RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

le médiateur DES ENTREPRISES

LE MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

2010-2022

D'UNE CRISE À L'AUTRE

Raconté par celles et ceux qui l'ont vécu

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
Médiateur des entreprises
98-102 rue de Richelieu – 75002 PARIS

RÉDACTION

Pôle communication du Médiateur des entreprises : Paulina Ciucka-Laurent, Steve Le Mentec

CONTRIBUTEURS

Arnaud Lafont, Philippe Berna, Muriel Freyssinet, Marie Eiller-Chapeaux, Nicolas Mohr, Jo-Michel Dahan, Gilles Dumont, Nicole Le Sciellour, Françoise Odolant, Laurent Denoux, Véronique Barry, Didier Etienne

DIRECTEURS DE PUBLICATION

Pierre Pelouzet, Nicolas Mohr

CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION

Desk

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

© bercy © Philippe Chagnon © Grégory Brandel © Steve Le Mentec

ÉDITORIAL

BRUNO LE MAIRE

MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE

Des PME aux grands groupes internationaux, la sous-traitance emploie des centaines de milliers de salariés et constitue un maillon essentiel de notre industrie. En 2009, à l'occasion des États Généraux de l'industrie, l'ensemble des fédérations avait souligné le déséquilibre des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants qui entraînait un poids sur le tissu industriel et la compétitivité de l'économie française. La vitalité de notre économie ainsi que notre capacité à innover et à conquérir de nouveaux marchés passaient donc par le développement d'une sous-traitance forte et des relations plus équilibrées au sein de nos filières industrielles.

Pour répondre à ces ambitions, le Gouvernement a créé en avril 2010, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, avec à sa tête Jean-Claude Volot. Sa mission première consistant à résoudre les conflits qui perduraient encore trop souvent entre clients et fournisseurs.

Au terme de 12 ans de fonctionnement, et après avoir vécu une crise sanitaire et économique sans précédent, cet état des lieux démontre la plus-value de cette institution devenue le Médiateur des entreprises au fur et à mesure de l'élargissement de ses missions au service des acteurs économiques. En effet, depuis 2012, Pierre Pelouzet a su, avec une équipe centrale et des médiateurs présents sur tout le territoire, donner au Médiateur des entreprises, une place importante dans l'action de l'administration et dans l'écosystème économique français. L'activité de médiation en hausse continue s'est accompagnée d'un travail quotidien visant à améliorer les relations entre partenaires économiques, à faciliter l'innovation ou l'accès des TPE/PME à la commande publique…

Le rôle central du Médiateur des entreprises s'est vu sanctuarisé lors de la crise de la COVID-19. J'ai dès le début de cette crise demandé au Médiateur d'être présent pour aider les entreprises non seulement à résoudre leurs litiges et les orienter vers les dispositifs d'aide mais également pour travailler sur les problématiques naissantes ou en forte croissance : baux commerciaux, délais de paiement, accompagnement des filières stratégiques ou en situation de sous-activité.

Autant de missions que le Médiateur des entreprises a pu remplir grâce à une longue expérience au plus près des acteurs économiques. Je remercie vivement les services du Médiateur et je compte sur eux pour qu'ils poursuivent, en cette période de relance, leurs efforts pour le renforcement de la cohésion, de la solidarité et de la compétitivité de nos entreprises.

PIERRE PELOUZET

MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Depuis plus de 10 ans, nous aidons les chefs d'entreprise à résoudre leurs différends avec d'autres entreprises, ou avec les administrations et collectivités locales. Depuis le début, l'humain est au cœur de notre mission de médiation puisque ce sont bien les humains qui se rencontrent, se parlent et se comprennent pour trouver ensemble une solution. Nous rétablissons ainsi les connexions entre les acteurs économiques et recréons le dialogue propice à renforcer la confiance. Et cela marche formidablement bien !

En effet, depuis 2010 nous avons aidé, accompagné, conseillé ou soutenu des dizaines de milliers d'entreprises et organisations. Avec nos différents outils, nous nous mobilisons sur plusieurs fronts. Tout d'abord, notre activité de médiation enregistre une croissance soutenue depuis 2010. Ensuite, nos deux dispositifs phares : charte et label « Relations fournisseurs et achats responsables », fédèrent un nombre toujours croissant d'acteurs économiques, privés comme publics. Enfin, le volet innovation prend de plus en plus d'ampleur à travers notamment le référencement des cabinets conseil en CIR/CII. Au-delà de ces trois missions fondamentales, notre champ d'action s'élargit régulièrement et nous travaillons sur de nombreux autres sujets comme l'accès des TPE/PME à la commande publique ou encore l'amélioration de la trésorerie des entreprises grâce au Paiement fournisseurs anticipé.

Durant ces deux dernières années, nous avons été fortement mobilisés face à la crise économique liée à l'épidémie de la Covid-19. Nous avons ainsi pu mettre en place des outils inédits comme par exemple le comité de crise sur les délais de paiement. Nous avons également accompagné de nombreuses filières impactées par cette crise, une expertise que nous avons su développer à la Médiation depuis de nombreuses années.

En 2022, nous allons continuer à déployer nos actions, répondre aux nouvelles problématiques et proposer des solutions opérationnelles pour soutenir et développer la compétitivité de nos entreprises, et en particulier celle des TPE et PME.

NICOLAS MOHR

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

En 2020, le Médiateur des entreprises aurait dû célébrer ses 10 d'existence et d'action au service des acteurs économiques. Après deux années de crise sanitaire et d'activité intense, il est temps de se retourner quelques instants pour mesurer le chemin parcouru.

Depuis ses débuts, les actions du Médiateur des entreprises s'appuient sur les principes de neutralité, de loyauté, de liberté des parties, propres à la pratique de la médiation, propices à l'émergence d'un dialogue constructif et durable qui ne se décrète pas. La Médiation des entreprises participe ainsi à l'accroissement des comportements coopératifs, dans l'intérêt de l'efficacité économique de chacun des acteurs du territoire.

Vous le constaterez à la lecture de ce bilan, au-delà des chiffres démontrant le développement de son activité, la Médiation des entreprises a multiplié en une décennie ses modes d'intervention. Ses champs d'application se sont également accrus au cours des années : la commande publique, l'innovation, les bonnes pratiques de paiement, le commerce électronique…

2020 et 2021 ont été des années particulièrement denses, où nous avons collectivement su faire face à de nombreuses saisines et sollicitations, avec le renfort de professionnels expérimentés et de médiateurs bénévoles immédiatement opérationnels. La Médiation des entreprises a pris sa place dans les dispositifs gouvernementaux de soutien face à la crise et pour la relance, accompagnant les secteurs en sous-activité, co-pilotant des comités de crise en réponse aux urgences liées à la situation sanitaire.

Les nouvelles missions confiées au Médiateur des entreprises, notamment dans la mise en place de médiations de filière, du soutien au dialogue dans les tensions sur les approvisionnements, dans le domaine des achats responsables et dans l'accompagnement de ses enjeux environnementaux, fixent de nouvelles frontières à l'action de cette organisation en évolution permanente.

Les réussites de la Médiation reposent depuis ses débuts sur l'engagement d'une équipe de grande expérience, issue d'horizons variés, motivée par l'amélioration concrète des pratiques économiques et des relations humaines au cœur de celles-ci.

C'est à partir de ces fondamentaux humains et opérationnels que la Médiation va poursuivre son activité, au service de tous les acteurs ayant la volonté de renforcer leurs liens avec leurs partenaires économiques.

SOMMAIRE

L'HISTOIRE DE LA MÉDIATION // **9**

1

La genèse de la médiation :
la médiation comme soutien opérationnel
auprès des acteurs économiques 12

2

Un nouvel état d'esprit :
faire évoluer les comportements 18

3

La médiation s'installe dans le paysage économique
des entreprises..... 24

4

Une mission au service de la confiance
dans l'innovation 31

LA MÉDIATION :
RESTAURER LA CONFIANCE PAR LE DIALOGUE ////////////////// **39**

1

La médiation pour gérer
les conflits différemment..... 42

2

La médiation
et ses avantages..... 50

3

Un accompagnement au plus près
des acteurs économiques..... 56

4

Le combat pour améliorer
les délais de paiement..... 64

L'ENGAGEMENT DU MÉDIATEUR
POUR UNE ÉCONOMIE RESPONSABLE ET SOLIDAIRE//////// **69**

1

Un engagement historique en faveur d'un changement culturel 72

2

Les actions au service de la solidarité économique..... 77

LE MÉDIATEUR PENDANT LA CRISE :
RENFORCEMENT DES MISSIONS HISTORIQUES ET NOUVEAUX TERRITOIRES D'ACTION ////////////////////////// **89**

1

La crise sanitaire et économique de 2020 : le renforcement du rôle du Médiateur 92

2

Des missions spécifiques au service des acteurs économiques..... 99

3

Ne laisser personne sans réponse les sollicitations 104

4

Accompagner les secteurs en sous-activité prolongée 106

CONCLUSION ET REMERCIEMENTS ////////////////////////////// **109**

L'HISTOIRE DE LA MÉDIATION

SOPHIE DE MENTHON

PRÉSIDENTE DU MOUVEMENT ETHIC

« Le Médiateur des entreprises : un artisan précieux de l'éthique des affaires »

« L'existence du Médiateur des entreprises est un atout réel et innovant pour les entreprises, lorsqu'elles sont confrontées à des situations qu'elles jugent contraires à la liberté d'entreprendre ou attentatoires à une concurrence loyale. Le fait qu'il soit rattaché à Bercy lui confère une autorité qui encourage les acteurs économiques concernés à accepter le principe d'une médiation pour trouver une solution sans passer par un conflit devant les tribunaux. Il en va ainsi des problématiques de délais de paiement, qui ont pu conduire le Médiateur à intervenir pour éviter à des sous-traitants de se retrouver mis en péril par des pratiques de grands groupes. Ces interventions ont également conduit le Médiateur des entreprises à encourager les bonnes pratiques dans les relations contractuelles, en favorisant la signature d'accords de filières. Le Médiateur des entreprises intervient également lorsqu'une PME ou une entreprise innovante nouvellement arrivée sur un marché est confrontée à des mécanismes institutionnels qui lui sont inconnus, et qui sont pourtant de nature à lui permettre d'étendre son marché. Ces interventions favorisent une meilleure égalité de traitement entre grands groupes et PME sur les marchés publics.

L'intervention du Médiateur des entreprises conduit à favoriser des échanges qui, quoi que n'étant pas nécessairement décisifs, contribuent à rétablir un dialogue, et à organiser une forme de sas de négociation précontentieux, pour donner sa chance à une issue concertée. Le réseau des médiateurs sur lequel s'appuie la Médiation des entreprises, constitue un atout déterminant. Ces antennes locales mobilisent des responsables d'entreprises ou de services publics, tous expérimentés. Ils organisent leurs travaux selon une méthode éprouvée, l'objectif n'étant pas de donner raison à l'une ou l'autre partie, mais à contribuer à la restauration d'un dialogue constructif.

Cette institution novatrice constitue désormais un rouage utile au renforcement de la confiance dans les échanges économiques et entre les acteurs économiques et leur environnement institutionnel. Elle est indubitablement devenue un atout en faveur de l'éthique de notre économie française. »

FRANÇOIS ASSELIN

PRÉSIDENT DE LA CONFÉDÉRATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – CPME

« Aujourd'hui, le Médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet, est un partenaire proche de la Cpme. »

« À l'origine, le Médiateur des entreprises a été créé pour atténuer les conséquences de la crise de 2008 sur les relations inter-entreprises et les marchés publics. Mais, les besoins en la matière allant bien au-delà, cette institution a élargi son champ de compétences et vu le nombre de dossiers qu'elle traitait, croître considérablement au fil des ans. Nous l'avons vu lors de la crise liée à la COVID-19, les interventions du Médiateur ont permis de sortir de leurs difficultés de nombreuses entreprises.

Aujourd'hui, le Médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet, est un partenaire proche de la CPME. Nous travaillons étroitement avec lui pour résoudre les difficultés des TPE et des PME qui se retrouvent dans une position déséquilibrée dans leurs relations commerciales. Elles trouvent auprès du Médiateur un appui efficace et réactif pour rétablir leurs droits.

La récente création d'un comité de crise sur les matières premières et l'installation de la médiation de filière démontrent le dynamisme de cette institution pour traiter les problématiques nouvelles et fédérer les partenaires des entreprises. Sur le champ de la prévention, la CPME s'est associée aux différents guides de la commande publique que le Médiateur a publiés, des supports pragmatiques, clairs, qui éclairent le chef d'entreprise sur l'accès à des marchés souvent opaques pour lui, une démarche très utile. Je salue l'immense travail accompli depuis 12 ans. Le Médiateur des entreprises a su prendre une place active et obtenir des résultats concrets au bénéfice des PME. Dans un monde traversé par des crises inédites, nous continuerons à travailler main dans la main avec le même objectif : anticiper et résoudre, par un dialogue constructif et retrouvé, les problématiques auxquelles les petites entreprises sont confrontées. »

1

LA GENÈSE DE LA MÉDIATION : LA MÉDIATION COMME SOUTIEN OPÉRATIONNEL AUPRÈS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

La Médiation du crédit
pour soutenir l'activité des entreprises

Le 23 octobre 2008, un médiateur du crédit est nommé par le Président de la République dans le prolongement des mesures prises pour assurer la stabilité du système bancaire et le soutien de l'activité des entreprises. Cette mission, confiée à René Ricol, donne alors lieu au déploiement d'un dispositif de proximité en liaison avec les services de l'État et avec le concours de la Banque de France. Première initiative de médiation au service des acteurs économiques, la Médiation du crédit permet ainsi la mise en place de synergies nouvelles, une chaîne de solidarité économique intelligente capitalisant sur l'efficacité des services de l'État, de la Banque de France avec la collaboration des banques et des assureurs-crédit. Cette organisation permettra en quelques mois d'identifier des problématiques touchant les relations entre entreprises et de mettre en place des solutions opérationnelles.

