affaiblissement de quelques petites dizaines de ces leaders pour provoquer en France un tsunami économique, tant nos figures de proue pèsent dans l'activité nationale.

En revanche – et cela apparaît clairement dans le schéma de la figure 12 – ces têtes de file ont, par leur influence même, un rôle d'exemplarité. « Favo-

140. Sébastien de Boisfleury, « Méchants gentils et gentils méchants », *Décisions-Achats* n° 135, 1er juin 2010

riser la conscience de responsabilité de filière pour les grandes entreprises » est l'une des trois missions de la Médiation interentreprises. Dans notre sacro-sainte économie libérale, cette ingérence publique pourrait paraître, sinon hérétique, tout au moins inappropriée. Et pourtant cette « conscience de responsabilité » est une condition *sine qua non* de l'évolution de la situation actuelle. Elle doit se traduire par une expression politique claire et par des processus opérationnels en cohérence.

8.1.1 Quelle politique pour les grandes entreprises ?

« Le changement doit venir d'en haut. » À quelques variantes près, nous avons entendu cette expression à plusieurs reprises au cours des interviews, quelle que soit la taille des entreprises concernées. Mais ici encore, point de stigmatisation. Dans un groupe appartenant majoritairement à des fonds étrangers qui serait de surcroît soumis à la double pression de concurrents agressifs et de consommateurs exigeants, de quelle marge de manœuvre dispose le dirigeant ?... Toutefois, quel que soit son choix de politique, il sera de plus en plus soumis à une obligation universelle, un principe de base de la RSE (qu'il la cautionne ou pas) : le devoir de transparence. En clair, si la politique d'achats est, quelles qu'en soient les raisons, dure et implacable, elle devra être clairement et publiquement exprimée. Aux candidats fournisseurs alors d'assumer leurs propres responsabilités.

Ce cas de figure ne devrait pas être prépondérant. La tendance, au moins dans le discours (voir exemples page 111), devrait aller vers une « économie partenariale ». L'expression fait à présent partie du langage courant de certains dirigeants[141] de grandes entreprises qui ont délibérément choisi leur politique. Ces précurseurs feront des émules. Et les autres, outranciers « dresseurs » de fournisseurs, auraient à subir les commentaires des infatigables observateurs : médias, associations et autre Médiation…

Les membres du Club Rodin, même si certains ont connu les affres de contrats quasi léonins, sont raisonnablement optimistes sur le sujet. Les politiques d'« achats responsables » devraient, lentement mais tendanciellement, progresser au sein des grands groupes. La question porte plutôt sur les moyens qui seront donnés aux directions d'achats pour mettre en œuvre leur politique et sur la façon dont celles-ci géreront leurs nouveaux processus.

141. Gérard Boivin, président du conseil de surveillance d'UNIBEL, a préfacé le livre de Karin Boras, *Développement durable : l'avenir des PME*, Afnor 2012 http://economiepartenariale.blogspirit.com

Nous avons débattu, au sein du Club, sur la citation de tel ou tel groupe exemplaire. Force est de constater qu'aucune entreprise du CAC 40 n'a été plébiscitée. Par défaut, nous avons cité en annexe 10 l'exemple de Toyota où un des stagiaires auteurs du rapport à l'origine de notre ouvrage avait travaillé. Le fait est que la vision du groupe Toyota s'inscrit bien dans une démarche d'excellence, avec processus de déclinaison à l'appui.

8.1.2 Les processus de déploiement

Les processus d'achats, qui ont fait l'objet d'années de mise au point par des experts du domaine, ne seront pas fondamentalement modifiés. Ce sont essentiellement les données d'entrée et de sortie qui vont provoquer un fort recadrage des démarches, en l'occurrence les données liées à la responsabilité sociétale. En amont, elles vont influer sur la politique d'achats ; en aval, elles vont faire évoluer les « délivrables » des processus. Les classiques objectifs QCD (qualité/coût/délai) vont être modulés par des critères sociaux, environnementaux et sociétaux (voir les exemples de la section 5.3.2).

C'est à ce stade que doit être implémenté l'outil transversal de TCO. Au mieux, les organisations les plus performantes disposeront d'une application TCO dans leur ERP. *A minima*, les sempiternelles feuilles de calcul Excel® intégreront de nouveaux critères. Dans tous les cas de figure, des équipes de projets multifonctionnels seront requises pour définir et consolider les nouvelles pratiques. Mise à mal ces dernières années, la fonction Qualité retrouverait dans le support fonctionnel de ces démarches une utile et passionnante mission. Ne sous-estimons pas la révolution culturelle qu'elles impliquent. Autant l'évolution politique est aisée à exprimer, autant la mise en œuvre du déploiement nécessitera des réitérations opérationnelles continues.

Une chose est sûre : le succès du mouvement sociétal dans la sphère économique est totalement dépendant des grands groupes. Ceux-ci devront être non seulement exemplaires, mais également moteurs. L'histoire se répète pour chaque initiative entrepreneuriale historique. Ce sont bien les grands groupes qui ont porté les démarches de qualité et d'environnement et fortement contribué aux normes ISO correspondantes dans les années 1990 et 2000. Ce seront les grands groupes qui porteront – certes pas seuls, avec les PME et les nouvelles parties prenantes hors entreprises – la responsabilité sociétale et ses conséquences transactionnelles. Et comme

pour la qualité, diverses « normes de cadrage » (voir § 6.3.1) seront nécessaires, et évolueront progressivement : l'ISO 26000 pour la gouvernance de la démarche, et les normes spécifiques aux achats, à la communication, à l'environnement et probablement aux RH à terme.

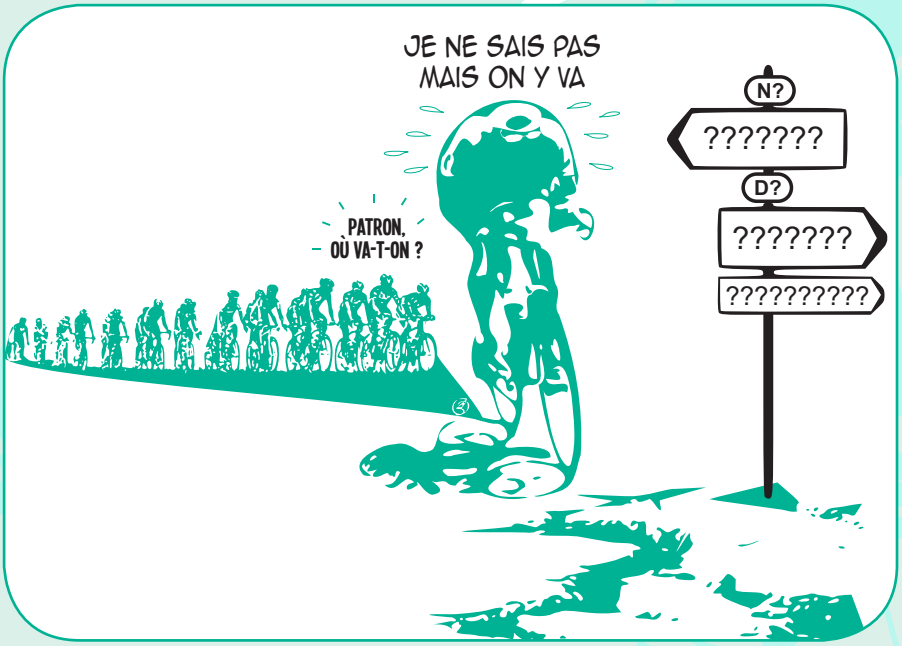
La communication récente du monde de la Qualité sur sa cohérence avec le développement durable[142] est un signe qui ne trompe pas. Le *Lean management* n'est pas en reste [143], ainsi que les référentiels d'excellence (EFQM® 2010). Confirmer la compatibilité de ces concepts, les promouvoir et les vulgariser, nécessite une puissance de communication dont seules les grandes structures peuvent disposer. Un événement récurrent comme « Les Trophées des achats[144] » corrobore à la fois l'influence des leaders de filières et le maillage des thèmes proposés : achats responsables, innovation, développement local, *Lean*, EFQM®, etc.

Parmi les thèmes « montants », l'évaluation des acheteurs va être un sujet majeur dans les grandes organisations déclarant leurs achats « responsables ». Aligner les critères d'évaluation avec cette nouvelle politique est primordial pour la réussite de la démarche. Redéfinition des objectifs, des trames d'entretien individuel, des plans de formation : que de nouveaux chantiers pour les directions RH associées au projet sociétal dans les grandes entreprises !

8.2 La vision des PME

Les PME ont été largement évoquées dans cet ouvrage ; elles le seront encore dans les pages qui suivent, tant leur contribution est importante dans les défis à relever par nos économies occidentales. Au risque de s'écarter des poncifs politiquement corrects qui encensent les actrices de « la vraie économie », nous insisterons dans cette conclusion sur les constats de la section 6.2. « Qui aime bien châtie bien », confirmeront les « PMistes », statistiquement majoritaires au sein du Club Rodin. Dans le même registre des adages quasi populaires figure (voir § 6.2.3) : « Un patron qui sort est un patron qui s'en sort »… En clair, nos dirigeants de PME manquent trop souvent de vision, absorbés par leur quotidien et « le nez dans le guidon »…

142. voir discours de Claude Cham, président CNQP et FAR MFQ, au colloque CNQP du 12 mai 2011
143. Dominique Hondermarck, « Le Lean Thinking, clé d'entrée du D.D. industriel », septembre 2008, http://www.journaldunet.com
144. http://tropheesdesachats.fr, 5e édition, 14 juin 2011



Le nez dans le guidon : une stratégie ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. » Cette citation de Sénèque s'applique bien aux capitaines d'embarcations légères, mais chargées d'équipages. Ces aventuriers n'ont, pour la plupart, pas de réel projet à long terme. À ce stade de notre ouvrage, osons simplifier le débat jusqu'à une dichotomie didactique, en opposition à l'amalgame permanent qui est fait sur « les PME ». Et donc tout d'abord, distinguons PME de TPE, et surtout véritables entreprises matures de sous-traitants dépendants. Ceux-ci sont vulnérables – et, en extrapolant l'ISO 26000, seraient donc à protéger – et celles-là sont responsables de leur sort.

Les communications quasi démagogiques qui sont développées lors de certaines manifestations destinées aux « PME » n'élèvent pas le débat. Il y est question d'« outils trop compliqués, usines à gaz », de « pragmatisme avant tout », etc. Alors oui, soyons pragmatiques : une entreprise, pour réussir, a besoin d'un projet (qui inclut la vision à long terme), d'un plan stratégique, même simplifié, d'un « système de management » et d'une démarche de qualité. Ces vocables ne doivent pas effrayer un chef d'entreprise qui s'apprête à se confronter à un grand client.

Hormis les fervents du « laissez-nous faire », dinosaures en voie de disparition qui prônent le « *no method, no model* », une certaine unanimité semble s'être créée, récemment, sur une nécessaire démarche de progrès des PME. Celle-ci est prônée par Pacte PME, les associations et *think tanks* entrepreneuriaux, et a été plébiscitée par le ministre de l'Industrie en personne, eu égard aux performances allemandes (voir le début de la section 1.2). Insistons ici sur l'apport d'une maturité managériale pour mieux intégrer demain les spécifications RSE. En corollaire, soulignons l'avantage compétitif des PME ayant intégré une démarche de développement durable. « Les fournisseurs qui [le] mettent en œuvre sont plus efficaces dans leurs pratiques. » Cette assertion émane d'un directeur Achats notoire [145], qui constate que ses meilleurs fournisseurs savent concilier qualité et développement durable.