RENÉ RICOL

1er MÉDIATEUR DU CRÉDIT

« Un lieu de dialogue et de solidarité qui va bien au-delà de ce que nous pouvions imaginer »

Le 23 octobre 2008 le Président de la République annonce la création de la Médiation du crédit afin d'aider les entreprises à faire face à leurs difficultés de financement. Le succès est immédiat et le dispositif s'appuie sur une équipe centrale et les services très efficaces de la Banque de France. Rapidement il apparaît que les problèmes des entreprises sont liés, bien évidemment aux relations avec les banques qui vont se montrer exemplaires, mais plus globalement à l'écosystème des relations inter-entreprises et des délais de paiement qui nécessitent pour les fournisseurs de faire appel à l'assurance-crédit. Or, la crise est telle que les bilans des assureurs-crédit ne leur permettent pas de faire face. Une série de mesures est alors mise en œuvre : réduction des délais de paiement, accords avec les assureurs-crédit pour anticiper les restrictions de garanties, intervention de l'État pour les exportations, ouverture de lignes de trésorerie par OSEO (devenu la BPI) qui va augmenter son soutien en garantie aux prêts bancaires, création d'un fonds d'investissements spécifique pour renforcer les capitaux propres et appel au soutien des fonds d'investissements traditionnels et intervention de la Médiation auprès des entreprises « mauvais payeurs ». L'ensemble de ces éléments va conduire progressivement à considérer, avec des accords de place successifs, qu'il faut distinguer la relation entreprises/banques (qui relève maintenant de la responsabilité de la Banque de France), de la relation inter-entreprises (compétence de la Médiation des entreprises qui voit le jour en 2010). Le premier médiateur, Jean-Claude Volot va ensuite transmettre le flambeau à Pierre Pelouzet qui effectue avec son équipe, un travail exceptionnel de facilitation dans les relations entre les entreprises allant bien au-delà des seuls aspects financiers. Pierre a réussi à créer un lieu de dialogue et de solidarité qui va bien au-delà de ce que nous pouvions imaginer. Un clin d'œil pour conclure à Jean-Luc Sauvage, le plus ancien collaborateur bénévole de cette magnifique aventure.

Les États généraux de l'industrie : la médiation pour aider à la structuration des filières industrielles

En 2009, les États généraux de l'industrie permettent à l'ensemble des fédérations professionnelles du secteur de souligner le déséquilibre des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Cette situation créait un poids sur le tissu industriel et la compétitivité de l'économie française. Alors ministre

de l'Économie et de l'Industrie, Christine Lagarde confie à M. Jean-Claude Volot, homme d'industrie réputé, la mission de resserrer les liens de solidarité entre les acteurs et assurer un meilleur partage de la valeur. Au début de l'année 2010, la Médiation inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance est donc instituée avec quatre grands objectifs :

- La prévention des déséquilibres par une communication dynamique mettant en lumière les mauvaises pratiques ;
- La diffusion d'un nouvel état d'esprit avec la signature par les leaders de filières d'une charte de bonne gestion des achats ;
- La constitution d'un réseau de médiateurs nationaux délégués et de médiateurs régionaux pour traiter les difficultés au plus près des acteurs ;
- La mise en œuvre de médiations collectives.

Ces quatre piliers d'action doivent favoriser le retour à des relations partenariales durables entre clients et fournisseurs.

La médiation : une solution exprimée depuis 2009 dans un rapport parlementaire

Au mois de septembre 2009, le Premier ministre confie au sénateur Bruno Retailleau une mission auprès de la ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi afin de conduire une réflexion sur les réponses à apporter aux problématiques que rencontrent les PME et les ETI dans leur développement. Le rapport Retailleau fait un double constat : le manque de coopération entre les entreprises françaises et le mauvais traitement des sous-traitants par les grandes entreprises. Pour répondre à cette double problématique, le sénateur Retailleau préconise donc d'instaurer une meilleure régulation des relations de co-traitance. Parmi les points clés de ce rapport, la coordination des différentes médiations (co-traitance, crédit inter-entreprises, achats publics) est préconisée.

Les constats de la Médiation du crédit aux entreprises

Dès ses premiers mois d'activité, au début de 2009, la Médiation du crédit est appelée à aider des entreprises dont les difficultés de financement proviennent notamment de pratiques néfastes de leurs clients, dont le non-respect du délai de paiement imposé par la loi. René Ricol, alors Médiateur du crédit, et Jean-Claude Volot décident donc d'ouvrir le dialogue avec les grands groupes afin qu'ils développent un rôle de soutien pour l'ensemble du tissu économique. En liaison avec la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) dont Pierre Pelouzet était président, la Médiation du crédit mène alors la rédaction d'une charte des relations inter-entreprises, un cadre de bonnes pratiques composé de 10 engagements régissant les relations entre clients et fournisseurs. La Médiation inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance (MIEST) est née du besoin ainsi identifié.

Le 8 avril 2010, par décret du Président de la République, Jean-Claude Volot est nommé Médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance.

NICOLAS JACQUET

**PRÉFET HONORAIRE
ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT
AUX ENTREPRISES ET DE LA MÉDIATION
INTER-ENTREPRISES**

« Son rôle est reconnu, incontestablement, tout comme sa modernité. Une belle invention française »

Créée sur son idée et mise en place grâce à son dynamisme et son exceptionnel réseau, la Médiation du crédit doit tout à René Ricol. Il a réuni, en cet automne 2008, en quelques semaines un vrai commando de fidèles et de compétences, chargé de contrer les méfaits de la crise des sub-primes et des dérèglements financiers mondiaux.

On pourrait en sourire aujourd'hui, car le temps est passé. Mais pour ceux qui ont participé au combat : Jean Claude Volot, Jean Luc Sauvage, William Nahum, Henri Jullien, Yann de Nanteuil et bien d'autres, le souvenir restera comme celui d'une déclaration de guerre. Les centaines, puis les milliers d'appels au secours de petites et moyennes entreprises, dont les encours de crédit bancaire étaient remis en cause du jour au lendemain – juste par principe de précaution- auraient pu aboutir à des catastrophes économiques et sociales !

Entendre les chefs d'entreprise, regarder leur business plan et leurs bilans, appeler de jour et de nuit les correspondants banquiers pour débattre avec eux de la solidité de ces chiffres et obtenir un rétablissement des lignes : voilà quel a été le quotidien de ce commando, vite enrichi du remarquable réseau de la Banque de France et du soutien des Préfets.

Il faut le dire : cette administration de mission, constituée et opérationnelle en quelques jours, a accompli un travail exceptionnel. 25000 entreprises ont pu trouver une solution financière, grâce à elle, en plus de dix ans, selon la Banque de France.

La Médiation du crédit a bien sûr évolué, s'est complétée d'une Médiation inter-entreprises, et est aujourd'hui devenue la Médiation des entreprises, que pilote efficacement Pierre Pelouzet. Son rôle est reconnu, incontestablement, tout comme sa modernité. Une belle invention française.

La Médiation prouve son efficacité et son utilité dès la première année

Créée en avril 2010, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, dès sa première année de fonctionnement, prouve son utilité. La création de cette structure a largement reposé sur une mutualisation avec les équipes de la Médiation du crédit. Cette mission est confiée à Jean-Claude Volot, ancien médiateur délégué du crédit et lui-même entrepreneur dans l'industrie aéronautique. Rapidement après son installation, celle-ci commence à modifier favorablement les relations entre les clients donneurs d'ordres et les sous-traitants. En un an seulement, les actions de médiation augmentent fortement avec un taux de réussite très élevé. La nouvelle charte des bonnes pratiques d'achat est déjà signée par 135 grandes entreprises.

Nouveau dispositif dans le panorama administratif français, trois principes guident l'action de la Médiation au service d'un nouvel état d'esprit :

- Réhumaniser la relation entre clients et fournisseurs ;
- Assurer l'indépendance stratégique des fournisseurs ;
- Renforcer la responsabilité des leaders de filières.

▲ Jean-Claude Volot, médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et Pierre Pelouzet, président de la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF) lors de la signature de la charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME en 2010.

JEAN-CLAUDE VOLOT

PREMIER MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Née d'une volonté présidentielle, les deux médiations (crédit et entreprises) ont été des outils efficaces et pragmatiques d'amortissement de la crise de 2010. Lors des Assises de l'industrie, pilotées par Christian Estrosi, une plainte générale est montée de toutes les fédérations industrielles et commerciales décrivant des méthodes de traitements des fournisseurs insupportables et hors la loi. Évidemment tout le monde le savait mais le moment était propice pour mettre cela en plein jour et faire appliquer la loi.

Notre médiation, comme l'autre d'ailleurs, a mis en évidence que, deux fois sur trois, en présence d'un médiateur neutre, les litiges se réglaient simplement par le dialogue, la bonne foi et surtout l'estime de l'autre apportée par une relation humaine ''face to face''. C'était l'époque où l'Europe, incitait les États membres à mettre en place cette méthode de bon sens afin de résoudre les litiges et ainsi alléger la charge de travail des tribunaux.

Notre médiation constituée d'hommes et de femmes d'expérience fut un franc succès. Venus de tous les milieux économiques privés comme publics, ces médiateurs se sentaient habités par la justice et le bon sens, plus par la forme que le fond, l'équité que le droit. Ils démontrèrent que lorsque les hommes et les femmes se parlent, qu'ils écoutent la partie adverse, la lumière jaillit. Les équipes qui ont succédé aux pionniers que j'eu l'honneur de conduire ont su respecter ces règles avec toujours la même efficacité. Soyons tous fiers du service que nous rendons à notre pays et ses entreprises.

▲ Le 28 juin 2010, Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi a présidé la deuxième vague de signatures de la charte de bonnes pratiques régissant les relations entre grandes entreprises et PME.

2

UN NOUVEL ÉTAT D'ESPRIT : FAIRE ÉVOLUER LES COMPORTEMENTS

Une charte des bonnes pratiques régissant les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants

En septembre 2009, la Médiation du crédit remet un rapport sur la détérioration des relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs suite à la crise financière récente. Les mauvaises pratiques sont courantes : ruptures unilatérales de relations commerciales sans indemnité, des évolutions de prix à la baisse imposées sans contrepartie sur les volumes, ou encore des transferts de technologies vers d'autres fournisseurs basés dans des pays à bas coûts. Face à ce constat le Médiateur du crédit et la Compagnie des Dirigeants et des Acheteurs de France (CDAF) rédigent conjointement « 10 engagements pour des Achats responsables ». Ce texte baptisé « charte Relations Fournisseurs Responsables » engrange les premières adhésions à compter de février 2010. Parmi les bonnes pratiques achats préconisées dans cette charte, on retrouve notamment : la ré-humanisation de la relation entre clients et fournisseurs, la responsabilisation des grands groupes leaders de filière, l'assurance de l'indépendance stratégique des fournisseurs ou encore la prise en compte de l'impact environnemental.

MARIE-ANNE BARBAT-LAYANI

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE

« La médiation répond à un besoin important, en particulier des Tpe et des Pme »

J'ai participé très directement à la mise en place en 2010 de la fonction de médiateur inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, sur le modèle très réussi de la Médiation nationale du crédit : il s'agissait d'améliorer les relations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants de l'industrie. Son champ d'action s'est ensuite étendu aux litiges liés à l'exécution des contrats de la commande publique ainsi qu'à l'innovation. Cette mission d'intérêt général aujourd'hui portée par le Médiateur des entreprises contribue au développement d'une culture de la résolution amiable des différends parmi les acteurs économiques. C'est un réel progrès dans notre paysage économique, qui a vu se développer cette approche de médiation dans de nombreux domaines. L'augmentation continue du nombre de saisines et leur accroissement important pendant la crise sanitaire, confirment que cette fonction répond à un besoin important, en particulier des TPE et des PME.

Cette mission s'est appuyée dès le départ sur un réseau de médiateurs nationaux délégués bénévoles et de médiateurs régionaux. C'est un modèle unique de réseau constitué de bénévoles de haut niveau, issus du monde de l'entreprise, et d'agents de l'État qui assument à temps partiel cette fonction en plus de leurs missions au service du développement économique dans les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS). Je tiens à saluer la pluralité et la richesse de ces profils qui font la force de l'action du Médiateur des entreprises au service tant des entreprises que des acteurs publics. Je suis heureuse que cette mission ait pris une telle ampleur et soit aussi reconnue.