Dans le livre sur les PMI cité à la section 6.2, tous les dirigeants interviewés avaient, avec certes différents degrés de formalisation, à la fois un projet, un plan et un système de management de la qualité. Certains n'étaient pas dithyrambiques sur les qualiticiens, mais tous reconnaissaient la contribution de l'ISO 9001 (version 2000) au progrès de leur organisation. Comme

145. Jean-Pierre Rouffet, directeur Achats du groupe Legrand, lors du colloque Afnor-Médiation : « La révision de la norme ISO 9001 : comment faire émerger la voix du fournisseur », 21 juin 2011

la mise en place d'un ERP, la conformité à une norme de management est structurante. Il se dit que les patrons de TPE et PE apprécient les conseils de leur comptable. Que ceux qui n'ont pas encore goûté aux (dé)plaisirs subtils de l'organisation qualité consacrent une heure de leur rare temps libre à rencontrer un conseiller idoine. Il y a fort à parier qu'il leur parlera de Sénèque…

8.3 La vision de l'État

Requérir une vision plus large des entreprises sans l'inscrire dans une vision d'État n'aurait aucun sens. Compte tenu de l'ampleur des défis évoqués en début d'ouvrage, nous sommes à l'échelle d'une vue quasi napoléonienne… Il y a exactement deux cents ans, le fondateur de notre grande administration aurait, en pleine retraite de Russie, affirmé au général Caulaincourt : « C'est moi qui ai créé l'industrie française[146] ». Par analogie parabolique, le souhait du Club Rodin serait que nos prochains gouvernants, quels qu'ils soient, puissent s'approprier le titre de notre ouvrage et affirmer bientôt, plus collectivement : « C'est nous qui avons contribué à réinventer l'industrie ! »

Une telle mission devient régalienne. Selon de nombreux experts politico-économiques, la vision nécessaire pour la mener à bien n'aurait, depuis de longues décennies, jamais été exprimée, ni préparée. Les raisons évoquées sont diverses : distance de l'État à l'égard du monde industriel, focalisation sur quelques projets prestigieux liée à la culture de « grandeur de la France » ou simplement non-ingérence dans la sphère économique. Certes, le rôle des États, dans un monde en mouvance perpétuelle, n'est pas de tirer des plans nébuleux sur la comète. Mais l'horizon d'une vision industrielle dépasse une période électorale, et c'est bien là le problème.

Notre pays, et probablement l'Europe tout entière, ne pourront pas échapper à l'élaboration d'une politique industrielle à très long terme, étayée par des plans d'action à moyen terme. (Car selon un fameux stratège américain, « une vision sans action n'est qu'une hallucination ».) Nous avons, dans la suite, scindé les actions en deux parties : interventions directes de l'État et actions d'accompagnement. Et même si l'esprit gaulois – consistant à tancer les gouvernants, avec le sourire – fait partie de la culture du Club Rodin, nous avons préféré, plutôt que décrier le sacro-saint État, emprunter une sentence à un ancien ministre : « L'État est plus fort s'il fait moins de choses,

146. http://www.napoleon.org

mais mieux[147] ». Tout grand projet en effet gagne en crédibilité quand il allie un nombre réduit d'actions fortes, denses et cohérentes.

8.3.1 L'État acteur

Si quelques-uns des nombreux participants aux États généraux de l'industrie (EGI) ont découvert notre livre, ils ont dû pousser des cris d'orfraie à la lecture des lignes qui précèdent. Car une stratégie industrielle a bien été définie au cours des fructueuses journées d'échange : cinq axes d'action déclinés en vingt-trois mesures[148]. Toutes ces mesures sont pertinentes ; la grande majorité d'entre elles sont quasiment indiscutables. La question est plutôt : est-ce que ce « dispositif d'envergure » constitue la politique industrielle française, avec ses déclinaisons ?

Et si oui, pourquoi n'est-il pas davantage cité dans les débats actuels sur le sujet ? À titre d'illustration, nous avons prélevé dans la presse de décembre 2011 quatre articles successifs traitant de l'industrie : « Stop aux incantations sur l'industrie[149] ! », « Réindustrialiser la France : un enjeu collectif[150] », « Comment réussir la réindustrialisation de la France[151] ? », « *Made in* France : ne nous trompons pas de combat[152] ». Tous ces articles sont bien en phase avec le rapport des EGI. Pas un ne le cite nominativement. Considérons donc qu'il est au moins une base solide de future politique industrielle (au programme des candidats à la présidence 2012 ?), base capable d'agréger toutes les bonnes idées complémentaires. Puissent quelques pages de notre ouvrage faire partie du lot !

Parmi les principales « bonnes actions » à engager par l'État, celle qui vient d'être évoquée, fédératrice, en englobe de nombreuses autres : la non-délocalisation des sites stratégiques (bonne pratique japonaise), un SBA (*small business act*) à la française, la pérennisation de la Médiation de la sous-traitance (initiée par la mesure 12 des EGI), la revalorisation du monde de l'industrie (mesures 1 à 6), etc. Tous ces petits ruisseaux, résurgents, révélés ou redécouverts au cours des nombreux débats des États généraux, associations et *think tanks*, finiront bien par alimenter le fleuve d'une industrie enfin réinventée…

147. Citation de Michel Barnier
148. http://www.industrie.gouv.fr/egi/cni , « Un dispositif d'envergure pour redevenir une grande nation industrielle »
149. Alain Rousset, *Les Echos*, 22 décembre
150. Pierre Gattaz, *Le Cercle Les Echos*, 27 décembre
151. Dominique Louis, *Le Figaro*, 28 décembre
152. Emmanuel Combe, *Le Figaro*, 30 décembre

La deuxième série d'actions dont l'évocation enflammait les discussions passionnées de notre Club concerne les évolutions réglementaires et fiscales dans la sphère entrepreneuriale française. La première est, alors que la rédaction de notre ouvrage se termine, d'actualité : la baisse du coût du travail en France (abordée dans la section 1.2, comparaison France-Allemagne). Homogénéiser la fiscalité des entreprises européennes devient une urgence au sein de la Communauté.

Une seconde urgence, qui avait déjà été discutée au sein de la FIEN à sa création, est la révision d'une loi plus que sexagénaire qui instaura, en 1946, la notion de seuils dans les entreprises. À l'instar de la FIEN, les membres du Club Rodin proposent un décalage du seuil de 50 salariés à 70, ou idéalement au seuil suivant : 100 salariés. Les contraintes imposées par la loi pour l'effectif de 50 ne sont pas supportables par les PME de cette taille. Une étude récente a montré que celles qui avaient dépassé les 50 étaient en difficulté, entre 60 et 80 salariés. Cette difficulté s'atténue, au-delà de 100 salariés, avec notamment un staff fonctionnel plus étoffé.

Enfin, s'il était une requête à exprimer quant aux actions directes de l'État, ce serait non seulement de faire moins (selon la citation précédente), mais surtout de mieux cibler et d'échapper aux pressions des divers lobbies. L'État doit aider les entreprises qui créent ou créeront de l'emploi. Cette lapalissade amène à deux axes privilégiés : l'industrie et les PMI-ETI de croissance. Trop d'aides passées ignoraient ces priorités. Un rapport remis au Sénat en 2007[153] évoquait 65 milliards d'euros avec 6 000 aides, dont 22 européennes, 730 nationales et plusieurs centaines par région ! Il avait été commenté par une association entrepreneuriale[154] qui affirmait alors que seulement « 9 % du total des aides sont explicitement réservés aux PME »… Celles-ci ne réclament pas d'assistanat, mais simplement un ensemble de mesures clair, simplifié, surtout stabilisé et s'inscrivant dans une politique forte et pérenne.

8.3.2 L'État support

« Faire moins, mais mieux » pour les entreprises, dans le cadre d'une politique industrielle consolidée, telle pourrait être en effet notre requête simplifiée. Elle concerne également les actions indirectes de l'État. La com-

153. Philippe Nogrix, « Question orale sur la cohérence des dispositifs d'aides publiques aux entreprises », Sénat, 24 janvier 2007
154. CJD, « Redéploiement des aides publiques aux entreprises », 21 mars 2007

pression des finances publiques incitera de plus en plus les gouvernements à cadrer les initiatives et en déléguer le déploiement aux acteurs concernés. Cette tendance se confirme dans les domaines socio-économiques et connexes (qualité, compétitivité, filières d'avenir, formation, etc.).

« Faire moins, mais mieux » alors pourrait consister à fédérer les actions associatives et entrepreneuriales autour d'un vaste projet commun. Ce « projet France » n'est sûrement pas facile à mettre en place dans un pays « corporatisé », à la fois conservateur et révolutionnaire [155]. Mais si le cadre politique (industriel) est clair, n'est-ce pas à l'État de largement le diffuser, et inciter les relais *ad hoc* à y travailler ?

Citons quelques exemples bien connus au sein de notre fédération. « L'attractivité des métiers » industriels y est un thème de travail. Il fait partie également du programme des UIMM régionales et probablement d'autres associations. « La recherche appliquée » aux PME fait l'objet d'un prix, co-organisé par la FIEEC et les instituts Carnot. Le concept de rapprochement entre PME et laboratoires ne mériterait-il pas d'être étendu ? Il intéresse notamment l'ANRT (Association nationale de la recherche et de la technologie) qui constate une difficulté d'impliquer les petites entreprises. Une réflexion sur « un nouveau dialogue » social a été menée au Club Rodin, lors d'un échange avec un membre éminent d'un syndicat qui ne l'est pas moins. Ne sont-ce pas là des sujets nationaux, qui devraient être promus et coordonnés par nos instances ministérielles ?

Pour revenir à l'image du coq gaulois face à l'aigle germanique (voir § 1.2), la principale différence entre les deux nations tient dans un slogan : « Mieux faire ensemble ». Pendant que nos associations patronales se houspillent sur leur représentativité respective et leur écoute en haut lieu, pendant que nos CCI rivalisent de créativité pour développer des initiatives originales (et au demeurant fort dynamiques), pendant que nos syndicats comptent leurs troupes bien étriquées, une équipe de première division, de l'autre côté du Rhin, semble traverser la crise plus sereinement, au moins sur le plan industriel.

Chers représentants de l'État, qu'en Gaulois avérés nous aimons tant taquiner, s'il vous plaît, fédérez-nous ! Dans ce pays, encore et toujours attractif et si dynamique dans certaines régions, nous pourrions tant faire… ensemble.

155. Stefan Ulrich, « Au pays des conservateurs révolutionnaires », *Courrier international*, 28 octobre 2010

9 PME, ETI : un projet réaliste

Fournir à nos entreprises les moyens de croître,
tel est l'objectif fondamental de notre politique économique.

André Giraud, ministre de l'Industrie
(Assemblée nationale, 20 octobre 1978)

Sur le schéma de la figure 12, notre troisième conclusion s'inscrit dans le triangle entrepreneurial. Cette dernière préconisation sera catégorique : oui, le paysage des entreprises françaises doit et peut évoluer dans les prochaines décennies. Plus de quarante ans après la création du premier secrétariat d'État aux « Moyennes et petites industries » (et non entreprises à l'époque), le temps d'un meilleur équilibre est venu. Dans un paysage industriel ravagé, PME, ETI et grands groupes cohabitent parfois difficilement, si l'on en croit les nombreux dossiers de médiation. Malgré les efforts des grands groupes pour améliorer leurs pratiques, la situation perdurera tant qu'ils n'auront pas en face d'eux des entreprises plus solides, en taille et en performance.

Dans cet ultime chapitre, nous déclinons notre conviction en trois points : pourquoi et comment faire croître nos PMI, et quel nouvel équilibre nous permettra de « réinventer l'industrie ».

9.1 Pourquoi faire croître nos PMI ? (et autres PME liées)

La question pourrait paraître incongrue, après les exercices de tant de secrétaires d'État et de ministres, dédiés aux PME, ayant succédé à Gabriel Kaspereit, premier de la liste en juillet 1969. En outre, la « priorité PME » est devenue depuis une conviction européenne. « L'Europe, c'est bon pour les PME, et les PME c'est bon pour l'Europe. » Ce slogan est extrait du « Portail européen à destination des PME[156] ». Depuis les débuts de l'ère industrielle, l'engouement pour les PME tenait surtout à leur dynamisme, leur flexibilité, leur adaptabilité. Après les Trente Glorieuses, elles ont fait montre d'une autre vertu : elles créaient davantage d'emplois que les grandes entreprises. Ce constat socio-économique majeur leur attira alors,

156. http://ec.europa.eu

à juste titre, toute l'attention de nos gouvernants qui, de tout temps, furent également sensibles à la statistique… de près de trois millions d'électeurs potentiels (effectif des dirigeants de PME-TPE et indépendants).

La propension des PME à générer des emplois avait été modélisée par un chercheur du MIT à la fin des années 1970, dans un célèbre bestiaire. Le chercheur David Birch en effet avait, aux USA, segmenté le monde des entreprises en trois espèces : les « éléphants », grands groupes ne créant plus d'emploi local ; les « souris », très petites entreprises en perpétuelle régénérescence, créant des emplois souvent détruits dans un délai court ; et enfin les « gazelles », PME de croissance qui prospéraient. Un des ministères français les plus actifs dans le domaine des PME, celui de Renaud Dutreil (2002-2004, 2005-2007), avait repris l'allégorie en lançant un « plan Gazelles, programme de croissance des PME ».

Une motivation nationale plus récente pour faire croître les PME est l'importance croissante accordée aux ME et ETI. Elles ont décidément tout pour plaire, ces entreprises « moyennes », d'une centaine de salariés à quelques milliers. D'une part, intrinsèquement, elles présentent moins de « problèmes » que les PE et TPE (en financement, stratégie, organisation), et d'autre part elles n'ont pas les « défauts » des GE (gigantisme, actionnariat international, pressions boursières…). Et elles font l'objet d'un des principaux points de comparaison avec l'économie d'outre-Rhin. L'Allemagne est très fière de son *Mittelstand*, tissu historique d'entreprises patrimoniales, catalysé par une loi de soutien bavaroise en 1974 qui fut rapidement suivie dans les autres *Länder*.

Selon Yvon Gattaz [157], grand promoteur des ETI devant l'Eternel, la maturation d'une TPE dynamique la transforme progressivement en PE, ME puis ETI, stade de réalisation suprême au-delà duquel se créent des montages essentiellement financiers. Il aura fallu plus de trente années à l'ex-président du CNPF (devenu Medef) pour faire officialiser en France le statut d'Entreprise de taille intermédiaire. Hélas le tissu entrepreneurial national n'en compte que quelques milliers (voir figure 5 : entreprises de 250 à 5 000 salariés), dont la grande majorité sont des filiales de grands groupes. Au début de son mandat présidentiel, Nicolas Sarkozy avait constaté qu'il manquait 10 000 ETI de quelques centaines de salariés. Il avait fixé à la ministre des Finances un objectif d'émergence de

157. Yvon Gattaz, *Les ETI, champions cachés de notre économie*, Bourin Editeur, 2010

2 000 entreprises de 500 salariés sur le quinquennat [158]. Hélas, la crise est passée par là.

L'alternative au processus de croissance organique ci-dessus, pour une PME qui n'envisagerait pas de se développer (une majorité des PME françaises !), c'est de se grouper avec d'autres : soit temporairement, pour une opération spécifique, soit sous une forme juridique pérenne, type GIE. Le sujet a été clairement évoqué lors de nos interviews de grands groupes et dans des publications de Pacte PME. Schématiquement (voir le triangle de la figure 12), les fournisseurs naturels d'une grande entreprise seraient plutôt des ETI structurées, capables de répondre avec une offre large, ou par défaut des groupements de PME. De même, les TPE seraient plus naturellement fournisseurs de ME ou d'ETI que de grands groupes.

Anecdote

Se regrouper, pour s'implanter

La province italienne du Vénétie (au nord-est, près des frontières autrichienne et slovène) est célèbre pour le dynamisme industriel de son réseau de TPE-PME. Un sous-traitant de l'industrie automobile constatait que ses clients constructeurs délocalisaient leur production dans les pays de l'Est et notamment en Slovénie. Il hésitait à s'y implanter, compte tenu des risques inhérents à sa taille.

Il évoqua son problème à la chambre de commerce locale, qui ne tarda pas à recenser des entreprises prêtes à s'implanter en Slovénie, pays proche. L'objectif de la chambre était de lancer un projet de mutualisation. Un groupement fut constitué.

Structuré, ce groupement n'eut aucune difficulté à négocier avec les administrations slovènes d'excellentes conditions d'implantation, quasiment à conditions égales à celles d'un grand groupe (terrains réservés, infrastructures, services…). Risques réduits, investissements et avantages mutualisés : tous les membres du groupement étaient ravis et la plupart d'entre eux ont bien prospéré depuis.

158. Marie Visot, « La France veut faire grandir ses entreprises », *Le Figaro*, 9 octobre 2007

9.2 Comment faire croître nos PMI ? (et autres PME liées)

La sempiternelle question est posée depuis des décennies. Elle a alimenté des milliers de débats animés dans les chambres de commerce, associations entrepreneuriales, collectivités régionales et également, quels que soient les gouvernements qui se sont succédé, dans les instances parlementaires. Une synthèse caricaturale des manuels et des conseils de haute volée tiendrait en trois verbes d'action : vouloir, innover, exporter. Certes. Nos discussions ainsi que nos échanges lors des interviews nous ont permis d'ajouter à ces trois poncifs des compléments circonstanciels de lieu, de manière et de moyen. Et bien en amont doit être définie la finalité pour l'entreprise : croître, pourquoi ?

Le lieu, *a minima*, est notre nouveau marché « domestique » : l'Europe. Le champ de réflexion stratégique est européen, la compétition est européenne, tout comme devra l'être à terme la Communauté solidaire. Une PMI qui limiterait sa vision au territoire national est condamnée à terme, ou se résigne à être un sous-traitant au mieux multirégional, statut qui sied davantage à une TPE. Sortir de l'Hexagone ouvre de multiples possibilités, non seulement en termes de clientèle, mais également de fournisseurs, de partenaires, de contacts d'une façon générale. Deux écueils sont encore trop souvent cités : la langue et les moyens commerciaux. Pour ceux-ci, la palette est pourtant large, du distributeur à l'agent multicartes, en passant par le partenaire en *brand-labeling* (revente d'un produit sous la marque du partenaire) et, à terme, la filiale. Concernant l'anglais, préconisons aux PMI ambitieuses d'appliquer le précepte cher à notre président (de Club Rodin) : former tout le personnel à la langue de Shakespeare et n'embaucher que des candidats au moins bilingues !

Quant à la manière – disons plutôt la méthode, vocable cher aux cartésiens que nous sommes – nous l'avons largement abordée dans la section 6.2. Si le pragmatisme, ingrédient essentiel d'une PME, se résume au « nez dans le guidon » de l'illustration en page 153, l'issue est fatale pour l'entreprise, quelles que soient les ornières à cause desquelles elle va chuter. Le terrain où circule la PME est semé d'embûches : crise conjoncturelle, carence de financement, perte d'un client, diktat d'un grand donneur d'ordre, défaillance humaine, etc. Certes, un bon leader entouré d'une saine équipe sait surmonter la plupart de ces incidents de parcours. Mais la complexité des problématiques croît avec la taille (de l'entreprise, du marché, des enjeux).

Alors, à quelques pages de la fin de cet ouvrage, comment proclamer une dernière fois que nous devons améliorer nos méthodes en PME ? Faut-il le chanter au ministère de tutelle, qui nous a, jusqu'à présent, bercés des comptines du *lean management* (excellent outil au demeurant) ? Faut-il s'égosiller au sein des associations entrepreneuriales pour rappeler que l'amélioration continue concerne toutes les fonctions de l'entreprise, y compris celle de patron ? Et même si les auditeurs et qualiticiens ne nous ont pas toujours aidés à aimer la Qualité, n'est-il pas opportun, avec le courant sociétal, de revisiter nos systèmes de management ?

Que de pratiques vertueuses en découleront : mieux innover en s'associant à des instituts de recherche, et ainsi mieux utiliser le CIR, encore trop phagocyté par les grands groupes ; mieux exporter, en ayant défini une stratégie de conquête au préalable, ce qui évitera le *picking* opportuniste dans d'agréables contrées exotiques ; mieux avancer en bref, le « guidon » bien en mains, mais le regard au loin ! Ces pratiques auraient un autre avantage pour l'entreprise : attirer les compétences jusque-là inaccessibles. Soulignons ici un constat pénalisant pour l'épanouissement des PME : les jeunes diplômés leur préfèrent les grandes entreprises ou la fonction publique. Quand on a la chance d'avoir acquis un précieux bagage, on n'apprécie guère l'exercice périlleux du « nez dans le guidon »…

En fin de cette synthèse du « comment croître », insistons sur la clé de voûte, déjà évoquée en section 6.2 également : le management (leader et son équipe) et sa méthode. Le vénérable Ishikawa nous ferait remarquer ici que dans son diagramme en anglais, « *means and money* » est un axe fort. Certes, qui nierait que les difficultés de financement freinent la croissance des PME ? Mais nous n'avons pas perçu, dans nos échanges sur le sujet, que la finance allait catalyser la croissance de nos PME. Au risque de froisser Madame Lagarde – que nous félicitons au passage pour sa nomination au FMI – entrer en Bourse ne nous paraît pas être la consécration d'une ETI[159]. Dans l'acronyme du syndicat des entreprises moyennes et ETI (ASMEP-ETI), la lettre maîtresse est le « P », de « patrimonial »…

9.3 Un nouvel équilibre socio-économique

Nouvel équilibre, nouvelle ère ? « Souvent une évolution est une révolution, sans en avoir l'R. » Usons du calembour de l'humoriste Pierre-Henri Cami

159. http://www.marketingpourpme.org, « De plus en plus de PME en Bourse », mars 2010

pour constater que les choses bougent dans les chaumières entrepreneuriales. Notre livre va être publié dans une période où nombre d'évolutions en effet pourraient confluer vers une petite révolution et une ère nouvelle. La « révolution industrielle » pourrait-elle se reproduire, deux siècles après celle du Royaume-Uni ? Il en va du salut de la civilisation occidentale, selon la thèse alarmante du début de notre ouvrage. Sans dramatiser la situation, constatons au contraire quelques signes encourageants d'évolution, paradoxalement exacerbés par la crise.