Le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables

Fin 2012, le label Relations Fournisseurs Responsables est créé par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats (CNA). Son objectif : aller encore plus loin dans le parcours « achats responsables ». Décrocher le label est loin d'être une formalité. Les candidats doivent prouver qu'ils respectent bien les principes. La première étape de ce processus consiste à déclarer que l'on fait ses choix fournisseurs sur le coût total d'acquisition et pas uniquement

sur le prix. La seconde étape consistant à le démontrer. Un des organismes évaluateurs tiers externes agréés par la Médiation des entreprises et le CNA évalue systématiquement les candidats à travers un référentiel établi par le labellisateur. Suite à l'intégration de la norme ISO 20400 « achats responsables » en 2017, le label RFR devient label Relations fournisseurs et achats responsables.

LE POINT DE VUE DE FRANÇOISE ODOLANT

RESPONSABLE DU PÔLE ACHETEURS, CHARTE ET LABELS AU MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

« La Médiation des entreprises est un point privilégié d'observation des pratiques, les acteurs économiques nous ont alors demandé d'être leurs éclaireurs et de leur montrer le nord »

Après 30 ans passés au sein de grands groupes privés, dont une quinzaine d'années en tant que directrice des achats avec un très fort engagement associatif à la Compagnie des Dirigeants des Acheteurs de France (CDAF), j'ai rejoint la Médiation des entreprises en 2010. Sur le plan personnel, j'y ai retrouvé les valeurs humaines qui me sont chères ainsi qu'une très grande liberté de création. Sur le plan professionnel, j'avais l'impression d'intégrer une start-up où l'esprit collaboratif et l'intelligence collective constituent de véritables clés de réussite. La conception de la charte par les membres de la CDAF en 2010, en est la parfaite illustration. Il en est de même pour le travail autour du label. Je pense en particulier à la refonte du label en 2016 pour l'adosser à la norme ISO 20400. À cette occasion,

l'effort réparti sur une année entière d'une vingtaine de bénévoles a permis d'enrichir le label des recommandations de cette nouvelle réglementation. Il s'agissait d'un travail comparatif très complexe, réalisé dans un temps record !

Avec plus de 10 ans passés au sein de cette structure, je la perçois aujourd'hui davantage comme un laboratoire où on prend le temps d'expérimenter les choses. Nous savions à l'époque que le changement culturel que nous avions initié allait prendre du temps. Faire de la pédagogie, sensibiliser, expliquer pour faire adhérer le plus grand nombre… ont toujours été les maîtres mots de notre action. Ne pas imposer les choses, c'était le souhait de Christine Lagarde, Ministre de l'Économie et de l'Emploi de l'époque, qui a d'ailleurs assisté aux trois premières cérémonies de signatures en 2010 à Bercy. Selon elle, il fallait que les entreprises s'approprient les choses par elles-mêmes. Nous demandions alors simplement à tous les signataires de la charte de se reconnaître dans les engagements définis dans ce texte et d'adhérer aux valeurs communes de relations équilibrées, respectueuses et collaboratives. Je trouve que nous étions déjà à l'époque en phase avec l'état d'esprit de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Ainsi, en 12 ans, nous avons réussi à créer une véritable communauté d'échanges qui s'entraide à travers notamment les retours d'expérience des signataires, labellisés et partenaires. Au fil des ans, ils ont tous fait preuve d'une très grande capacité d'écoute et de partage. Notre travail au plus près du terrain et notre approche très pragmatique, sont appréciés et reconnus. Nous avons dû faire preuve de patience et d'humilité, en se mettant au service de notre public. Nous avons rencontré pas mal d'obstacles et vécu des périodes de doute mais nous avons toujours su rebondir, en étant motivés pour répondre aux besoins des acteurs économiques et impacter positivement la performance de notre économie. Et je peux le dire aujourd'hui, je suis très fière d'avoir fait connaître et comprendre les enjeux des achats responsables, d'avoir accompagné ce mouvement jusqu'au niveau international avec les travaux normatifs, d'avoir aidé à structurer des démarches au sein des organisations de tous secteurs et de toutes tailles, du privé comme du public. J'espère que la Médiation des entreprises va continuer à influencer les comportements pour embarquer le plus grand nombre d'acteurs économiques dans le parcours vers des achats responsables. »

Février 2010
1re cérémonie de signatures de la charte Relations fournisseurs responsables (RFR) à Bercy

Avril 2010
1er comité de pilotage de la charte

Mai 2010
2e cérémonie de signatures de la charte RFR à Bercy

Juillet 2012
Lancement officiel du label RFR

2014-2015
Premiers « Talents d'Acheteurs » (cahier de bonnes pratiques par l'exemple)

2017
Intégration de la norme ISO 20400 « achats responsables » et création du label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR). Accès des TPE/PME au label.

Mars 2021
Remise du rapport d'évaluation pour le développement du Label RFAR à Olivia Grégoire, secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance.

Octobre 2021
Lancement de la nouvelle charte Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) et du Parcours national des achats responsables

▲ Françoise Odolant, Robert Herrmann, ancien président de Strasbourg Eurométropole et Roland Ries, ex-maire de Strasbourg lors de la signature de la charte RFR.

JEAN-LUC BARAS

PRÉSIDENT DU CONSEIL NATIONAL DES ACHATS

Après la crise de 2008, améliorer les relations entre donneurs d'ordres, PME et fournisseurs était une clé pour éviter des défaillances et restimuler la croissance. Ce fut finalement une véritable opportunité pour définir un cadre relationnel, explicitant des pratiques de référence équilibrées, basées sur le respect réciproque, la bienveillance et la lucidité. Cette ambition menée par une dizaine de Directeurs Achats de grands groupes, avec l'appui de la Médiation du crédit de l'époque a trouvé très rapidement un écho favorable. Ainsi la charte « Relations fournisseurs responsables'' s'est positionnée comme un premier acte engagé pour des achats responsables qui a séduit un grand nombre de signataires dans les années qui ont suivi. À ce jour, leur nombre s'élève à plus de 2 200. Cette charte affirme donc les bonnes pratiques relationnelles et est une référence pour évaluer la qualité et la loyauté dans les échanges entre fournisseurs et clients.

Et c'est naturellement que Pierre Pelouzet, jusqu'alors président de la CDAF (qui est devenue le Conseil National des Achats en 2017), a succédé en novembre 2012 à Jean-Claude Volot, en tant que Médiateur national des relations inter-entreprises. Cette instance est ensuite devenue la Médiation des entreprises en janvier 2016. Pierre Pelouzet a alors été nommé par décret du Président de la République, Médiateur des entreprises. Aujourd'hui l'échange permanent entre le CNA et la Médiation des entreprises permet la promotion de cette charte mais aussi le développement du label ''Relations fournisseurs et achats responsables'' (RFAR) qui est une des clés de sa réussite.

Les dialogues constructifs qui en découlent permettent de définir les bonnes pratiques et de s'assurer de leur compréhension et de leurs mises en œuvre pas les entreprises. Cette charte et ce label traduisent aujourd'hui la prise de responsabilité de la fonction achat vis-à-vis des enjeux socio-économiques de son environnement. La Médiation des entreprises et son médiateur, qui ont résisté au temps et aux enjeux politiques traduisent l'intérêt non partisan et professionnel de ces démarches. Depuis 12 ans maintenant, le CNA est heureux et extrêmement fier de partager le pilotage de la charte et du label avec Pierre Pelouzet et ses équipes.

▲ Pierre Pelouzet et Arnaud Montebourg, ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique, présentent le bilan d'activité 2013.

3

LA MÉDIATION S'INSTALLE DANS LE PAYSAGE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES

De la Médiation inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance au Médiateur national des relations inter-entreprises

Face à son succès, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance a vu son périmètre d'intervention s'élargir avec le temps. Le 22 novembre 2012, cet élargissement se concrétise par décret du Président de la République nommant Pierre Pelouzet au poste de Médiateur national des relations inter-entreprises. Si les premières années les dossiers provenaient en grande partie des secteurs de l'automobile, de l'aéronautique ou du ferroviaire, au fil des mois, les réussites des cas de médiation ont trouvé un écho au-delà du secteur de l'industrie et de la sous-traitance. Ainsi, pour répondre aux sollicitations venant de tous horizons, le champ d'activité de la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance s'est progressivement étendu à l'ensemble des filières économiques : distribution, luxe, ingénierie, communication, informatique, télécommunications, santé, énergie… par conséquent, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance est devenue plus simplement la Médiation Inter-entreprises.

FRANÇOIS PERRET

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PACTE PME

Depuis leurs créations respectives, la Médiation des entreprises et Pacte PME travaillent main dans la main à l'élaboration de relations plus collaboratives et vertueuses entre les entreprises de toutes tailles au sein de l'économie française. Notre association partage avec la Médiation des entreprises la conviction, encore renforcée par la crise sanitaire de 2020, que grands groupes, ETI et PME doivent aborder unis les défis de la reconquête industrielle, de l'innovation ouverte, et de la reprise économique déjà à l'œuvre dans notre pays. Depuis 2010, Pacte PME n'a cessé – en lien avec son partenaire public- de stimuler le dialogue collaboratif dans l'écosystème productif, d'imaginer de nouvelles solutions opérationnelles pour y parvenir (Observatoire des relations entre donneurs d'ordre et co-traitants, plateformes digitales de mise en relation et, depuis 2016, mise en place de programmes d'appui au développement des PME avec l'aide des grands comptes) et de diffuser les bonnes pratiques collaboratives mises en œuvre par ses adhérents dans toutes les régions de l'hexagone. Opposer petites et grandes entreprises serait non seulement une erreur de perspective, mais aussi une impasse productive alors qu'émerge nettement aujourd'hui un nouveau modèle d'entreprise plus vertueux, plus collaboratif. Un modèle où les rapports entre sociétés seront plus que jamais rythmés à l'avenir par la prise en compte de la responsabilité environnementale et sociétale.

Une Médiation pour la commande publique

Fin 2012, en parallèle de la Médiation des relations inter-entreprises, est créée une Médiation des marchés publics dont la mission est confiée à Jean-Lou Blachier. Cette dernière mission s'appuie sur le constat que les TPE et les PME ne candidataient pas suffisamment aux marchés publics. Les raisons de cette désaffection étaient diverses : délais de paiement, formalités administratives, complexité juridique des procédures… La création de la Médiation des

marchés publics, résultait donc de la volonté d'améliorer les relations entre organismes privés et secteur public, sur tous les aspects relatifs à l'optimisation de l'achat public. Pendant trois ans les équipes, partiellement mutualisées, de ces deux dispositifs ont travaillé en étroite collaboration avant de fusionner.

Le Médiateur des entreprises

En janvier 2016, les deux médiations fusionnent. Pierre Pelouzet est nommé Médiateur des entreprises et traite désormais les relations entre entreprises ainsi que celles liées à la commande publique. En constante augmentation depuis 2016, les dossiers liés au secteur public ont représenté 411 dossiers de médiation en 2020, contre 259 en 2019 (296 en 2021).

↘ ZOOM – DES GUIDES PÉDAGOGIQUES POUR MIEUX INFORMER SUR LA COMMANDE PUBLIQUE

Au-delà de la résolution des différends dans le domaine des marchés publics, le Médiateur des entreprises accompagne les chefs d'entreprise afin de leur permettre une meilleure compréhension de la commande publique qui représente un réel gisement de croissance de leur activité. Ainsi, le Médiateur des entreprises réalise, en collaboration avec la CPME, le Medef, l'U2P, les CCI, les CMA et la Direction des affaires juridiques de Bercy (DAJ), des guides pédagogiques. Ces ouvrages apportent aux chefs d'entreprise des clés de lecture essentielles pour comprendre la commande publique, et aussi les nouveautés introduites dans la réglementation. Ces dernières années, trois guides ont été réalisés :

- « Chefs d'entreprise : osez la commande publique », avril 2019.
- « Marchés publics inférieurs à 40 000 € H.T. Moins de formalités, plus d'opportunités ! », février 2020.
- « Les marchés publics au service de la relance économique des entreprises », mai 2021.

Par ailleurs, le Médiateur des entreprises a réalisé deux rapports suite aux missions qui lui ont été confiées par l'Observatoire économique de la commande publique en janvier 2018. Le premier portait sur les difficultés rencontrées par les TPE/PME pour accéder aux marchés publics. Le second concernait les délais de paiement dans la commande publique.

TROIS QUESTIONS À DIDIER ETIENNE

CHEF DE MISSION SECTEUR PUBLIC ET MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ

Quel est l'objectif des guides sur la commande publique ?

À travers nos guides, nous simplifions le langage de la commande publique bien souvent trop technique pour les chefs d'entreprise. Ainsi, nous les accompagnons pour qu'ils puissent décrypter les démarches mais aussi mieux comprendre les enjeux et les possibilités que la commande publique leur offre. L'objectif est donc clairement d'inciter les entreprises, et en particulier les TPE/PME, à se tourner vers les marchés publics qui constituent un réel gisement d'opportunités économiques. C'est une sorte de mise en relation que nous faisons entre le monde des marchés publics qui reste encore trop peu connu et les entreprises qui pourraient davantage en profiter.

En tant que médiateur national délégué, quel est votre sentiment sur les médiations dans le domaine des marchés publics ?