9.3.1 Renforcer les écosystèmes

Les écarts entre grands groupes et PME (types d'actionnariat, rémunérations des dirigeants, comportements…) n'ont jamais été aussi médiatisés que depuis 2009. Concomitamment, les chartes de bonnes pratiques d'achats se multiplient, les langues se délient et des dialogues se renouent entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants pressurés. La responsabilité sociétale est une notion qui se concrétise progressivement dans les entreprises et qui commence à être prise au sérieux dans les syndicats, confédérations et mouvements patronaux. Lier ces constats avec la réflexion industrielle est probablement une conceptualisation innovante, osée par le Club Rodin. Elle est proposée à un moment opportun dans le calendrier quinquennal français. Et s'il fallait présenter aux candidats 2012 un slogan autre que le titre de ce livre, ce serait « mieux faire ensemble » dans de véritables écosystèmes, ou tout simplement « chassons en meute » industrielle, slogan FIEEC et GFI.

Notre conviction en effet est que, sans serrer les rangs, notre pays – et plus globalement l'Europe – ne résistera pas à la pression mondiale et qu'alors les ténébreuses prédictions de Monsieur Mahbubani se réaliseront. Pour rester dans le ton de cet ouvrage, proactifs et non négatifs, nous réitérons les messages de la figure 12 : développer les synergies intra-, inter- et extra-filières. En « intra- », il s'agit des relations entre les entreprises, largement évoquées dans ce livre. L'« inter- » concerne les projets qui nécessitent des échanges approfondis entre filières (par exemple entre la FIEEC-GIMELEC et la FFB, Fédération française du bâtiment, pour l'efficacité énergétique notamment). Et enfin les synergies « extra- » filières touchent aux institutions : échanges entre l'industrie et l'enseignement, la recherche, les collectivités, etc.

Un autre éclairage des écosystèmes nous a été donné par le président[160] de la commission PME-ETI de la FIEEC. C'est une *supply chain* à trois niveaux, cohérente avec le schéma de filière précité. Le premier niveau est celui du « systémier », en général un grand groupe qui réalise un ensemble complexe (avion, centrale…). Le niveau suivant est celui de l'« équipementier », groupe ou ETI qui fabrique des sous-ensembles pour son client « systémier ». Il est fourni, au troisième niveau, par un fabricant de composants, qui peut être une PMI ou une ETI. Quelles que soient ses variantes selon les métiers industriels (mécanique, électrique, électronique…), ce modèle fait apparaître les complémentarités entre les trois niveaux et notamment les besoins et transferts de technologies nouvelles.

Les complémentarités peuvent être également horizontales, entre entreprises de taille équivalente. Les groupements de PME, déjà évoqués, peuvent donner, à leurs membres, accès à la recherche (dans le cas d'un projet commun avec un institut par exemple), mais également à de nombreuses autres fonctions. Rentabiliser un service fonctionnel n'est pas aisé pour une PE de moins de 50 salariés. Groupées, ces petites entreprises peuvent partager des postes de gestion, de qualité, de RH, etc. Se présenter, lors d'un appel d'offres, comme un groupement organisé, capable de gérer et maîtriser ses coûts, est un gage de crédibilité. C'est une autre forme de « co-traitance », démarche de partage des frais indirects et de la valeur.

9.3.2 Catalyser la RSE

« Pour réinventer le monde, commençons par réinventer l'industrie ». Cette citation de l'ex-directeur financier du groupe Valeo arrive en conclusion de son ouvrage de 500 pages[161] consacré à l'industrie. Dans son introduction – que nous ne connaissions pas au moment où nous écrivions la nôtre – il souligne également la responsabilité de l'Occident dans le déclin industriel, et le défi à relever. Son modèle de « création de valeur client » (CVC®) est présenté comme une parade à la concurrence chinoise. Sans commenter ici les « particularités » du secteur équipementier automobile, nous avons souhaité clore notre propre ouvrage sur la création de valeur… sociétale.

Car s'il est un nouvel équilibre nécessaire, il est bien fondé sur l'élargissement du concept de valeur, non seulement dans sa composition (voir

160. Joseph Puzo, PDG de Axon'Cable, une ETI champenoise
161. Jacques Léger, *L'avenir de notre industrie ! Construire une mondialisation durable*, Afnor, 2010

« valeur globale » en section 7.3) mais aussi dans sa destination. Quelle valeur pour le client et pour son actionnaire ? Certes. Mais quelle valeur pour le fournisseur, pour les salariés, pour la collectivité, etc. ? Ce questionnement, nous l'avons vu, n'est pas récent, puisque la RSE est apparue au XIX^{e} siècle, a resurgi dans les années 1950 et redevient d'actualité. Il restera purement théorique si le projet sociétal n'est pas clair, au niveau des pays, au niveau occidental et, à terme, au niveau planétaire.

Plutôt que d'attendre un élan mondial improbable issu d'un énième symposium multinational, nous croyons à un bon sens national qui contribuera à une politique européenne, sans trop tarder de préférence. Ce bon sens, au sens d'une direction à suivre, doit répondre à des questions simples. De l'encadré qui suit s'en dégagent quelques-unes, extraites d'une actualité récente. (Comme toutes les anecdotes de ce livre, elles sont des scènes de la « vraie vie ».)

Anecdotes

« Vous avez dit sociétal ? »

Un célèbre directeur Achats d'un grand groupe industriel réputé s'exprime, lors d'une réunion professionnelle, sur les achats responsables. « Pourquoi aller acheter en Chine ou en Inde ? Il nous faut promouvoir les achats de proximité ! » Il indique un peu plus tard, lors de la même réunion, qu'il a programmé un long périple en Chine, puis en Inde…

Un autre directeur Achats de groupe, interpellé par un ex-dirigeant de PME sur ses exigences de prix et les risques encourus par les petits sous-traitants, lui rétorque : « Que mon patron me donne des consignes de RSE et je les appliquerai avec plaisir ! »

Enfin, un valeureux promoteur de la RSE intervient lors d'une assemblée générale d'un club de cédants et repreneurs d'entreprises. Il tente de faire passer ses messages, après trois autres interventions successives sur la valorisation du patrimoine, les astuces juridiques et l'optimisation d'une vente. Au cocktail de fin de réunion, il est interpellé par de nombreux participants :

- Les habitués du club, plutôt seniors, le rabrouent. Certains, notamment des avocats d'affaires, sont même agressifs : « Mais pourquoi vous venez nous emm… avec vos histoires de RSE ? Vous ne pensez pas que nous avons assez de difficultés comme ça ? »
- De jeunes ingénieurs, entrepreneurs en herbe, viennent le remercier. « Grâce à vous, j'ai encore plus envie de me lancer dans un projet. Cette vision élargie me convient bien mieux que ce que j'entends d'habitude. »

Il y aurait mille autres histoires vraies de ce genre à raconter. Qu'en déduire ? Que notre système économique, tellement déformé par les « trente piteuses », ne se redressera pas facilement, en tout cas pas naturellement. « Le changement est en cours » annonce pourtant Patrick d'Humières, un des meilleurs experts du développement durable, en dernière ligne de son livre sur l'éco-capitalisme [162]. « Oui, c'est vrai », avons-nous affirmé tout au long de notre propre ouvrage… À condition que le cadre soit clair, « et fixé par les États », souhaitons-nous rajouter dans nos dernières pages. N'en déplaise aux chantres de l'ultralibéralisme, convaincus que seule la loi du marché nous sortira de la crise, nous croyons au contraire à un État régulateur, idéalement même, visionnaire. « Coordinateur », « décideur ultime », « impulseur », « normalisateur », « contrôleur » ajoute le président de la FIEEC et du GFI dans son ode à l'industrie [163].

Il est regrettable qu'il ait fallu la création de la Médiation ou les démarches de l'ObsAR, de Pacte PME et même de la CDAF pour mettre en exergue les mauvaises pratiques. Regrettable, mais utile. Utile aussi l'action du CENAST (Centre national de la sous-traitance) auprès des députés, pour réformer le cadre juridique de la sous-traitance. Utile enfin la participation active de l'État à la future norme sur les achats responsables. « L'État n'est que le gérant d'une Société […] qu'il a pris l'engagement de servir. » Cette assertion du penseur Pierre Reverdy – seul l'axiome positif est cité ici – serait traduite aujourd'hui par : « L'État est une partie prenante sociétale ».

Tout au long des chapitres précédents, nous avons souligné la coresponsabilité des acteurs socio-économiques : grandes entreprises, PME, État et leurs gouvernants. À des degrés différents, chacun en effet a sa part de responsabilité dans l'évolution des dernières décennies, qui a abouti à la situation critique actuelle. Pour relever le défi d'une nouvelle ère, chacun aussi devra apporter sa contribution.

À titre d'exemple, le scénario d'hier était celui d'une PME vulnérable, dépendante d'un grand client, éliminée par un acheteur ayant préféré une offre asiatique, cet acheteur étant de surcroît primé à la suite de son choix. Le scénario de demain pourrait être celui du dirigeant de ce même groupe incité (par le marché, par la pression médiatique ou par l'État) à développer la RSE au sein de son entreprise et à la décliner aux achats. La politique d'achats responsables, sans écarter toutes les opportunités *low cost*,

162. Patrick d'Humières, *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?*, Maxima, 2010
163. Pierre Gattaz, *Le printemps des magiciens*, Nouveau monde Editions, 2009

fera alors, grâce à la mise en place du TCO dans le système d'information, grandir des PME, qui deviendront des partenaires pérennes. Scénario utopique ou bon sens sociétal ?

Comme la science a, depuis les débuts de l'ère industrielle, porté la technique, la RSE, incluant les achats responsables, catalysera le regain industriel. Nous citions, dans une section précédente, l'empereur créateur de l'industrie française, selon ses dires. La famille Bonaparte avait la fibre industrielle, semble-t-il, puisque son neveu, Louis-Napoléon (dit Napoléon III), affirma un jour que « pour créer l'industrie, il faut la science qui invente, l'intelligence qui applique ». La formule du premier président de notre République n'a rien perdu de son acuité, si l'on en élargit les vocables. « La science » doit inclure les sciences humaines et sociales ; « l'intelligence » doit être collective et sociétale. Alors nous saurons recréer, « réinventer » l'industrie.

La science financière a dominé depuis plus de trente années. L'intelligence financière a engendré les *subprimes*... Sans aller outre-Atlantique, notre belle administration postnapoléonienne a inventé les « commissaires » aux comptes, il y a près de cent cinquante ans ! Un membre éminent de notre Club, dirigeant d'une petite SA, nous confiait récemment qu'il préférerait consacrer le coût annuel de son CAC à des études stratégiques ou industrielles. Une telle requête pourrait-elle s'inscrire dans les propositions de simplification administrative du député Warsmann, à destination des PME ? Les CAC gardent le sourire, car ils lorgnent à présent sur un « gâteau » bien crémeux : le marché des audits extra-financiers des entreprises non cotées [164]. Dame Finance et la RSE feraient donc bon ménage ?...

La convivialité faisant partie, comme l'humour, de la culture du Club Rodin, nous conclurons notre livre par un encadré à la fois allégorique et pétillant. Il concerne une « industrie » particulière, celle d'un des rares produits reconnus par les Chinois comme une suprématie française, et dont ils sont fervents. L'exemple de secteur choisi en point d'orgue final illustre de nombreux items traités dans les pages de ce livre : la valeur, l'excellence, l'image de marque, l'innovation, l'internationalisation et la cohérence d'un écosystème avec la contribution de l'État. Ce secteur remarquable génère un chiffre d'affaires de quatre milliards d'euros, dont près de la moitié à l'export. Il concerne 30 000 emplois directs, concentrés sur un territoire, ou plutôt… un terroir.

164. Extension des lois NRE : article 225 du Grenelle 2

Puisse cette spécialité hexagonale séculaire inspirer nos industries futures. Puissent les quelques chapitres de cet ouvrage vous avoir interpellés. Puisse le défi industriel être, progressivement, relevé !

Levons nos coupes à toutes celles et tous ceux qui vont y contribuer !

Anecdote

Le Comité Champagne

Le Comité interprofessionnel du vin de Champagne (CIVC), qui contribue à l'organisation, au développement et à la communication de la filière, a été créé en 1941, après un demi-siècle de tractations entre les vignerons et les maisons de Champagne (négociants).

Ces décennies de difficultés (économiques : contrefaçons, prix ; et naturelles : phylloxéra) auront finalement rapproché les protagonistes, qui œuvrent à présent, solidaires, pour l'avenir du terroir.

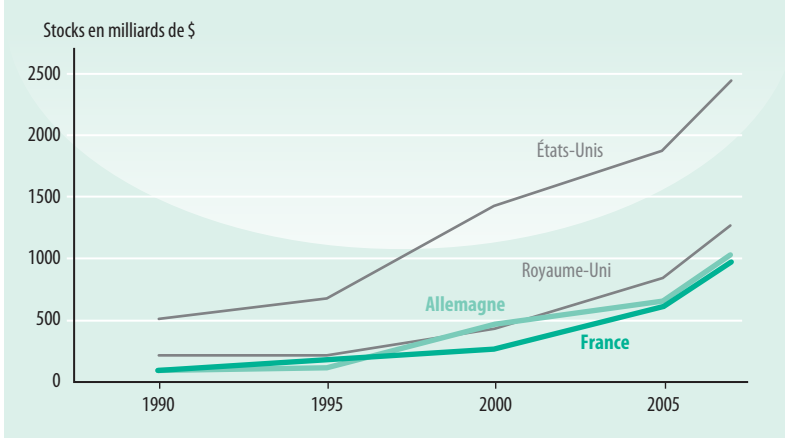
Malgré leurs tailles et leurs métiers différents, ou encore leurs intérêts apparemment contradictoires, vignerons, coopératives et négociants ont créé avec le temps un véritable écosystème capable de défendre et promouvoir la marque Champagne et d'en développer la diffusion à travers le monde.

Organisme semi-public, le CIVC est souvent cité dans les études et analyses de *success stories* partenariales. Avoir une vision commune, agir ensemble, avec la forte contribution de syndicats professionnels représentatifs, telles sont quelques clés de ce succès international.

-oOo-

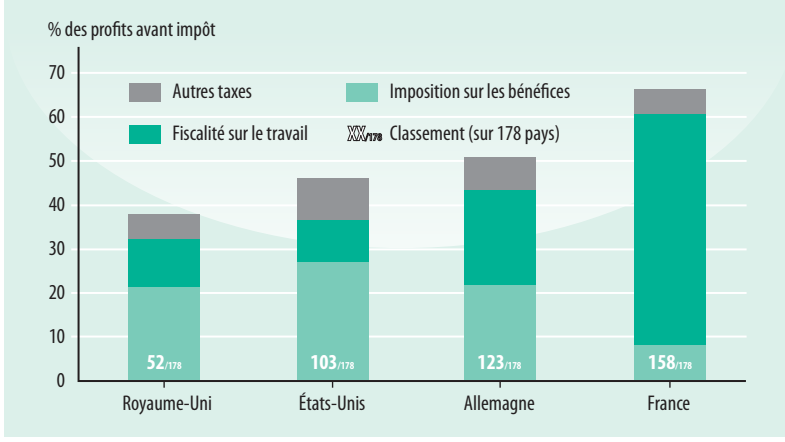
Annexes

Annexe 1 - Montant des investissements étrangers directs



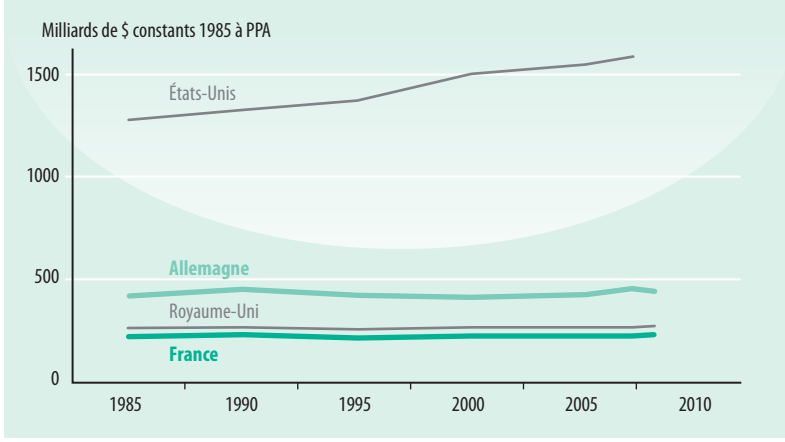
Source OCDE

Annexe 2 - Taux d'imposition pour une entreprise de 60 salariés



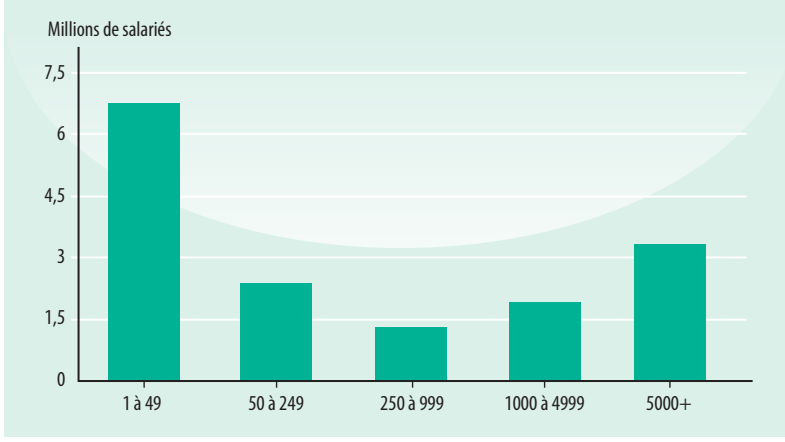
Source: PWC paying taxes 2008

Annexe 3 - Valeur du PIB industriel



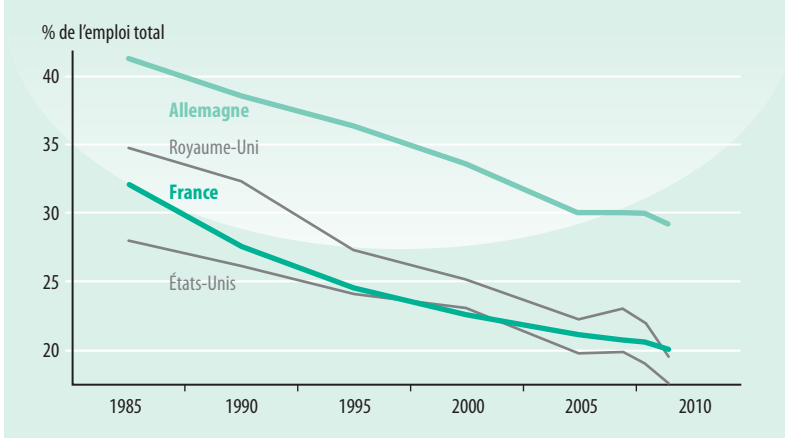
Source OCDE

Annexe 4 - Nombre de salariés selon la taille des entreprises



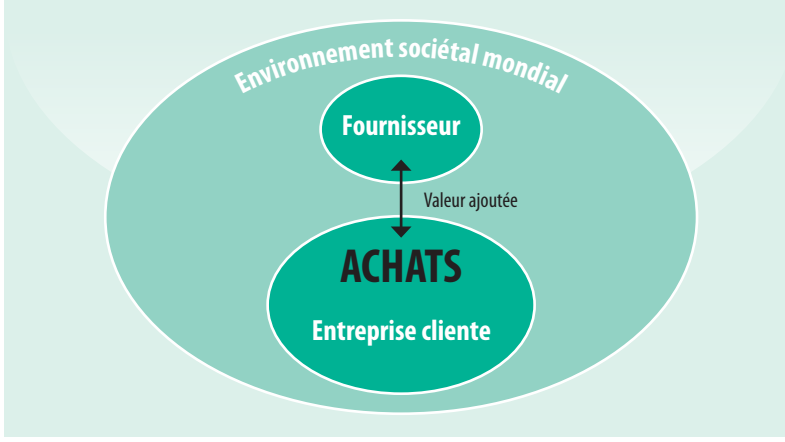
Source INSEE via *Les Echos*

Annexe 5 - Part de l'emploi industriel dans l'emploi total



Source OCDE

Annexe 6 - Position stratégique des achats dans les écosystèmes



Source : rapport de stage

Annexe 7 - Paramètres inclus dans le coût global

Chez le fournisseur :

Prix de vente = Coût complet + Marge

Coût complet = Coût direct + coût indirect

Coût direct = Matières + Main-d'œuvre + Autres coûts « affectables »

Coût indirect : industriel, logistique, distribution, commercial, services généraux, etc. (toute dépense non « affectable » directement, mais qui va être imputée à plusieurs produits-services selon une clé de répartition)

Chez le client, en gestion TCO

Coût total de possession (TCO) = Prix d'achat direct + autres coûts du cycle de vie

Prix d'achat direct = Prix de vente du fournisseur (!)

Autres coûts du cycle de vie : acquisition / stockage / gestion / maintenance… (*)

Coût d'acquisition = Prix d'achat direct + Transport + Autres frais (frais financiers, frais de déplacement des acheteurs, qualiticiens…)

Points de vigilance :

Le concept de TCO incite l'acheteur à anticiper et estimer les « coûts cachés » :

- Les plus évidents sont physiques : distance et risques de transport (casse, perte…) ; stockage long dû aux quantités achetées ; etc.
- Les risques potentiels sont liés à la qualité du produit, aux performances du fournisseur, à son image, à sa pérennité, etc.
- Les autres sont les conséquences de contraintes inhérentes au fournisseur (délais, flexibilité…) ou consécutives (traitement litiges…).

Chez le client, en approche sociétale globale (RSE)

1. Risques directs : non-conformité réglementaire ou normative du fournisseur, sur les plans social, environnemental ou sociétal (ex : droits de l'homme)
2. Risques indirects : impact du contexte RSE du fournisseur sur l'image du client.
3. Plus globalement : Quelle est la création ou destruction de valeur (notion d'impact) engendrée par telle ou telle décision d'achat :
   - sur le fournisseur (retenu ou écarté) ;
   - sur le développement local ;
   - sur d'autres parties prenantes : collectivités, État, environnement…

(*) Le cycle de vie varie selon la catégorie de client :

- Intégrateur : il achète le produit pour l'intégrer à un ensemble qu'il revend.
- Distributeur : il achète pour revendre le produit en l'état.
- Utilisateur (consommateur) : il va utiliser le produit, éventuellement l'entretenir.