Les médiations sur les marchés publics se caractérisent souvent par une certaine complexité à cause notamment d'un grand nombre d'interlocuteurs mobilisés autour du dossier. Prenons comme exemple le secteur du bâtiment avec la problématique de la fin de chantier qui se passe mal. Parmi les parties prenantes, il y a le maître d'ouvrage, l'architecte, les représentants des entreprises éventuellement en conflit, les avocats etc. Cela rend le processus plus long et forcément plus complexe. Sans évoquer les sommes en jeu, parfois très élevées.

Quel est le rôle du Médiateur des entreprises dans les achats innovants ?

Le Médiateur des entreprises participe à faire de la commande publique un levier pour l'innovation des entreprises. Il apporte son soutien à la valorisation et à la diffusion du « Partenariat d'innovation », en collaboration avec la Direction des Achats de l'État (DAE) et la Direction des affaires juridiques (DAJ) de Bercy. Nous avons également contribué à l'élaboration d'un guide pratique, publié par la DAJ, pour l'achat public innovant. Ce guide s'inscrit dans le cadre des évolutions réglementaires et de l'évolution des pratiques et outils, dans le but de faciliter l'intégration de l'innovation dans la commande publique et d'en faire un véritable levier en faveur des entreprises innovantes.

▲ Pierre Pelouzet et Agnès Pannier Runacher présentent à la presse le guide commande publique « spécial relance » à destination des artisans et TPE/PME.

↘ FOCUS SUR LA COMMANDE PUBLIQUE EN MARTINIQUE. UN CONSTAT, DES ACTIONS

MARIE-FRANÇOISE JOURDAN

MÉDIATEUR RÉGIONAL DÉLÉGUÉ À LA RÉUNION

La majorité des saisines auxquelles j'étais confrontée en tant que médiateur régional en Martinique, avaient trait à la commande publique et plus particulièrement aux délais de paiement. Le rapport de l'Inspection Générale de l'Administration d'octobre 2019 souligne des délais excessivement longs (87 jours en moyenne) avec seulement 44 % des mandats payés en moins de 30 jours. Afin de mieux informer les acteurs économiques sur cette problématique très ancrée sur notre territoire, j'ai animé en mars 2021, en collaboration avec la préfecture et différents acteurs du territoire, un séminaire de la commande publique. L'objectif de cet évènement était triple : organiser une rencontre entre acheteurs publics et PME ; présenter les perspectives de la commande publique en Martinique, dans le cadre du plan France Relance ; discuter des outils et bonnes pratiques juridiques, financiers et opérationnels à destination des acheteurs publics ou des entreprises pour faciliter la passation, l'exécution et le paiement de ces marchés.

Plusieurs propositions ont émergé suite aux échanges, dont le lancement des ateliers collaboratifs de la commande publique, que j'ai eu l'honneur d'animer. Ces ateliers se réunissent tous les mois et diffusent une lettre périodique d'information. Ils portent d'autres projets d'amélioration des pratiques : une plateforme d'achat unique, une association des acheteurs, et le déploiement de la charte Relations fournisseurs et achats responsables dont la nouvelle version vient d'être dévoilée ; ainsi que de communication.

En parallèle de ces sujets, nous avons accompagné deux collectivités dans l'expérimentation du dispositif de Paiement fournisseurs anticipé.

↘ ZOOM – L'EXPÉRIMENTATION « ACHATS INNOVANTS »

Afin de favoriser l'innovation dans la commande publique, le décret n° 2018-1225 du 24 décembre 2018 portant diverses mesures relatives aux contrats de la commande publique (NOR : ECOM1827790D), crée une expérimentation de trois ans permettant aux acheteurs de passer des marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence préalable pour leurs achats innovants d'un montant inférieur à 100 000 euros. La commande publique représente d'ailleurs un levier important en faveur du développement des entreprises innovantes, comme le montre l'objectif fixé de 2 % de la commande publique attribuée à des PME et ETI de croissance innovante pour 2020.

LAURE BÉDIER

DIRECTRICE DE LA DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE

« 10 ans de collaboration entre la Médiation des entreprises et la Daj »

La Médiation des entreprises et la Direction des affaires juridiques sont engagées depuis plusieurs années dans un fructueux processus de collaboration. La complémentarité de leur action est particulièrement tangible en matière de conciliation dans les marchés publics. La DAJ assure en effet la coordination des huit comités consultatifs de règlement amiable des différends (CCRA) dans les marchés publics, qui traitent chaque année près de 200 affaires. De son côté, la Médiation intervient dans plus de 250 médiations annuelles pour les marchés publics. Si la médiation présente l'avantage d'être rapide (3 mois), les CCRA permettent de gérer les dossiers complexes, puisqu'ils disposent de rapporteurs et d'un délai de 6 à 9 mois pour donner un avis sur un litige. Des passerelles permettent aux parties de passer de l'un à l'autre des dispositifs, selon l'objet du litige, la Médiation comme les CCRA n'hésitant pas à réorienter les requérants si nécessaire.

Les travaux de l'Observatoire économique de la commande publique (OECP) sont un autre terrain de collaboration entre la Médiation et la DAJ. Depuis la mise en place de l'OECP en 2016, la Médiation est régulièrement sollicitée pour participer aux travaux de l'Observatoire, notamment pour l'élaboration de guides. Ces publications, qui cherchent à concilier les points de vue des entreprises et des acheteurs, s'enrichissent du double éclairage DAJ/MDE. Ce fut le cas notamment en 2019 du guide de l'achat public innovant et du guide pour faciliter l'accès des PME à la commande publique ou, plus récemment, du guide sur la sous-traitance dans les marchés publics et du guide des marchés publics au service de la relance économique des entreprises.

L'actualité récente, c'est l'appui juridique que nous apportons à la labellisation « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » des acheteurs publics. Les travaux de la DAJ ont pour objectif d'accompagner les acheteurs dans leur démarche en les sécurisant juridiquement, notamment dans la mise en œuvre des considérations sociales, environnementales et de performance économique dans l'achat public. Dans ce cadre, la DAJ participe à la rédaction du guide de la Médiation consacré à la labellisation des collectivités territoriales..

S'agissant du développement durable, la Médiation a été associée, à la demande de la DAJ, à l'élaboration du Plan national pour des achats

durables (PNAD), publié au 1er trimestre 2022 et qui intègre désormais un volet « Labels ».
On ne peut que se féliciter de ces nombreux sujets de convergence ou d'intérêt commun sur la commande publique, car ils constituent un atout majeur pour le succès des travaux futurs, en particulier dans le cadre de la relance de notre économie.

L'ÉCLAIRAGE DE ROGER TRUSSARDI

MÉDIATEUR RÉGIONAL DÉLÉGUÉ EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

« Exécution d'un marché public : que faire en cas de problème ? »

L'écueil qui revient le plus souvent dans l'exécution d'un marché public concerne le non-paiement de prestations qui ont été réalisées mais qui n'étaient pas prévues initialement. Beaucoup d'entreprises ont également recours à la médiation pour des problèmes de délais de paiement. Ces litiges peuvent relever du comportement du donneur d'ordre public, mais également être dus à un manque de rigueur administrative de la part de l'entreprise. L'acheteur public peut aussi observer que le travail effectué ou que les produits livrés ne sont pas conformes au cahier des charges qu'il avait prévu ou encore que les délais ne sont pas respectés et ainsi lui appliquer des pénalités.
Dans un contexte de hausse des prix et de difficultés d'approvisionnements, il est essentiel de faire inclure dans le contrat des clauses d'indexation des prix pour éviter à l'entreprise d'exécuter un marché à perte.
Même si, dans le « feu de l'action », il n'est pas toujours simple de prendre le temps de formaliser une commande de travaux supplémentaires formulée en cours de chantier, cette précaution est absolument capitale pour éviter des litiges lors de l'établissement du récapitulatif final.
De même, si plusieurs prestataires sont présents sur un chantier, l'entreprise qui pourrait être pénalisée par le retard de l'un d'eux doit impérativement le faire acter en temps réel par le donneur d'ordre public.
Face à un litige, il existe trois recours possibles. Le premier, est la Médiation des entreprises qui permet de trouver des solutions de bon sens gratuitement. Elle est confidentielle et a l'avantage d'interrompre les délais de prescription. C'est un atout important puisque sur un marché public, une entreprise n'est plus autorisée à faire un recours au bout d'un certain temps. L'entreprise peut également saisir l'un des Comités consultatifs de règlements amiables des différends (CCRA). Cette instance désigne un expert afin de réaliser un audit, puis propose une solution amiable et équitable. Enfin, la dernière solution est la saisine du tribunal administratif, même si ce dernier exige aujourd'hui de plus en plus qu'une tentative de solution amiable ait été réalisée avant d'accepter d'intervenir.

4

UNE MISSION AU SERVICE DE LA CONFIANCE DANS L'INNOVATION

Le 13 mars 2014, dans le cadre de la mise en œuvre du plan « Une nouvelle donne pour l'innovation », le Médiateur des entreprises a étendu son action au domaine de l'innovation. Cette mission répond à deux objectifs principaux : prévenir les difficultés qui peuvent freiner le développement des entreprises innovantes, et renforcer les bonnes pratiques et la confiance entre les acteurs économiques de l'innovation, privés comme publics.

Contribuer au développement des entreprises innovantes

Le Médiateur des entreprises a mis en place plusieurs dispositifs pour prévenir ou résoudre les difficultés qui peuvent émerger lors du processus d'innovation. Il peut tout d'abord être saisi sur tous les sujets freinant l'innovation, comme les difficultés d'obtention du CIR/CII, des litiges liés à la propriété intellectuelle, ou bien des différends entre TPE/PME et laboratoires publics ou privés…

Le Médiateur des entreprises accompagne également les entreprises depuis l'émergence d'une idée à son aboutissement, par exemple à travers la charte

des PME innovantes, animée conjointement depuis 2014 avec l'Agence des participations de l'État (APE), la Direction générale des entreprises (DGE) et l'association Pacte PME. Cette charte vise à promouvoir l'achat innovant et responsable en faveur des PME : les principales entreprises à capitaux publics se sont ainsi engagées à aider leur réseau de PME à concrétiser leurs projets d'innovation, pour contribuer de manière décisive à leur développement futur.

C'est dans la même logique de dialogue et d'inclusion des acteurs de l'écosystème innovant que le Médiateur des entreprises a contribué à l'élaboration de la charte pour l'Innovation Ouverte. L'innovation ouverte est une manière de penser la stratégie d'innovation de l'entreprise comme un ensemble global, ouvert aux apports externes et structuré par des flux de connaissance entrants et sortants. Cette charte vise à instaurer un climat de confiance entre les grands groupes et les start-ups innovantes afin de favoriser leur développement, autour de trois notions clés : simplicité, rapidité et bienveillance. Ce partenariat peut prendre différentes formes, comme le co-développement ou l'investissement en capital, et peut intervenir au cours de plusieurs phases du processus d'innovation, depuis la phase contractuelle et le financement jusqu'à la diffusion sur le territoire et à l'international. La Médiation contribue également de manière active à l'animation du comité de pilotage de l'Alliance pour l'Innovation ouverte, dispositif porté par la Direction générale des entreprises (DGE).

TROIS QUESTIONS À PHILIPE BERNA

RESPONSABLE DU PÔLE INNOVATION AU MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Quelles actions majeures avez-vous menées depuis la création du pôle Innovation en 2014, en lien avec la mise en place du plan « Une nouvelle donne pour l'innovation » ?

J'aimerais faire un focus sur trois actions majeures qui ont produit des avancées considérables. Tout d'abord, dans le domaine de la propriété intellectuelle et industrielle, nous avons conclu en 2015, un partenariat avec l'Institut National de la propriété Industrielle (INPI) afin de remédier au déséquilibre relationnel entre les grands groupes et les PME. Cette collaboration a permis notamment de mettre en place de bonnes pratiques en préservant l'intérêt des PME dans le cadre de leur développement et de leur valorisation de l'immatériel. Le deuxième axe de travail consistait à faciliter la collaboration entre les entreprises innovantes et la recherche publique. Son objectif : rétablir une relation de confiance entre les entrepreneurs et les chercheurs. Pour mener à bien cette mission, nous avons travaillé main dans la main avec le réseau C.U.R.I.E. A ce titre, une charte a été signée en 2016. Nous avons également collaboré avec France Biotech afin de mettre en place un contrat type facilitant ainsi les relations entre les établissements de recherche publique et les PME. Enfin, la troisième action concernait les PME innovantes avec à la clé la publication d'un guide sur les achats innovants, réalisé en partenariat avec la Direction des affaires juridiques de Bercy et un second guide réalisé en partenariat avec le Comité Richelieu pour présenter les conditions de réussite d'une première collaboration autour d'une preuve de concept (POC).

Quel bilan tirez-vous du dispositif phare que vous pilotez et qui porte sur le référencement des acteurs du conseil en Crédit d'impôt recherche et Crédit d'impôt innovation ?

Le référencement des acteurs du conseil en CIR-CII est effectivement au cœur de notre mission. Créé en 2015, par le Médiateur des entreprises avec le soutien de l'Association des Conseils en Innovation (ACI) et les principaux acteurs de l'innovation française, ce dispositif a apporté des gages de confiance complémentaires aux entreprises innovantes dans la capacité de leurs partenaires conseil à entretenir une relation contractuelle mutuellement responsable et durable. Il a aussi permis de contribuer à nouer des relations apaisées avec l'administration soucieuse d'une utilisation efficiente des fonds publics pour la croissance et le développement des entreprises innovantes. Enfin, cette action a permis aux professionnels du secteur d'identifier la médiation comme une voie de recours essentielle pour régler leurs différends avec leurs partenaires commerciaux. Il va nous falloir maintenant remettre le métier sur l'ouvrage afin de l'étendre également au CICo (Crédit d'Impôt Collaborations de recherche), nouveau dispositif de soutien aux opérations de collaborations de recherche entre des acteurs du public et du privé.

Quels sont les autres sujets sur lesquels vous travaillez et qui pourraient prendre de l'ampleur dans les mois/années à venir ?

Le sujet qui me tient particulièrement à cœur est celui qui consiste à remettre un cadre de confiance et de dialogue entre les acteurs du e-commerce et les PME françaises. Cette problématique représente des enjeux énormes car la relation entre le vendeur et la plateforme devient rapidement symbiotique tout en restant très complexe. Aujourd'hui 50 % du chiffre d'affaire des

entreprises se fait via les plateformes de vente en ligne qui leur procurent à la fois une force de vente et une capacité logistique idéales. C'est certainement les bases du commerce de demain et il faut absolument s'assurer du maintien du bon équilibre des relations entre ses acteurs. Pour cela nous avons mis en place, une charte e-commerce en mars 2019 avec la Direction générale des entreprises, la FEVAD, la CPME et les plateformes de vente en ligne. Son objectif est d'aborder les problématiques constatées et récurrentes pour améliorer les relations entre plateformes de vente et TPE/PME et anticiper les tensions, à travers trois axes majeurs d'engagement : la formalisation des relations commerciales entre les parties, la garantie d'un échange ouvert, fiable et individualisé et une lutte agile et efficace contre la contrefaçon. Au-delà des évaluations régulières que nous menons avec la DGE portant sur le respect des engagements pris par les signataires de cette charte, nous animons des échanges réguliers avec cet écosystème afin de faire progresser collectivement le niveau de dialogue et de confiance.

Renforcer la confiance et la qualité des relations entre acteurs : référencement CIR-CII

Le Médiateur des entreprises anime depuis 2015 le référencement des cabinets de conseil qui assistent les acteurs économiques dans le processus d'obtention du crédit impôt recherche (CIR) et du crédit impôt innovation (CII), créé en partenariat avec l'Association des Conseils en Innovation avec le soutien de nombreux organismes de l'écosystème économique (CroissancePlus, DGE, Comité Richelieu, MEDEF…). Seul dispositif en la matière, il est attribué pour trois ans et vise à distinguer les consultants, experts-comptables et cabinets d'avocats ou de conseil s'engageant dans une dynamique de relations durables et équilibrées avec leurs clients. Pour les entreprises innovantes, ce référencement représente un gage de confiance dans la capacité des cabinets conseils à entretenir une relation contractuelle responsable, à garantir une information de qualité et à sécuriser l'insertion de l'entreprise dans ces dispositifs fiscaux. 2 milliards d'euros, c'est le montant de crédit d'impôt distribué que représentent ces 48 cabinets référencés. En cas de difficultés sur le remboursement ou l'attribution du crédit d'impôt CIR ou CII, les entreprises peuvent ainsi bénéficier d'une voie de recours supplémentaire en saisissant le Médiateur des entreprises, qui travaille en étroite collaboration avec le Médiateur des ministères économiques et financiers, et le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Elles peuvent avoir ainsi plus d'échanges avec les interlocuteurs concernés, et mieux faire comprendre leurs analyses et leurs argumentations.

▲ Luc Ragon, président de l'ACI, Dominique Carlac'h, vice-présidente du MEDEF et présidente d'honneur de l'ACI et Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, introduisent l'événement des 3 ans du dispositif de référencement CIR-CII.

LUC RAGON

PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES CONSEILS EN INNOVATION

En 2014, les prérogatives de la Médiation des entreprises ont été étendues à l'innovation. Sa première mission a été de travailler sur les difficultés rencontrées par l'administration, les entreprises et les conseils en innovation lors du recours aux crédits d'impôts recherche et innovation (CIR-CII). La Médiation a réuni les acteurs de cet écosystème – dont l'Association des Conseils en Innovation – pour identifier les problèmes rencontrés et réfléchir collectivement à des pratiques de collaboration vertueuses et mutuellement responsables. Ce travail a permis la mise en place, en juillet 2015, d'un référencement des acteurs spécialisés et a recréé de la confiance entre les parties prenantes ; confiance qui permet de construire et d'investir dans la durée. En tant que Président, je me réjouis de l'implication de l'ACI dans la création, la mise en œuvre et l'évolution du dispositif. L'action du Médiateur et de ses équipes a permis un dialogue constructif avec l'administration, d'expliquer ce qu'était vraiment une mission de conseil en financement fiscal, et de questionner certaines idées reçues concernant la profession. Sept ans après sa création, le référencement des conseils atteste de l'éthique, du professionnalisme et des pratiques responsables et vertueuses des sociétés labellisées. Je crois pouvoir dire que cette collaboration a fait progresser considérablement nos sociétés, et a profité in fine aux entreprises les plus innovantes du pays.

S'adapter aux mutations de l'économie : la charte e-commerce

Co-construite par le Médiateur des entreprises, la DGE, la FEVAD, la CPME et les plateformes de vente en ligne, la charte e-commerce a été signée en mars 2019.

Avec pour objectif de résoudre l'absence de dialogue et d'automatiser les procédures de ces plateformes avec les PME/PME, elle regroupe 13 signataires parmi les principales plateformes de vente en ligne en France.

Son objectif est d'aborder les problématiques constatées et récurrentes pour améliorer les relations entre plateformes de vente et TPE/PME et anticiper les tensions, à travers trois axes majeurs d'engagement : la formalisation des relations commerciales entre les parties, la garantie d'un échange ouvert, fiable et individualisé et une lutte agile et efficace contre la contrefaçon.

▲ Le Secrétaire d'État au Numérique, Mounir Mahjoubi, a reçu le 26 mars 2019, les représentants des principales plateformes de commerce en ligne, la CPME et la FEVAD afin de les inviter à signer une charte visant à améliorer les relations entre les plateformes et les TPE/PME.

MARC LOLIVIER

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE LA FÉDÉRATION DU E-COMMERCE ET DE LA VENTE À DISTANCE (FEVAD)

En tant qu'organisation représentative du e-commerce, la Fevad a participé en 2019 à l'élaboration de la charte de bonnes pratiques pour le e-commerce pilotée par la Médiation des entreprises et la Direction générale des entreprises. Les discussions ont été guidées par un effort continu de poursuite de l'intérêt de l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille, et la recherche d'équilibre dans les relations entre les places de marché en ligne et leurs entreprises utilisatrices. À l'heure du numérique et des évolutions rapides induites par le secteur, nous saluons la démarche de régulation menée à travers cette charte visant à promouvoir, encourager et diffuser les bonnes pratiques, dans l'intérêt de tous, plateformes, utilisateurs et consommateurs. Cette charte a permis de compléter efficacement les obligations légales existantes de loyauté et transparence s'appliquant aux plateformes et d'accompagner la mise en œuvre de la règlementation européenne sur les relations entre plateformes et utilisateurs (règlement Platform to Business). En ce qui concerne le suivi de cette charte et la mise en œuvre de ses engagements, la Médiation des entreprises a su établir un dialogue étroit et efficace avec les signataires, contribuant ainsi à la responsabilisation des plateformes et au renforcement de la confiance des TPE et PME françaises. Cette confiance de l'ensemble des parties prenantes est fondamentale et constitue à notre sens la clé du succès pour maximiser les opportunités générées pour tous par le numérique.

Renforcer les liens entre recherche publique et entreprises innovantes

Depuis 2017, le Médiateur des entreprises travaille en étroite relation avec le réseau C.U.R.I.E. qui fédère plus de 1 300 professionnels, afin de faciliter et d'encourager les relations entre les entreprises innovantes et les organismes de recherche publique. Ce travail de fond a notamment abouti à la mise en place d'un référentiel des bonnes pratiques dans le développement de collaborations de recherche public-privé, afin de dynamiser les échanges entre la recherche publique et les start-up, TPE et PME innovantes. Cet accompagnement se fait autant auprès des entreprises que des équipes de recherche, afin de favoriser la coopération et la connaissance mutuelle. En cas de médiation sur un sujet pointu de propriété industrielle, le Réseau C.U.R.I.E. peut par exemple identifier un expert-métier afin d'assister à l'élaboration d'une stratégie de médiation ; de même un module « médiation » a été intégré dans les parcours de formation dispensés par le Réseau.

Le Réseau C.U.R.I.E fédère depuis 30 ans, les professionnels de la valorisation de la recherche publique. Ses 180 membres sont ceux qui produisent la recherche publique et ont une mission de valorisation : organismes de recherche, universités, CHU, grandes écoles. Le Réseau C.U.R.I.E est au cœur d'un écosystème public-privé au service de la performance économique et du progrès social et sociétal.

La propriété industrielle

Depuis 2015, le Médiateur des entreprises a noué un partenariat approfondi avec l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), afin de soutenir la propriété intellectuelle et industrielle. L'objectif est simple : protéger les entreprises contre les risques de spoliation de cette propriété, ou de détournement de savoir-faire. Pour cela, les difficultés rencontrées par les différents acteurs peuvent déboucher sur un processus de médiation, avec des éclairages ponctuels de l'INPI.

JEAN-PIERRE GÉRAULT

PRÉSIDENT DU COMITÉ RICHELIEU

Le Médiateur des entreprises n'est pas un interlocuteur comme un autre pour les dirigeants des entreprises innovantes. Il est attentif à leur situation et, dans le même temps, bénéficie de l'oreille des grands, pouvoirs publics ou grands groupes. Il est un créateur de lien et un bâtisseur de l'indispensable confiance à établir entre les acteurs économiques. Depuis sa création en passant par l'émergence de la start-up Nation *jusqu'à la crise récente, il a été un partenaire du Comité au service des entreprises innovantes. La crise économique de 2008 a tout particulièrement justifié sa création. Dès le départ, le Comité a soutenu la dynamique, convaincu de son rôle à jouer dans les relations entre PME et grands groupes.*

Dès 2012, le Comité Richelieu a fait la proposition de voir les missions du Médiateur spécifiquement étendues à l'innovation. Il s'est donc réjoui de constater, dès 2014, une évolution intégrant le sujet du CIR, la propriété intellectuelle et le financement de l'innovation. Par ailleurs, depuis 2013, le Médiateur est particulièrement attentif aux résultats des travaux de l'Observatoire de l'innovation au service des entreprises porté par le Comité et Sogedev. Sa présence à la restitution annuelle constitue toujours un moment privilégié d'échange. En 2019, avec le Médiateur des entreprises, nous avons publié le guide POC qui pose les questions utiles pour permettre aux partenaires d'une preuve de concept de bien collaborer. Enfin, comme un écho aux années passées, face à la crise, le Médiateur des entreprises a été en prise permanente avec le Comité Richelieu et ses membres pour faciliter la mise en place des mesures des pouvoirs publics.

▶ **Isabelle Gougenheim, conseillère à la Médiation des entreprises, présente le dispositif lors des Journnées Européennes du Patrimoine**

LA MÉDIATION : RESTAURER LA CONFIANCE PAR LE DIALOGUE

AGNÈS PANNIER RUNACHER

MINISTRE DÉLÉGUÉE AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE CHARGÉE DE L'INDUSTRIE

> *Le Médiateur des entreprises s'est imposé comme un interlocuteur incontournable, au service de la santé économique et du développement de nos entreprises*

« Depuis douze ans, l'activité du Médiateur des entreprises n'a cessé de croître. Nombre d'entreprises en difficulté ont bénéficié de ses services et de ses précieux conseils dans les moments difficiles, notamment durant la crise liée à la COVID-19. En dehors des périodes de crise, le Médiateur des entreprises joue un rôle essentiel d'intermédiaire entre le tissu économique et les pouvoirs publics. Auprès des petites et moyennes entreprises, il promeut notamment la commande publique à travers la publication du guide "Chefs d'entreprise : osez la commande publique !". Grâce à cet outil pratique, les règles des marchés publics deviennent accessibles au plus grand nombre, y compris aux plus petites entreprises qui n'ont pas toujours les moyens juridiques pour bénéficier de la commande publique.

Le Médiateur des entreprises est aussi essentiel pour soutenir les filières industrielles, à l'instar de la filière cosmétique, de l'ingénierie, du BTP, de l'automobile et du nucléaire. Il s'agit par exemple de mettre en place des médiations de filière pour soutenir les acteurs économiques concernés.

Le Médiateur des entreprises a mis en place des méthodes pour mesurer et améliorer les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs. C'est un axe de travail essentiel pour renforcer la résilience de l'industrie.