Annexe 8 - Problèmes juridiques des PME

Pour la majorité des PME, la partie juridique est un problème, à trois niveaux : les ressources, les clauses du contrat et son suivi.

Ressources

Une PME dispose très rarement d'un service juridique. Elle fait appel, exceptionnellement, à un cabinet spécialisé. Selon la taille de l'entreprise, c'est le dirigeant lui-même, le responsable commercial, ou l'ingénieur d'affaires qui va analyser le contrat, accompagné ou pas par un(e) juriste externe selon la complexité de l'affaire.

Dans le cas – fréquent – où le client potentiel est un grand groupe, celui-ci dispose d'un service juridique qui est sollicité pour tout contrat d'achat ou de vente. À titre d'exemples, une ETI de 2000 salariés qui exporte dispose d'une équipe de deux ou trois juristes et de cabinets spécialisés externes ; BOUYGUES, pour un effectif de 130 000 salariés, dispose de plus de 120 juristes à travers le monde.

Clauses contractuelles

Les contrats sont en général rédigés par la partie la plus importante. Dans le cas classique du grand groupe client, les clauses sont dures et difficiles à supporter par le petit fournisseur. Sans parler des cas extrêmes (voir § 3.3.3 de l'ouvrage, exemples de la Médiation interentreprises), les raisons de leur rigidité sont inhérentes à la politique du risque minimal (ou de l'avantage maximal).

La profession électrique cite souvent l'exemple fameux d'un réparateur de gros transformateurs dont le contrat prévoyait des indemnités en cas de dommage que même une entreprise cent fois plus importante que la sienne n'aurait pu supporter. Un autre exemple récurrent est celui du droit de propriété inclus dans les contrats d'une grande entreprise semi-publique qui « récupérait » les brevets de ses sous-traitants.

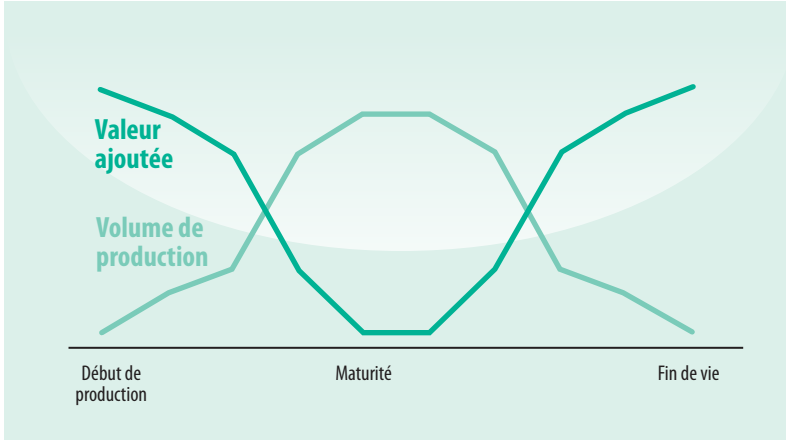
À nouveau, le propos n'est pas ici de mettre en exergue les contrats léonins, mais simplement de constater que face à une « machine » juridique aguerrie, un petit fournisseur aura du mal à négocier. Les conditions générales de vente constituent, selon la DGCCRF, « le socle de la négociation commerciale ». Quand ladite négociation s'opère entre un petit fournisseur et un grand client, les conditions d'achat de celui-ci s'imposent rapidement devant les conditions de vente de celui-là.

Suivi de contrat

La tirade classique de l'acheteur de grand groupe est, à quelques mots près : « Vous savez bien qu'un contrat est fait pour rester dans un tiroir. » C'est effectivement, et heureusement, souvent le cas mais si d'aventure le contrat sortait du tiroir, le fournisseur aurait du souci à se faire.

Nos interlocuteurs interviewés ont évoqué des différences marquantes entre grandes entreprises : des plus dures aux plus conciliantes, sachant édulcorer certaines clauses du contrat. Ils ont également souligné la souplesse plus naturelle des acheteurs, comparée à celle des juristes.

Annexe 9 - Valeur ajoutée selon cycle de vie



Source : rapport de stage

Annexe 10 - Exemple Toyota

Pour imager la vision d'excellence de certains grands groupes (voir § 8.1), nous avions initialement prévu de citer quelques exemples de notre filière. Mais ni nos débats au sein du Club Rodin ni les interviews n'ont permis de dégager une référence significative et consensuelle qui eût illustré à la fois l'exemplarité politique et stratégique et une véritable démarche partenariale au sein de la *supply chain*.

Par défaut, nous avons donc retenu l'ex-employeur d'un des deux stagiaires, le groupe Toyota. Cette annexe n'ayant pas pour but de promouvoir la politique générale du constructeur japonais, nous avons focalisé le propos sur le champ des achats, après un rappel des 14 principes de l'entreprise.

Les 14 principes de Toyota

Principe n° 1 :	Fonder les décisions sur une **philosophie à long terme**, même au détriment des objectifs financiers à court terme.
Principe n° 2 :	Définir des processus qui permettent de **mettre les problèmes en évidence rapidement**.
Principe n° 3 :	Manager en « **flux tendu** » pour éviter les surproductions.
Principe n° 4 :	Lisser la production.
Principe n° 5 :	Développer une culture de résolution immédiate des problèmes.
Principe n° 6 :	**Standardiser** les tâches pour faciliter **l'amélioration continue**.
Principe n° 7 :	Utiliser le contrôle visuel et ne pas cacher les problèmes.
Principe n° 8 :	Utiliser uniquement des **technologies fiables** et éprouvées.
Principe n° 9 :	Former des responsables qui connaissent leur travail, vivent la philosophie et la transmettent.
Principe n° 10 :	Former les individus et développer les équipes, dans le cadre de la philosophie d'entreprise.
Principe n° 11 :	**Respecter le réseau étendu de partenaires** et fournisseurs, les encourager et les aider à progresser.
Principe n° 12 :	**Aller sur le terrain** pour bien comprendre la situation.
Principe n° 13 :	Prendre le temps nécessaire pour **décider par consensus**.
Principe n° 14 :	Devenir une **organisation « apprenante »** par la réflexion et l'amélioration continues.

Cadre politique global

La politique d'achats devant s'inscrire dans la vision globale de l'entreprise, notons pour celle-ci les éléments les plus discriminants :

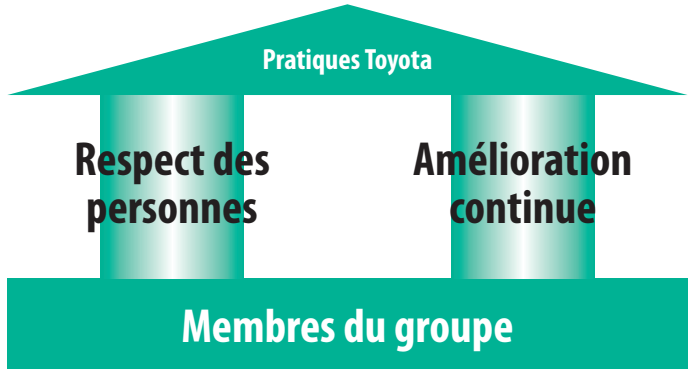
- Priorité de la philosophie à long terme sur les résultats financiers à court terme.
- Transparence pour une résolution facilitée des problèmes.
- Dialogue permanent, facilité par une culture d'entreprise forte.
- Réflexion et amélioration continues.
- Respect des partenaires et fournisseurs, qui doivent être soutenus.

Cadre sociétal

Les quatre parties prenantes considérées sont les membres du groupe, la communauté locale, le client et les actionnaires. L'entreprise s'estime redevable à l'égard de chacune d'entre elles, avec une nécessaire réciprocité de confiance et de responsabilité.

Les fournisseurs font partie de la communauté locale. Ils sont formés par l'entreprise sur ses principes et modes de travail, imagés par la « maison Toyota » (figure ci-dessous). Cette « maison » repose sur une fondation solide : la communauté interne. Les pratiques courantes, le *Toyota way*, se développent en permanence, en processus éprouvés. Toute l'activité est étayée par deux piliers maîtres :

- le respect des personnes ;
- l'amélioration continue.



Aucune personne, interne ou externe, ne doit être blâmée puisque par définition la cause d'un problème est une faille dans un processus ou une procédure.

Relations de long terme

Au Japon, certains fournisseurs travaillent avec Toyota depuis plus de cinquante ans.

Des groupes d'entreprises ont été créés (*Keiretsu*), par consolidation de relations partenariales et/ou financières pérennes. Cette pérennité fait l'objet d'efforts réciproques. Pour Toyota, la finalité est de maintenir le fournisseur et le développer.

La démarche n'est en aucun cas laxiste puisque le but de l'entreprise est d'avoir les meilleurs fournisseurs possibles. Les évaluations sont récurrentes et communiquées. L'échange des bonnes pratiques crée une saine émulation entre les fournisseurs, notamment au rang 1, et particulièrement lors des changements de modèles de voitures.

Un fournisseur potentiel doit faire preuve de patience. Des années peuvent être nécessaires pour être qualifié si les concurrents directs sont des fournisseurs fidèles de Toyota. Le mode de consultation est particulier : tous les fournisseurs, actifs ou potentiels, reçoivent la même information au cours d'une réunion commune.

Une condition *sine qua non* de la qualité de relation est la confiance. Pour la préserver et l'entretenir, la fonction Achats met en œuvre des processus peu courants. Ainsi, contrairement à ce qui se passe dans la majorité des entreprises, ce sont plutôt les Achats qui « défendent » leurs fournisseurs et non les départements prescripteurs ou utilisateurs.

Critères de sélection

C'est bien le coût total (TCO) et non le prix d'achat direct qui est l'indicateur contractuel principal. Il inclut le prix, la qualité et la performance de service (délai, support…) qui sont régulièrement évalués. À titre d'exemple, la constance de qualité est considérée comme un gain sur la durée de vie du produit.

Contrairement, à nouveau, aux pratiques habituelles, le « ticket d'entrée » n'est pas payé par le fournisseur mais par Toyota. La compagnie accepte de payer un peu plus cher au début du contrat, avec un programme de dégressivité négocié pour la suite. La baisse du prix est toujours liée à un programme d'amélioration du concept ou des process.

Un indicateur important suivi par Toyota est le niveau de marge du fournisseur. S'il est insuffisant, c'est un risque pour le client car le fournisseur pourrait alors avoir tendance à diminuer son niveau de service ou de qualité.

En conclusion

L'exemple du constructeur japonais – fondateur du *kaizen*, *lean* et autres modes de management qui ont largement fait école – interpelle à deux titres. D'une part, il est une illustration concrète des concepts présentés dans plusieurs chapitres du présent ouvrage. D'autre part il apparaît comme l'antithèse de tout ce qui est, sinon prôné du moins pratiqué à l'heure actuelle, par un grand nombre de donneurs d'ordre.

Occultant soixante-dix années de succès et de qualité, les esprits chagrins pourraient ne retenir que la mauvaise période de Toyota (2009-2010), au cours de laquelle la firme a connu de graves problèmes de fiabilité sur certains modèles.