Enfin, le Médiateur des entreprises contribue à mieux gérer le dialogue et anticiper ou éviter les conflits éventuels. Ce faisant, il fluidifie la vie des entreprises et leur permet de mener à bien leur activité avec sérénité. En douze ans, le Médiateur des entreprises s'est imposé comme un interlocuteur incontournable, au service de la santé économique et du développement de nos entreprises. Merci aux équipes du Médiateur ! »

PATRICK MARTIN

PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DU MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE (MEDEF)

“Le travail engagé a contribué à une meilleure tenue des relations inter-entreprises durant la crise de la Covid-19”

« Les crises sont des révélateurs. Celle de 2008 avait mis en évidence l'enjeu des relations inter-entreprises et la nécessité de lutter contre les mauvaises pratiques. Il s'agissait d'apaiser les tensions entre donneurs d'ordres et fournisseurs, de transformer leurs relations en une véritable source de valeur ajoutée et de compétitivité. La Médiation des entreprises avait cette ambition et nous devons saluer le chemin parcouru. Le travail engagé a contribué à une meilleure tenue des relations inter-entreprises durant la crise de la COVID-19. Avec les Médiateurs nationaux Jean-Claude Volot puis Pierre Pelouzet, c'est l'ensemble des médiateurs bénévoles, dont certains issus des rangs du Mouvement des Entreprises de France, qu'il faut remercier. Ils retrouvent dans cet engagement le même sens de l'action collective et de l'intérêt général à travers le renforcement de notre économie.

Grâce à eux, la Médiation s'est installée comme un outil efficace pour résoudre des difficultés contractuelles ou relationnelles de façon amiable. Elle a accompagné les filières dans leur dialogue et leur structuration. Elle s'est aussi illustrée dans les relations entre les acteurs publics et privés avec l'extension plus récente de son périmètre. Les relations inter-entreprises ont ainsi évolué dans le bon sens en une décennie et la Médiation y a joué son rôle. Toutefois, beaucoup reste à faire pour renforcer nos écosystèmes et stimuler la confiance entre les entreprises. Face à ce défi, certains outils comme la charte et le label Relations fournisseurs et achats responsables doivent encore être améliorés pour diffuser plus largement les bonnes pratiques. Ces derniers doivent être simplifiés et davantage promus pour attirer plus de signataires et de candidats. À l'occasion de ce bilan, saluons les efforts déployés, les résultats obtenus. Gageons aussi qu'ils ouvriront la voie à de nouveaux progrès et à une amélioration durable et profonde des relations inter-entreprises. Invitons aussi toutes les entreprises confrontées à des difficultés dans leurs relations contractuelles à saisir la Médiation. »

1

LA MÉDIATION POUR GÉRER LES CONFLITS DIFFÉREMENT

La médiation est l'un des modes amiables de résolution des différends. La mission du médiateur est de restaurer la confiance entre entreprises et entre entreprises et acheteurs publics, lorsque leur relation est fragilisée. Cette démarche volontaire et confidentielle s'avère plus rapide que les procédures judiciaires ou administratives.

Un mode amiable de résolution des différends « différent »

Parmi les modes amiables de résolution des différends, on retrouve la conciliation, la procédure participative et la médiation. Le conciliateur a un rôle actif dans l'adoption d'un accord entre les parties. Son objectif est de favoriser la mise en place de mesures mettant fin aux difficultés de l'entreprise. Il peut être désigné par le président du tribunal de commerce (ou de grande instance) ou le président du tribunal administratif.

La convention de procédure participative permet « aux parties à un différend qui n'a pas encore donné lieu à la saisine d'un juge ou d'un arbitre d'œuvrer conjointement et de bonne foi à la résolution amiable de leur différend ». Cette procédure repose donc sur un

contrat afin de s'engager à rechercher une solution négociée.

Enfin, la médiation est un processus engagé par l'accord des deux parties et non contraignant. Un intermédiaire neutre, le médiateur, aide les parties à comprendre leurs positions et leurs intérêts respectifs dans le différend qui les oppose afin qu'elles puissent elles-mêmes parvenir à un accord mettant fin au litige.

Il peut être librement désigné par les parties dans le cadre d'une médiation conventionnelle, cas habituel des médiations traitées par le Médiateur des entreprises. Il peut également être désigné par le président du tribunal de commerce (ou de grande instance) ou le président du tribunal administratif, notamment depuis la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXIe siècle.

LE POINT DE VUE SOPHIE HENRY

AVOCATE ET DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU CENTRE DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE DE LA CCI DE PARIS (CMAP)

« Les entreprises sont là pour gagner des parts de marché, pas des procès »

C'est ainsi que Thierry Breton, alors ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, en 2005, a résumé l'intérêt du recours à la médiation lors de la création de la première charte de la médiation inter-entreprises par le CMAP sous l'égide de la CCI Paris Ile de France, signée alors par les directeurs juridiques d'une centaine d'entreprises. L'objectif de cette charte était d'emmener un nombre croissant d'entreprises à privilégier la voie amiable, en cas de conflit, chaque fois qu'elles jugeraient la médiation plus appropriée que la voie contentieuse. Par cette affirmation, ont été mis en exergue tous les atouts de la médiation, gain de temps, maîtrise des coûts, fin de l'aléa judiciaire, confidentialité des échanges, pérennisation des relations contractuelles…

Et depuis plus de 25 ans, le CMAP, Centre de médiation et d'arbitrage créé par la CCI Paris Ile de France, s'engage à sensibiliser tous les acteurs économiques, juridiques et judiciaires, entreprises, avocats et magistrats, à ces avantages.

Au-delà de ce travail d'information, l'activité principale du CMAP est d'accompagner les entreprises dans la résolution de leurs litiges en apportant conseils et assistance dans l'ensemble du processus de médiation. Ce service passe par le choix du médiateur et la gestion du dossier, de la saisine à la clôture. En s'appuyant sur ses statistiques publiées annuellement par le Baromètre de la médiation, qui affichent un taux de réussite de 70 % avec un temps moyen de résolution de 15 heures, le CMAP contribue à démontrer l'efficacité du processus.

Depuis 1995, année de la première loi promulguant la médiation judiciaire, les textes se sont succédés et la prochaine création du CNM, Centre National de la Médiation démontre l'attention portée par les pouvoirs publics pour contribuer à l'expansion de ce mode amiable. Le nombre d'articles, d'ouvrages parus sur la médiation, le nombre de médiateurs et de centres de médiation démontrent l'intérêt toujours croissant qu'elle suscite.

Ces multiples actions ont porté leurs fruits et la médiation se développe. Et pourtant, au contact quotidien des acteurs de l'entreprise, le CMAP constate encore un réel décalage entre la reconnaissance de

l'efficacité du processus, et une pratique encore timide dans les organisations. Il semble qu'en France, la culture du contentieux est à la fois plus naturelle et plus traditionnelle que celle du consensus. Une méconnaissance de la médiation peut aussi expliquer ce paradoxe. C'est pourquoi l'instauration du Médiateur des entreprises a été une initiative fondamentale pour la promotion de la médiation.

Pierre Pelouzet réalise chaque jour un travail formidable sur le terrain en allant à la rencontre des acteurs économiques, publics et privés qui rencontrent des difficultés dans leurs relations commerciales. C'est aux acteurs économiques, aux décideurs, d'être convaincus de l'intérêt de la médiation pour résoudre leurs conflits. C'est l'outil le plus efficace, le plus économique, et le plus adapté aux besoins des entreprises du XXIe siècle.

La route est encore longue mais l'enthousiasme qui m'accompagne depuis que j'ai découvert la médiation il y a près de 20 ans alors que j'étais un avocat praticien du contentieux judiciaire, est aussi fort qu'au premier jour. Sa pertinence m'apparaît chaque fois plus évidente. Les nouvelles générations des praticiens du droit sont davantage familiarisées avec les modes amiables et seront, j'en suis certaine, un vecteur sur lequel on pourra compter pour que les mentalités évoluent vers une culture du consensus.

Les grands principes de la médiation

La médiation a pour objectif d'humaniser la relation entre les « demandeurs » et les « saisis », de l'inscrire dans la durée et dans un respect mutuel des engagements. Cette démarche ne fonctionne qu'en respectant certains principes fondamentaux :

1. **LA CONFIDENTIALITÉ :** tout ce qui est dit en médiation ne peut être rendu public.
2. **LA NEUTRALITÉ :** le médiateur ne doit pas donner son avis et doit être libre de tout préjugé.
3. **L'INDÉPENDANCE :** absence de tout lien entre le médiateur et l'un des médiés.
4. **L'IMPARTIALITÉ :** le médiateur ne prend pas partie, ne privilégie pas un point de vue par rapport à un autre.
5. **LA LOYAUTÉ :** le médiateur n'est ni le représentant, ni le conseil de l'un des médiés, voire les deux. Il les réorientera vers un autre médiateur si le sujet est hors de sa compétence.

Le Médiateur des entreprises apporte également aux organisations la gratuité du service dans le cadre de sa mission de service public.

Pourquoi saisir le Médiateur ?

Aujourd'hui encore, trop d'entreprises en situation de litige commercial ignorent l'existence de ce mode de résolution amiable ou n'osent pas s'engager dans cette démarche. Lorsque l'on n'arrive plus à s'entendre, le « réflexe médiation » vise pourtant à préserver, ou rétablir, une relation dans la durée, au-delà de la seule résolution du litige. Tout différend lié à l'exécution d'un contrat de droit privé, y compris tacite, ou d'une commande publique, peut faire l'objet d'une saisine.

Voici les principaux motifs de saisines, dont la liste n'est pas exhaustive :

1. **CLAUSES CONTRACTUELLES DÉSÉQUILIBRÉES**
2. **MODIFICATION UNILATÉRALE OU RUPTURE BRUTALE DE CONTRAT**
3. **NON-RESPECT D'UN ACCORD VERBAL**
4. **CONDITIONS DE PAIEMENT NON RESPECTÉES**
5. **SERVICES OU MARCHANDISES NON CONFORMES**
6. **NON-VERSEMENT DU CIR-CII**
7. **VOL OU DÉTOURNEMENT DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

↘ ZOOM – IL EXISTE 3 TYPES DE MÉDIATION

La médiation individuelle concerne les relations d'un acteur économique seul, face à un client, un fournisseur ou une administration tandis que la médiation collective regroupe plusieurs entreprises face à un même client ou fournisseur, ou face à un groupe de clients ou de fournisseurs.

La médiation de filière permet à un secteur d'activité de demander une médiation avec une autre filière ou bien entre acteurs au sein de leur propre filière.

TROIS QUESTIONS À ARNAUD LAFONT

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ, EN CHARGE DE L'ANIMATION DU RÉSEAU DES MÉDIATEURS

Les chiffres montrent que l'activité de médiation ne cesse de croître… Est-ce parce que les rapports entre entreprises se tendent, ou bien parce que la médiation est davantage connue ?

La médiation est de plus en plus connue en tant que mode amiable de résolution d'un différend, grâce notamment aux médias et aux professions juridiques, qui accompagnent davantage leurs clients vers la médiation. L'État, lui-même, trace un chemin vers ce mode amiable dans la commande publique, comme y incite l'article 5 de la loi sur la justice du XXIe siècle (2016), et plus récemment encore la loi du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire. Et les mesures annoncées pour juguler au mieux la crise sanitaire et préserver l'économie de la France ont largement cité la médiation comme un outil indispensable et complémentaire. Ainsi, la médiation commence à être désormais de mieux en mieux identifiée dans l'esprit de nombreux chefs d'entreprise.

Dans ce contexte, est-ce que la médiation est un outil créateur de confiance ?

Au regard de l'activité des juridictions civiles ou administratives, le nombre de saisines reçues par le Médiateur des entreprises dispose encore d'un potentiel d'accroissement important. De plus, ceux qui, par lassitude, crainte ou appréhension du coût financier, subissent sans réagir ni attaquer par les voies judiciaires, sont susceptibles à l'avenir de faire appel à la médiation. L'État les y engage notamment lorsque les montants financiers en jeu restent modestes. Il reste malgré tout beaucoup à faire. Nous essayons d'assurer un « service après-vente » pour analyser, à froid au bout de quelques mois, ce que les médiés ont pensé de la médiation et si les effets attendus, notamment la confiance retrouvée, se sont bien concrétisés. Et là, nous pouvons dire que la grande majorité des médiés interrogés sont satisfaits.

Dans le dossier du médiateur, constatez-vous que certaines entreprises abusent du rapport de force avec leurs fournisseurs, au détriment de ces derniers ?

Les abus peuvent se situer dans tous les secteurs d'activité, et de la part d'entreprises de toutes tailles. Néanmoins, le différentiel de taille entre deux acteurs économiques crée, volontairement ou pas, un rapport de forces. C'est de ce rapport de forces que naît l'absence de dialogue. Lorsqu'il est trop important, les « faibles » n'osent pas saisir la Médiation. Ce sont donc des cas que nous ne voyons malheureusement pas, ou trop tardivement. Lorsque nous sommes saisis, en revanche, cela contribue à rééquilibrer immédiatement le rapport de forces, puisque l'acceptation d'une médiation de la part du donneur d'ordres (cela se passe ainsi dans la quasi-totalité des cas !) enclenche le processus de dialogue. Plus largement, le Médiateur de entreprises déploie des efforts pour débusquer les mauvaises pratiques et tenter, avec l'ensemble des acteurs concernés, de les éradiquer, notamment en promouvant des référentiels ou chartes de bonnes pratiques auxquels les acteurs peuvent adhérer librement, mais qui les engagent néanmoins vis-à-vis de leurs clients et de leurs fournisseurs. Rappeler cet engagement, certes non contraignant, aux signataires lorsqu'ils sont saisis pour une médiation est un réel levier pour engager un processus de médiation dans de bonnes conditions.