Le président du groupe en personne, Akio Toyoda, a dû, aux États-Unis s'expliquer devant les autorités et les médias. Rarement un discours de gouvernant d'entreprise n'aura révélé autant d'humilité, de sincère autocritique et de totale repentance. Posture diplomatique ou authenticité culturelle ?...

En tout état de cause, certaines de ses expressions du 24 février 2010 (interview CNN) ont été remarquées :

- « Si on perd **confiance** en nos véhicules, alors on perd confiance en moi. »
- « Fabriquer une voiture, c'est ‹ fabriquer › des gens, pas de l'argent. Peut-être que notre activité s'est développée plus vite que nos **ressources humaines**. »
- « Je ne blâmerai pas les ingénieurs. Ce qui s'est passé ici, c'est moi, le PDG, moi qui suis tout au sommet qui devrait en être tenu **responsable**. »

La plupart des analystes sont convaincus que la firme, dont la croissance d'activité a déjà repris, tirera tous les enseignements de cette période néfaste. Nul doute qu'elle comptera sur ses fournisseurs pour son rebond et qu'elle saura, sur la voie d'un nouveau succès, les reconnaître à leur juste valeur…

Bibliographie

(Les ouvrages sont classés par grands thèmes et les auteurs par ordre alphabétique.)

Économie générale

Cabinet Alcimed, *Les « clusters » américains : cartographie, enseignements, perspectives*, Direction générale des entreprises, octobre 2008

Nicolas Bouzou, « Les dérives du capitalisme » en Islande, *Le capitalisme idéal*, Eyrolles, 2010

IAURIF, *Clusters mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters*, Étude réalisée pour le compte du Conseil régional d'Île-de-France, janvier 2008

Henry Kressel, *Competing for the future*, Cambridge University Press, 2007

Jean-Hervé Lorenzi, *Le fabuleux destin d'une puissance intermédiaire*, Grasset, 2011

Kishore Mahbubani, *Le défi asiatique*, Fayard, 2008

Walter B. Meigs, Robert F. Meigs, *Financial accounting*, Sixth edition, 1989

El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 2006

MIT (Massachussets Institute of Technology, *The limits to growth*, 1972

David Ricardo, *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, édition anglaise 1821, traduction Flammarion, 2006

Antoine Robitaille, *La crise de 2008, ou la revanche de Keynes*, Le devoir, 2009

Adam Smith, *La richesse des nations*, 1776

Oswald Spengler, *Le déclin de l'Occident*, Gallimard, 1931

Mohand Tazerout, *Le capitalisme mondial du XIV^e siècle à nos jours*, Éditions Subervie, 1958

Économie française

Nicolas Baverez, *La France qui tombe*, Perrin, 2003

Katerine Berger et Valérie Rabault, *Les Trente Glorieuses sont devant nous*, Rue Fromentin, 2011

Nicolas Tenzer, *Quand la France disparaît du monde*, Grasset, 2008

Économie germanique

Isabelle Bourgeois, *PME allemandes : les clés de la performance*, Cirac, 2010

Hans Brodersen, *Le modèle allemand à l'exportation*, Ifri/Comité d'études des relations franco-allemandes, novembre 2008

Michel Didier, Gilles Koléda, *Compétitivité France-Allemagne, le grand écart*, Économica, 2011

Hélène Ginsz-Kieffer, *Les succès des PME allemandes à l'export : une approche culturelle*, mémoire de 4^e année d'IEP, direction : Günther Ammon

Hermann Simon, *Les champions cachés de la performance*, Dunod, 1998

Évolution de l'industrie

Patrick Artus et Marie-Paule Virard, *La France sans ses usines*, Fayard, octobre 2011

Daniel Cohen, *Trois leçons sur la société postindustrielle*, Seuil, 2006

Lilas Demmou, *La désindustrialisation en France*, Direction générale du Trésor, juin 2010

Pierre Gattaz, *Le printemps des magiciens*, Nouveau monde Éditions, 2009

Jacques Léger, *L'avenir de notre industrie ! Construire une mondialisation durable*, Afnor, 2010

Andrew N. Liveris (PDG de Dow Chemical), *Make It In America*, John Wiley & Sons, 2011

The Manufacturing Institute, *"The facts about modern manufacturing"*, 2009

Fonction Achats

Afnor, *Relations mutuellement bénéfiques : facteur de croissance durable*, FD X 50-193, avril 2006

Christine Lagarde, *Rapport d'activité 2010/2011*, Médiation des relations interentreprises industrielles

Sarah Machat, Jean-Louis Chandon, *La qualité de la relation client-fournisseur*, IAE Aix-Marseille, décembre 2007

Medef, *Le mieux-disant dans la commande publique*, Livre blanc, § II.3, janvier 2010

Ouvrages entrepreneuriaux

Afnor, Projet FD X 50-818, *Guide pour la mise en œuvre progressive de l'ISO 9001*, 2012

Groupe Alpha, *Les informations sociales dans les rapports 2009*, 14 décembre 2010

Yves Doz, Gary Hamel, *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Dunod, 2000

EFQM®, « Les concepts fondamentaux de l'Excellence », *Le modèle d'excellence*, 2010

Hill C., Jones G., *Strategic management: an integrated approach*, South-western College, 2007

Franck Moreau, *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, Insep Consulting, 2003

François Proust, *Maximes à l'usage des dirigés et de leurs dirigeants*, Rivages, 1995

PME-PMI, ETI

Gérard Cappelli, *Faire croître une PMI*, § 8.3 : « L'exemple allemand », Afnor Édition 2010

Anne Dumas, *Pourquoi les PME ne grandissent pas*, Institut Montaigne, juillet 2006

Yvon Gattaz, *Les ETI, champions cachés de notre économie*, Bourin éditeur, 2010

Gilles Lecointre, *La PME, l'entreprise de l'avenir*, Gualino éditeur, 2006

Olivier Torrès, *PME, de nouvelles approches*, Économica, 1998

Olivier Torrès, *Les PME*, Domino Flammarion, 1999

RSE, sociétal et développement durable

Afnor, norme ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, novembre 2010

Afnor, norme expérimentale XP X30-027, *Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000*, décembre 2010

Howard R. Bowen, *Social responsabilities of the businessman*, Harper & Brother, 1953

Patrick d'Humières, *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?*, Maxima, 2010

Gouvernement, « Extension des lois NRE : article 225 du Grenelle 2 »

Philippe Jourdan, François Laurent, Jean-Claude Pacitto, *À nouveaux consommateurs, nouveau marketing*, Dunod, 2011

Valérie Paone, *La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits*, L'Harmattan, 2011

Jean-Louis Servan-Schreiber, *Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme*, Albin Michel 2010

Articles de magazines et bulletins

(Les articles sont classés par thème et par ordre alphabétique des magazines cités.)

Économie générale

HSBC, *The world in 2050*, janvier 2011

OCDE, « Caractéristiques et qualité des emplois dans le secteur des services », 2001

Henri-François Henner, « Le protectionnisme : bilan, limites, réexamen », *Revue économique*, 1982

Économie française

CJD, « Redéploiement des aides publiques aux entreprises », 21 mars 2007

Stefan Ulrich, « Au pays des conservateurs révolutionnaires », *Courrier international*, 28 octobre 2010

Dares Analyses, n° 066, « L'évolution des métiers en France depuis 25 ans », septembre 2011

Pauline Givord, Claude Picart, Fabien Toutlemonde, « La situation financière des entreprises : [...] situation relative des PME », *L'Économie française*, édition 2008

Marie Visot, « La France veut faire grandir ses entreprises », *Le Figaro*, 9 octobre 2007

Centre d'analyse stratégique, « La rentabilité des entreprises en France, selon leurs tailles », *Horizons stratégiques*, n° 7, janvier-mars 2008

Florian Lezec, Pierre Montagnier, « La concentration des groupes, au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », Insee, juin 2006

Philippe Nogrix, « Question orale sur la cohérence des dispositifs d'aides publiques aux entreprises », Sénat, 24 janvier 2007

Économie germanique

Yann Le Galès, « Les leçons du capitalisme rhénan », *Le Figaro Économie*, 25 janvier 2010

Fonction Achats

André Montaud, « Refonder la relation donneur d'ordres/fournisseur : conception collaborative et innovation », Cofhuat

Florent Maillet, « Les écoles d'achat épousent les évolutions du métier », *Décision Achats* n° 104, mai 2007

Sébastien de Boisfleury, « Méchants gentils et gentils méchants », *Décisions Achats* n° 135, 1er juin 2010

« La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats », *Décision Achats*, janvier 2011

Pierre Pelouzet, président de la CDAF, interview *Décision Achats*, janvier 2011

Peter Kraljic, "Purchasing Must Become Supply Management", *Harvard Business Review*, septembre 1983

Terry Brookshaw, Mile Terziovski, "The relationship between strategic purchasing and customer satisfaction", Benchmarking : *An International Journal*, Vol. 4, 1997

Jeffrey A. Ogden, Christian L. Rossetti, "An exploratory cross-country comparison of strategic purchasing", *Journal of Purchasing & Supply Management* 13 (2007) 2-16

Steffen Kinkel, "Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring : a german perspective", *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 (2009) 154–165

Masaaki Kotabe, "Outsourcing and financial performance: a negative curvilinear effect", *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 (2009) 205–213

Terpend R., Krause D., Dooley K., "Managing buyer-supplier relationships", *Journal of Supply Chain management*, janvier 2011 ; 47, 1

Conférence John W. Henke, « L'influence de la relation fournisseur sur les performances de votre entreprise », Medef 29 novembre 2011

Magazines entrepreneuriaux (articles)

Comité national Qualité et Performance, « La qualité au service de la compétitivité », 12 mai 2011

Marie-Hélène Towhill, « Qualité et pays émergents : quelle maîtrise, quels contrôles ? », revue *Enjeux* n° 294, mai 2009

L.E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 1972

Michael Porter et Mark R. Kraemer, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, janvier-février 2011

Miguel Helft, à propos de Mark Zuckerberg, « Facebook, pas question d'entrer en Bourse », *New York Times*, janvier 2011

PME-PMI, ETI

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, « Chiffres-clés des PME », DGCIS, octobre 2009

RSE, sociétal et développement durable

Mouvement des entreprises de France, « La norme internationale ISO 26000, position du Medef », novembre 2011

Sitographie

(Références de sites consultés avec, le cas échéant, mention des articles cités.)

Économie générale

http://ec.europa.eu

Ernst & Young, « Baromètre de l'attractivité européenne », www.ey.com, 2011

Chems Eddine Chitour, « Déclin de l'Occident, et avènement de l'Orient », www.mondialisation.ca

« Pourquoi mesurer les actifs immatériels », www.observatoire-immateriel.com

Guillaume Daudin, Sandrine Levasseur, « Délocalisations et désindustrialisation », www.spire.sciences-po.fr

Jean-Pierre Lehmann, « Déclin de l'Occident, et montée de l'Orient », www.voltairenet.org

Économie française

www.bnains.org, « Résultats semestriels 2011 des sociétés du CAC 40 », 29 octobre 2011

Dominique Trillat, « Emplois directs et indirects du BTP, du transport et de la filière environnement », www.cebtp-alsace.asso.fr

http://www.club-immateriel-alsace.com

www.credixis.fr, « Le CIR, meilleur dispositif de soutien de l'innovation ? », 11 octobre 2011

http://www.fieec.fr/

http://www.fieec.fr/iso_album/plaquette_prix_fieec_de_la_recherche_appliquee_-_sept_2011.pdf

http://www.gimelec.fr/

http://www.gimelec.fr/index.php/publications/article/1189-influence-des-terres-rares-sur-les-moteurs-synchrones.html

www.latribune.fr, « Le CAC 40 engrange 82 milliards d'euros de profits », 10 mars 2011

Franck Dedieu, Elodie Grangié, « Les entreprises les plus patriotes », www.lexpansionlexpress.fr, 27 octobre 2010

http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-pacte-automobile

http://www.industrie.gouv.fr/egi/cni, « Un dispositif d'envergure pour redevenir une grande nation industrielle »

www.competitivite.gouv.fr

http://www.lea-valley.fr/fr/8/mot-du-president.html

Intervention de Gilles Carrez à l'Assemblée, www.lemonde.fr, 6 juillet 2011

http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/

www.melchior.fr, « Le règne des entrepreneurs pendant les Trente Glorieuses », 2008

http://www.napoleon.org

Guillaume Series, « Syntec : vers plus de délocalisation en France », www.presence-pc.com

www.tousoptimistes.com

Économie germanique

www.bundesregierung.de

COE-Rexecode, *Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne*, étude réalisée pour le ministère de l'Économie

Évolution de l'industrie

http://www.reshorenow.org/

Fonction Achats

http://www.aspaway.fr/SaaS/Calcul-de-TCO

http://www.cdaf.fr/presentation/chartePME.php

http://www.mon-costkiller.com

www.costkiller.net

Ingénierie et management des achats http://www.ima-devinci.com/fonction_achats.php

Jacques Schramm, « Coût global et création de valeur », www.obsar.asso.fr

ObsAR, www.obsar.asso.fr, « Définition de l'Achat responsable »

www.ticio.org

http://tropheesdesachats.fr, 5e édition, 14 juin 2011

Magazines entrepreneuriaux (articles)

Le blog ISO 9001, « Les surprenantes statistiques officielles de l'ISO 9001 », http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/

Dominique Hondermarck, « Le Lean Thinking, clé d'entrée du D.D. industriel », septembre 2008, http://www.journaldunet.com

PME-PMI, ETI

http://www.ladepeche.fr/article/1999/01/29/204234-la-saga-de-la-ganterie-millavoise.html

http://www.marketingpourpme.org, « De plus en plus de PME en Bourse », mars 2010

RSE, sociétal et développement durable

http://www.afnor.org, projet PR GA X30-028, Guide d'application de l'ISO 26000 pour les agences de communication, prévue mars 2012

www.2ademe.fr, « Développement durable / Entreprises »

http://economiepartenariale.blogspirit.com

www.econova.org, « Le pouvoir du consommateur », revue *Biocontact*, janvier 2004

http://www.prix-pinocchio.org

www.rse-magazine.com, « Le comportement du consommateur durable décrypté », 2 novembre 2011

http://www.un.org/french/millenaire/

Index et glossaire

La liste ci-dessous reprend tous les acronymes utilisés, par ordre alphabétique. Elle rappelle la section concernée dans l'ouvrage et précise la désignation par un bref commentaire.

Acronyme	Désignation	Section	Commentaire
AFII	Agence française pour les investissements internationaux	§ 6.1.2	(liée aux ministères de l'Économie et de l'Aménagement du Territoire)
AFQP	Association française qualité et performance	(cf CNQP)	(future fédération nationale des entités qualité)
ANRT	Agence nationale de la recherche et de la technologie	§ 8.3.2	Mission : faciliter les relations entre les acteurs publics et privés
ASMEP	Association des moyennes entreprises patrimoniales	§ 9.2	(devenue ASMEP-ETI, présidée par Yvon Gattaz)
B2B	*Business To Business*	§ 1.2.5	Activités d'entreprise à entreprise
B2C	*Business To Consumer*	§ 1.2.5	Activités à destination du client consommateur
CAC	Cotation assistée en continu	§ 5.3.2	Indicateur utilisé à la Bourse de Paris (CAC 40)
CCI	Chambre de commerce et d'industrie	§ 4.3.1	« Représenter les intérêts des entreprises »
CDAF	Compagnie des acheteurs de France	§ 5.3.3	Principale association d'acheteurs
CEE	Communauté économique européenne	§ 6.1.3	(voir site europa.eu)
CENAST	Centre national de la sous-traitance	§ 9.3.2	Mission : aider les sous-traitants (guides, outils…)
CGPME	Confédération générale des PME	§ 6.2.2	Principale association des patrons de PME
CIR	Crédit impôt recherche	§ 6.1.3	Créé en 1983 : soutien à l'investissement R&D
CIVC	Comité interprofessionnel du vin de Champagne	§ 9.3.2	Créé en 1941 : défense de la filière globale
CJD	Centre des jeunes dirigeants	§ 8.3.1	Association dynamique, prônant la RSE
CLC	Clé de compétitivité (partenaire CLC)	§ 5.3.3	(extrait du « chasser en meute » de la FIEEC)
CNQP	Comité national qualité performance	§ 1.2.3	Association bientôt intégrée à l'AFQP
COP	Conférence des parties	§ 5.1.1	Réunions internationales post-sommet de Rio
COPOLCO	Comité politique en consommation	§ 5.3	Un des comités de l'ISO (a initié ISO 26000)
CRM	*Customer Relationship Management*	§ 3.2.4	(voir GRC)
CSR	*Corporate Social Responsibility*	§ 5.1	(voir RSE)
DD	Développement durable	§ 5.1	(voir l'historique § 5.1.1)
DG	Directeur général	§ 1.3.3	Directeur exécutif d'une entreprise
DGCIS	Direction générale de la compétitivité des industries et des services	§ 4.3.1	(dépend du ministère de l'Économie)

EBE	Excédent brut d'exploitation	§ 6.2	Différence entre produits et charges
EDI	Échange de données informatisées	§ 6.3.3	Allègement des transactions numériques
EFQM	*European fondation of Quality managt*	§ 4.2	Modèle européen d'excellence managériale
EGI	États généraux de l'industrie	§ 8.3.1	Démarche gouvernementale (2009-2010)
ERP	*Entreprise Resource Planning*	§ 3.2.3	Progiciel de gestion intégré
ETI	Entreprise de taille intermédiaire	(plusieurs)	de 250 à 4 999 salariés
EVA	*Economic value added*	§ 1.3.2	Outil de mesure de la création de valeur financière
FIEEC	Fédération des industries électriques, électroniques et numériques	Préambule	28 syndicats, dont Gimélec
FIEN	Fédération des industries électroniques et numériques	§ 8.3.1	(ancienne fédération absorbée par la FIEEC)
FMI	Fonds monétaire européen	§ 9.2	Mission : promouvoir coopération monétaire
GE	Grande entreprise	§ 4.1	plus de 5 000 salariés
GES	Gaz à effet de serre	§ 5.1.2	Réduction : voir protocole de Kyoto
GFI	Groupe des fédérations industrielles	§ 9.3.1	(présidé par Pierre Gattaz)
Gimélec	Groupement des industries de l'équipement électrique, contrôle-cde et services	§ 3.3.2	« Des industriels au service de l'intelligence énergétique »
GRC	Gestion de la relation client	§ 3.2.4	Outil (informatique) de suivi des clients
GRF	Gestion de la relation fournisseur	§ 3.2.4	Outil (informatique) de suivi des fournisseurs
GRI	*Global Reporting Initiative*	§ 5.1.2	Système d'indicateurs en RSE
IIP	*Investors in people*	§ 5.1.2	Label anglais en gestion des RH
ISO	*International Standard Organization*	§ 3.3.3	(le plus important organisme de normes)
LCD	*Liquid crystal display*	§ 2.2.1	Système d'affichage électronique
LME	Loi de modernisation de l'économie	§ 3.3.3	Loi de 2008 (dont délais de paiement)
MBA	*Master of Business Administration*	Préambule	Stagiaires du MBA de HEC
ME	Moyennes entreprises	Introduction	de 50 à 249 salariés (hors ETI)
MEDEF	Mouvement des entreprises de France	§ 6.3.1	Association patronale (plutôt grandes entreprises)
MFQ	Mouvement français pour la qualité	§ 5.2.1	Associations régionales, fédérées par la FAR-MFQ
MIT	*Massachussets Institute of Technology*	§ 9.1	(très renommé aux USA)
NRE	Nouvelle régulation économique	§ 3.2.3	(lois de 2001/2003, notamment sur rapports D.D.)
ObsAR	Observatoire des achats responsables	§ 3.3	« Échanger les bonnes pratiques d'achats resp. »
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique	§ 2.3.2	« Promouvoir le bien-être économique et social »
OEM	*Original Equipment Manufacturer*	§ 4.2	Constructeur de machine et/ou intégrateur

OIT	Organisation internationale du travail	§ 2.2.2	Agence des Nations unies : droit du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce	§ 2.2	« Ouverture du commerce dans l'intérêt de tous »
ONU	Organisation des Nations Unies	§ 5.3	(Rôle de promotion RSE : voir Pacte mondial)
PDCA	*Plan Do Act Check*	§ 6.2.2	Roue de l'excellence (Deming)
PEP	Profil environnemental produit	§ 5.2.1	Performances produit tout au long du cycle de vie
PIB	Produit intérieur brut	§ 1.2 et 2.1	Somme des valeurs ajoutées au sein d'un pays
PME	Petites et moyennes entreprises	(plusieurs)	de 10 à 249 salariés
QCD	Qualité, coût, délai	§ 3.2.3	Critères habituels d'évaluation d'un fournisseur
RCI	Rentabilité des capitaux investis	§ 1.3.2	Ratio % : Résultat / Capitaux employés
RH	Ressources humaines	§ 6.2.1	(direction dans l'entreprise : DRH)
R&D	Recherche et développement	§ 1.2.3	interne et/ou en partenariat avec labo externe
ROCE	*Return On Capital Employed*	§ 1.2.3	(voir RCI)
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises	§ 5.1	Responsabilité quant aux impacts de leurs activités sur l'homme et son environnement
RSO	Responsabilité sociétale des organisations	§ 5.2	Thème de l'ISO 26000 (toutes organisations)
SAG	*Strategic Advisory Group*	§ 5.1.3	Groupe de consultation à l'ISO (parties prenantes)
SAI	*Social Accountability International*	§ 5.1.2	ONG en droit du travail (référentiel SA 8000)
SBA	*Small Business Act*	§ 8.3.1	(origine US) favoriser accès PME aux marchés
SWOT	*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*	§ 6.2.3	Analyse interne et externe (Risques-opportunités Forces-faiblesses) d'une organisation
TCO	*Total Cost of Ownership*	§ 3.2.1	Coût total sur le cycle de vie du produit-service
TPE	Très petites entreprises	§ 2.1.3	de 0 à 9 salariés
UIMM	Union des industries et des métiers de la métallurgie	§ 8.3.2	Très ancienne institution (1901) couvrant de nombreux métiers, notamment aspects sociaux
WRI	*Working Relation Index*	§ 5.2.2	Indicateur relationnel (créateur John Henke)