Comment saisir le Médiateur ?

La saisine s'effectue uniquement sur internet, rapidement et en toute confidentialité : www.mediateur-des-entreprises.fr. C'est le mandat nécessaire pour enclencher la procédure. Toutefois, le Médiateur des entreprises peut préalablement être contacté par courriel ou lors d'un contact direct.

Cette saisine enclenche l'engagement de confidentialité de la part des services du Médiateur comme de celui qui le saisit. Le Médiateur des entreprises est composé d'un réseau de 46 médiateurs nationaux délégués et de 40 médiateurs régionaux.

Qui sont les médiateurs ?

Le médiateur n'est ni juge, ni arbitre, ni conciliateur, ni « sauveur ». Il agit comme un intervenant neutre, impartial et indépendant, afin d'aider les parties à trouver une solution mutuellement acceptable à leur différend. Les procédures judiciaires, qu'elles soient civiles ou administratives, le coût et le temps qu'elles représentent, sont un argument dans la panoplie du Médiateur des entreprises pour convaincre la partie saisie d'accepter la demande de médiation. De plus, la médiation travaille sur l'origine du conflit, en mettant en place les solutions co-construites par les parties, qui éviteront que le problème ne se réitère à l'avenir.

Les médiateurs régionaux : Présents dans les 13 régions de France métropolitaine ainsi qu'en Guadeloupe, Martinique et à la Réunion, les 40 médiateurs régionaux traitent, aux côtés des médiateurs nationaux délégués, une grande partie des saisines reçues par le Médiateur des entreprises. Basés dans les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), ils sont proches des entreprises de leur région et connaissent bien les problématiques sectorielles et locales auxquelles elles sont confrontées. Leur rôle de médiateur, qui est soumis à la plus stricte confidentialité, consiste à accompagner les parties dans la recherche d'une solution négociée, viable pour les deux parties et pérenne. Ils ne sont ni juges, ni arbitres, et laissent la/les entreprise(s)/l'acheteur public co-construire les solutions qui permettront de résoudre le conflit et, surtout, de faire repartir la relation commerciale sur des bases saines.

Les médiateurs nationaux délégués : S'investissant bénévolement pour le Médiateur des entreprises, les 46 médiateurs nationaux délégués ont exercé de hautes responsabilités dans différents secteurs du paysage économique (grande distribution, conseil, luxe, aéronautique, naval, informatique…). Tout comme les médiateurs régionaux, les médiateurs nationaux délégués sont tous formés à la médiation.

CINQ QUESTIONS À ISABELLE DE MAISTRE

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ

Isabelle de Maistre est Médiateur National Délégué depuis 2010. Elle fait partie des pionniers de l'équipe des médiateurs nationaux délégués.

Quel fut votre parcours avant d'arriver au Médiateur ?

Pendant 37 ans, j'ai été chef d'entreprise sous-traitante de la mode et du luxe. C'est un secteur qui demande une extrême rigueur, car les clients attendent de nous le même niveau d'excellence qu'ils s'imposent à eux-mêmes. C'est un métier de passion et c'est cette exigence qui a été le fil conducteur de ma vie professionnelle.

Comment avez-vous connu la médiation et pourquoi vous êtes-vous lancée dans cette aventure ?

J'ai connu la médiation en 2009. Au moment de la crise économique et après les États Généraux de l'industrie, le Ministre de l'Économie de l'époque a demandé à ce qu'un Comité Stratégique de Filière (CSF) soit créé pour aider la filière textile française. Étant sous-traitant du luxe moi-même, j'ai été sollicitée pour convaincre, non sans mal, les sous-traitants de venir autour de la table face aux grands donneurs d'ordre. Après un an et demi d'échanges musclés et à la demande pressante du ministre, les grands donneurs d'ordres ont rapatrié de l'étranger suffisamment de charges de travail pour éviter un nombre important de fermetures d'usines et donc de licenciements. J'ai rencontré Jean Claude Volot au cours de ces réunions et il m'a convaincue de le rejoindre lors de la création de la Médiation des entreprises, j'ai accepté sans hésitation. Apporter mon expérience en aidant les entreprises, c'était la suite logique de ma carrière.

Votre parcours et votre expérience sont-ils un atout dans votre activité de médiation ?

Le métier de chef d'entreprise n'est pas « un long fleuve tranquille ». C'est la résolution de conflits latents en permanence : conflits avec les clients, avec les fournisseurs, avec les ateliers, avec le personnel ; il faut garder ses clients, garder ses fournisseurs, garder ses ateliers et son personnel avec comme objectif d'aller toujours vers l'excellence. Je pense qu'il n'y a pas de meilleure formation pour la médiation.

Les médiations étaient-elles compliquées au début ?

J'ai eu peur au début : ma première médiation concernait une entreprise de fabrication de compresseurs. Pas vraiment le monde de la mode ! J'ai visité l'entreprise : ce fut une découverte passionnante, j'ai visité également le donneur d'ordre, grand chimiste mondial pas content du compresseur livré qui n'atteignait pas les performances exigées, la conséquence était la retenue des paiements. Le sujet est classique, le même dans tous les métiers, qu'il s'agisse de vêtements, de moteurs, de jouets etc… Je sais donc aujourd'hui que les

conflits sont les mêmes partout, plus rien ne me fait peur. J'aime ces patrons et ces entreprises que je peux aider en les rassurant grâce à mon expérience.

Que faut-il selon vous pour que les entreprises françaises recourent davantage à la médiation ?

Les médiateurs nationaux délégués sont des bénévoles. Les médiateurs régionaux exercent cette activité en plus de leurs missions habituelles. Nous sommes toutes et tous des passionnés et transmettre cette passion est un élément important de notre métier. La qualité de notre service mais aussi la manière dont nous le rendons doit être valorisée davantage, c'est ce qui poussera aussi certains à venir nous voir. Nous proposons un service gratuit, rapide et efficace. Ce postulat de départ est forcément très positif, il faut donc le promouvoir toujours plus et toujours mieux.

▲ Nicolas Mohr, directeur général du Médiateur des entreprises présente le dispositif de médiation lors d'une conférence sur les achats responsables.

2

LA MÉDIATION ET SES AVANTAGES

Le gain de la médiation pour la collectivité est double : fluidifier les relations d'affaires difficiles et équilibrer le rapport de force entre acteurs économiques. Cette démarche s'inscrit dans une dynamique de renforcement de la confiance entre les acteurs qui est bénéfique à l'économie française.

Fluidifier les relations d'affaires tendues

La médiation a pour objectif prioritaire de permettre aux organisations en litige de trouver par elles-mêmes une solution sur la base du dialogue. Avec l'aide du médiateur, dont le positionnement lui permet de comprendre les points de vue respectifs et d'organiser le dialogue, les parties en médiation trouvent dans **70 %** des cas, une solution de sortie de crise dans un délai très court (moins de 3 mois en moyenne).

Mais le travail du médiateur ne s'arrête pas là. Un des effets positifs de la médiation est la mise à plat des tensions et des ressentiments que les organisations en litige peuvent avoir l'une envers l'autre. Il s'avère que dans bien des cas, les parties en litige n'avaient jamais vraiment eu de contact direct et ne connaissaient pas bien leurs interlocuteurs. La méconnaissance de son partenaire est une des sources majeures de la mauvaise gestion d'un possible conflit. En effet, il est beaucoup plus simple de gérer un problème quand on

connaît bien son partenaire, on peut ainsi rapidement trouver une solution.

Au-delà de permettre aux parties de trouver une solution, le retour du dialogue permet également une restauration de la confiance mutuelle. Muées par ce nouvel état d'esprit, elles retrouvent la volonté de faire des affaires. Cela permet également de prévenir d'autres situations d'incompréhension ou de litige qui pourront dans la plupart des cas être gérées sans recours à une entité extérieure.

SOPHIE AMBROSI

AVOCATE, MÉDIATRICE ET ARBITRE

« Pour s'entendre, au propre comme au figuré, il faut s'écouter »

La médiation offre aux acteurs économiques confrontés à un désaccord, de se rencontrer et de dialoguer dans un cadre confidentiel et apaisé. Les parties peuvent aborder tous les sujets présents comme à venir, de manière confidentielle de sorte à pouvoir échanger librement entre elles. Une fois la compréhension restaurée, travailler conjointement reprend du sens, pour définir une solution pragmatique et mettre un terme au différend. Le processus de médiation, permet ainsi aux intéressés, d'être au cœur de la résolution de la situation dommageable et d'en maîtriser les moyens et les délais. Ainsi, une société avait arrêté de payer son partenaire dont le travail était pourtant en conformité avec le marché contractuel, lequel avait en retour stoppé son intervention. La situation était fortement préjudiciable aux deux sociétés. Au fil des discussions, il est apparu que la situation trouvait son origine dans des difficultés d'exécution respectives dans un premier programme. Grâce au dialogue confidentiel, les deux sociétés ont pu mettre à plat les différentes causes des situations de blocage et s'entendre sur les moyens pour mener favorablement les deux programmes. J'ai eu le plaisir de travailler avec le Médiateur des entreprises et des membres de son équipe notamment dans le cadre d'échanges sur les bonnes pratiques pour une association d'avocats accompagnateurs (de clients en médiation). L'engagement du Médiateur des entreprises contribue au rétablissement de la confiance au sein de la société et ici en particulier, à l'amélioration de relations économiques.

Développer les modes amiables de règlement des différents dans les relations d'affaires

Médiation ou procédure judiciaire : deux démarches distinctes

Avant de saisir la justice, il est important pour les organisations de savoir qu'elles peuvent tenter de trouver un accord amiable pour mettre fin à leur litige. Le médiateur a pour mission d'informer consciencieusement les parties des tenants et des aboutissants de la procédure de médiation de sorte qu'elles consentent librement et de façon éclairée à cette procédure présentant comme atouts principaux sa rapidité et son coût moins onéreux que la procédure contentieuse.

Depuis la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXIe siècle, modifiée par la loi du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice, il y a dans certains cas l'obligation de recourir à un mode de résolution amiable des différends préalablement à la saisine du juge. Cette obligation s'applique aux demandes dont le montant n'excède pas 5 000 euros ou qui concernent un conflit de voisinage.

Lorsqu'une saisine concerne des conditions de paiement non respectées, la première question posée à l'entreprise saisissante est : « voulez-vous continuer à travailler ensemble ? ». Si la réponse est positive, alors la médiation a tout son sens. Sinon, l'entreprise peut être redirigée vers des voies de recouvrement amiable ou juridictionnelles telles qu'offertes par les tribunaux de commerce et les huissiers (loi dite « Macron » de 2016).

Les procédures judiciaires, qu'elles soient civiles ou administratives, le coût et le temps qu'elles représentent, sont un argument dans la panoplie du Médiateur des entreprises pour convaincre la partie saisie d'accepter la demande de médiation. De plus, la médiation travaille sur l'origine du conflit, en mettant en place les solutions co-construites par les parties, qui éviteront que le problème ne se réitère à l'avenir.

SOPHIE JONVAL

PRÉSIDENTE DU CONSEIL NATIONAL DES GREFFIERS DES TRIBUNAUX DE COMMERCE

« La médiation apparaît comme une solution adaptée au monde économique en plein essor »

La Médiation des entreprises est un bon moyen pour renforcer la confiance notamment par le dialogue entre les différents acteurs économiques. En tant qu'acteurs de la justice commerciale, les greffiers des tribunaux de commerce jouent également un rôle primordial dans l'accompagnement du chef d'entreprise. Misant sur l'innovation au bénéfice d'une qualité de service sans cesse renouvelée, la profession a fait de l'accessibilité de la justice commerciale sa priorité.

Parallèlement aux mesures amiables (mandat ad-hoc, conciliation) mises à la disposition du chef d'entreprise dans un tribunal de commerce, la médiation apparaît comme une solution adaptée au monde économique en plein essor.

Les greffiers des tribunaux de commerce sont au quotidien en contact direct avec les chefs d'entreprise. Il est essentiel de pouvoir identifier assez tôt les difficultés rencontrées afin de les sensibiliser sur les aides dont ils peuvent bénéficier. En fonction de la situation, le chef d'entreprise peut être orienté vers le bon interlocuteur qui lui proposera le meilleur dispositif, par exemple vers la médiation quand celle-ci s'avère la solution la plus adaptée à la situation.

Malgré la large palette des solutions préventives disponibles, les chefs d'entreprise peinent encore à prendre l'initiative de contacter le tribunal de commerce afin de demander le bénéfice d'une procédure amiable. Une autre difficulté qui réside est le fait que beaucoup de chefs d'entreprise n'ont pas ou très peu connaissance de l'existence de la médiation dans le milieu de l'entreprise. Pour pallier ce manque d'information, le partenariat en cours d'élaboration entre le Médiateur des entreprises et le Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce devra permettre de réfléchir ensemble sur les moyens de communication envers les chefs d'entreprise et de formation des greffiers, les plus adaptés. La mise en place d'un partage de dispositifs permettra au greffier du tribunal de commerce de diriger l'entrepreneur vers le Médiateur des entreprises qui lui proposera une solution gratuite et confidentielle. La prévention des difficultés des entreprises sera ainsi améliorée de façon proactive en plaçant le chef d'entreprise au cœur du dispositif économique.

LE POINT DE VUE DE BRUNO DEFFAINS

PROFESSEUR EN SCIENCES ÉCONOMIQUES
PARIS 2 – PANTHÉON ASSAS

« Que de chemin parcouru ! » ou l'impact économique de la médiation

Au cours de la dernière décennie, j'ai pu assister au développement de la médiation à destination des entreprises à l'initiative des pouvoirs publics. Pour l'économiste présent au lancement de la Médiation des entreprises cela pouvait sembler étonnant, d'une part parce qu'il s'agissait d'une évidence (l'efficacité économique repose généralement sur des comportements coopératifs) et d'autre part parce que l'État s'implique pour mettre en place un nouveau marché.

La médiation est aujourd'hui un outil peu coûteux qui fournit un accès accru à la justice mais pourtant, les bénéfices de la médiation ne sont pas bien connus. Malgré la valeur économique et sociale de mieux en mieux documentée de l'utilisation de la médiation, la demande de services de médiation est encore très faible. Il existe donc encore un « paradoxe de la médiation ». Le taux de réussite dans des cas de médiation est élevé, mais ces réussites restent limitées en nombre. Le paradoxe est que si la médiation donne de très bons résultats, elle n'est pas utilisée de manière systématique par les parties en conflit. De ce fait, il est essentiel de développer la culture de la médiation. La promotion de la médiation dans les entreprises aidera ainsi à accroître le recours à la médiation. La sensibilisation et la formation sont indispensables pour comprendre que la médiation est efficace non seulement pour gérer les conflits mais aussi pour les prévenir. Ceci est sans doute encore plus vrai dans la période de crise économique qui accompagne la crise sanitaire de la COVID-19. Les entreprises comprennent plus que jamais les mérites de l'échange, du dialogue et de la coopération plutôt que la confrontation en cas de litiges.

Au-delà des circonstances actuelles, la question de la prévention et de la gestion des conflits est un sujet de préoccupation majeure qui impose la mise en place d'une culture « médiationnelle » au sein des entreprises. Les enjeux sont considérables dans la plupart des secteurs d'activités qui doivent trouver des structures adaptées pour répondre à leurs attentes. Après avoir précisé ce que recouvre la notion de médiation économique et organisationnelle, le présent article entend insister sur les vertus préventives d'un tel dispositif en abordant ensuite la question de la mise en place d'une culture de la médiation au sein des entreprises.

La médiation est communément définie comme un mode de règlement des conflits, comme une alternative ou comme une option au traitement judiciaire des litiges individuels. Certes, la médiation permet de « régler ses conflits autrement ». Toutefois, une telle représentation, uniquement orientée vers le traitement curatif du conflit, n'offre qu'une approche incomplète du panorama potentiel de la médiation. En développant une approche organisationnelle et économique de la médiation, il apparaît en particulier nécessaire de considérer la dimension préventive de ce panorama.

Dans les relations économiques, la médiation facilite l'évolution des relations contractuelles dans le temps, et permet un dialogue entre les parties, qui vise à

restaurer les liens de confiance. Elle permet aussi de traiter les éventuels engagements informels des parties. En offrant un cadre de dialogue accessible à tous, elle remédie à certaines sources d'échec des négociations dues notamment à une information asymétrique ou imparfaite, ainsi qu'aux biais cognitifs dont souffrent les parties. Cette capacité à faciliter le dialogue et l'adaptation du contrat contribue à améliorer les relations entre partenaires économiques, rendant leur coopération plus forte et productive. Ainsi, la médiation contribue à créer de la valeur et à l'amélioration du cadre relationnel de la coopération inter-entreprises, ce qui peut être un facteur de compétitivité supplémentaire pour les firmes.

Un autre avantage de la médiation, en sa qualité de cadre neutre et officiel de résolution des litiges, est sa capacité à introduire un certain rééquilibrage des relations entre partenaires de différentes envergures (PME/Grandes entreprises) ou de différente nature (public/privé), grâce à l'accès à un espace de dialogue commun. Les effets de la médiation sont d'ailleurs démultipliés si elle est introduite en amont, dans le cadre de la médiation de projets permettant une action préventive des conflits potentiels (à l'image des dispute boards). Ainsi, la médiation s'inscrit résolument dans une logique de droit moderne adaptée aux réalités économiques actuelles.

La médiation doit également se clarifier en tant que modèle de justice. C'est un système de justice organisationnelle. En effet, la médiation revêt aussi deux dimensions dont l'importance reste généralement négligée : d'abord, sa dimension dans l'ordre de la culture organisationnelle (« commander autrement »), qui vise particulièrement la prévention des conflits au sein des collectifs humains, conflits intra et inter-organisationnels. Ensuite, un savoir, un savoir-faire et un savoir-être typiquement médiationnels (« connaître autrement »). Pour fonctionner valablement, la culture médiation doit en effet s'appuyer sur un autre type de validation des savoirs, et pas sur les seules connaissances issues de savoirs atomisés disciplinairement.

▲ Le Médiateur des entreprises est présent sur les salons pour informer les entrepreneurs. Philippe Berna, responsable du pôle innovation présente le service à Agnès Pannier-Runacher, ministère délégué en charge de l'industrie et Dominique Restino, président de la CCI Paris Île-de-France.

3

UN ACCOMPAGNEMENT AU PLUS PRÈS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Une approche économique : 10 ans de médiations de filières

Le Médiateur des entreprises entreprend depuis sa création de faciliter les relations entre les acteurs d'une même filière, en résolvant les problèmes récurrents à certains secteurs d'activité ou branches professionnelles pour améliorer le dialogue et la confiance. Plusieurs outils collaboratifs ont été mis en place dans le cadre de cette démarche pro-active, par la désignation de filières stratégiques qui sont ensuite accompagnées dans cette démarche par un médiateur national délégué. Des médiations de filières ont ainsi été menées dans le secteur agroalimentaire, dans la filière bois, la téléphonie, l'ingénierie, le ferroviaire, les centres d'appel, l'automobile, l'aéronautique ou encore le BTP. Des avancées concrètes ont pu voir le jour, comme l'approbation d'un référentiel de fonctionnement commun concernant le matériel roulant par les acteurs de la filière ferroviaire ou encore la transposition du label RFAR dans la filière agroalimentaire.

↘ FOCUS – LABEL RFAR AGROALIMENTAIRE

Le label RFR agroalimentaire devenu RFAR agroalimentaire s'applique aux actes d'achat des entreprises de la chaîne agroalimentaire (producteurs, transformateurs, industriels, commerçants, grossistes, détaillants) candidates à son obtention et pendant l'intégralité de la durée de labellisation.

Cet accompagnement se traduit par différents outils, comme des médiations, des sondages ou des baromètres, afin de cibler les enjeux clés d'une filière et de dégager des principes d'actions.

▲ Les représentants du secteur agoalimentaire et de la grande distribution signent le préambule du label RFAR décliné au secteur alimentaire, en présence du ministre de l'agriculture, Stéphane Le Foll.

Depuis l'automne 2020, à la demande du Gouvernement certaines filières stratégiques ont fait l'objet d'un accompagnement plus approfondi du Médiateur des entreprises, à la suite des conséquences de la crise sanitaire et économique : les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile ont notamment mis en place des dispositifs spécifiques pour prévenir les tensions présentes et à venir, par le biais de sondages et d'enquêtes. D'autres filières ont suivi comme la cosmétique, le nucléaire et l'électronique. Cela rejoint l'ambition affichée du Médiateur des entreprises : appréhender les sources de difficultés, et dégager des solutions collectives adaptées aux besoins de chacun.

MAURICE PERRAULT

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ, RESPONSABLE DE LA FILIÈRE FERROVIAIRE

« La médiation de filière constitue un formidable outil de régulation des relations »

En 2013, à l'occasion de la création de 12 filières industrielles, la Médiation des entreprises, sous l'impulsion du nouveau médiateur Pierre Pelouzet, a décidé de mettre en place des médiations de filière. Leur objectif était double : accompagner le changement de comportement et aider le tissu industriel dans son efficience vers un fonctionnement équilibré entre tous les acteurs d'une même filière. Il s'agissait d'un véritable changement de paradigme au sein de la Médiation des entreprises car nous étions en train de passer de la médiation dans les filières (traitement des différends par des médiation classiques au sein de la filière) à la médiation de filière, c'est-à-dire à la prise en compte de la médiation comme un catalyseur du processus de changement des filières. En fait, utiliser les outils de la médiation pour accompagner l'écosystème dans sa performance globale.

La filière ferroviaire a été la première à intégrer le dispositif auprès de la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF). En tant que médiateur de cette filière, je peux dire qu'elle a rapidement affirmé son rôle essentiel et sa capacité à fluidifier les relations entre donneurs d'ordres (publics ou privés) et fournisseurs (PME/PMI). Les travaux menés ont notamment abouti à la mise en place en 2016 d'un référentiel de fonctionnement définissant un ensemble de bonnes pratiques pour les acteurs SNCF mobilités (les trains). Ainsi cette démarche préventive menée au sein de cette filière a permis de diminuer considérablement le nombre de litiges et développer un véritable « esprit de filière » ; chaque acteur étant un vecteur de la performance de l'écosystème. La médiation de filière a conduit naturellement au lancement en 2019 du projet CARE. Il s'agit d'une association qui permet aux petites entreprises de devenir plus matures pour une efficience individuelle et collective, une supply chain robuste et compétitive. CARE met en place des actions de « Supplier Development » qui permettent d'obtenir une plus grande efficacité des processus des fournisseurs de la filière ferroviaire.

Fort de mon expérience en tant que médiateur national délégué, en charge de la filière ferroviaire, la médiation de filière constitue un formidable outil de régulation des relations afin de pérenniser, développer les acquis de la filière, de l'écosystème. L'objectif est de faire prendre conscience que l'écosystème doit devenir agile et résilient par lui-même, et considérer le changement comme un processus continu permanent même si la visibilité est incertaine. La médiation

de filière permet de reconstruire le socle de fonctionnement entre les entreprises en aidant à mettre en perspective les enjeux propices à leur collaboration. Le médiateur n'est pas un expert mais un catalyseur. Il doit s'intégrer à l'écosystème que constitue la filière sans pour autant être partie prenante. Il doit avant tout tenir compte des « us et coutumes » et spécificités de la filière dont il est en charge.
« Ainsi, la médiation de filière, est un outil qui avec son prolongement, l'association CARE, assurera le développement de la filière dans un contexte de compétitivité internationale que l'on connaît. »

LUC CHARMASSON

PRÉSIDENT DU COMITÉ STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE BOIS

Filière stratégique de l'industrie française, la filière bois bénéficie d'un contrat de filière signé en décembre 2014 grâce au travail du Médiateur des entreprises. Ce contrat de filière identifie les enjeux clés à prendre en compte et les engagements réciproques de l'État et des professionnels. Il se traduit par un plan d'actions concrètes pour l'adaptation de l'offre de la filière aux attentes des marchés et à l'évolution des modes de consommation, soutenant le développement, l'emploi et la valeur ajoutée dans l'exploitation forestière, l'industrie, la construction et les territoires.
Le pilotage des actions collectives est confié aux professionnels. Accompagnés dès l'origine par le Médiateur des entreprises, ces groupes d'acteurs ont pu travailler, avec tout le bénéfice de cette facilitation et une garantie d'impartialité au service du débat, sur des sujets complexes : la modernisation de la relation client-fournisseur, les relations contractuelles, l'adaptation de l'offre de produits intermédiaires. Enfin, plus récemment dans le cadre de la crise économique liée à la COVID-19, le Médiateur a joué le rôle de facilitateur du dialogue client-fournisseur aux différents niveaux de la chaine de valeurs du secteur construction. Il fallait notamment agir sur les difficultés de répercuter les hausses inégalées de prix et sur la non-application des pénalités de retard consécutif à la dérégulation de la chaine d'approvisionnement.

Une approche territoriale : le réseau des médiateurs régionaux

Présent sur tout le territoire national, le réseau des médiateurs régionaux et des médiateurs nationaux délégués est en contact permanent avec les entreprises et les acteurs publics, au plus près des réalités économiques et administratives. Ce réseau s'est considérablement renforcé dans le cadre de la crise économique et sanitaire, passant de 70 médiateurs fin 2019 à 90 au début de l'année 2021.

Les médiateurs régionaux sont majoritairement des agents publics basés dans les Directions régionales, de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS). Formés à la médiation, ils exercent leurs fonctions en complément de leurs activités au sein de l'administration et maîtrisent parfaitement l'écosystème économique de leur région, ainsi que les problématiques locales et sectorielles qui peuvent exister.

Ils forment le maillage territorial du Médiateur des entreprises, de manière complémentaire avec les médiateurs nationaux délégués, qui sont d'anciens hauts responsables en entreprise (grande distribution, conseil, luxe, aéronautique, naval, informatique…) ou d'anciens magistrats.

NICOLE MOREAU

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ EN NOUVELLE CALÉDONIE

Fin juin 2017, la CPME détermine avec le Médiateur des entreprises sous quelle condition un médiateur délégué pourrait être installé en Nouvelle-Calédonie. Ma candidature est retenue et je deviens médiateur en Nouvelle-Calédonie. Les débuts de la médiation sur le territoire ont été balbutiants. La première médiation a été compliquée, les médiés ne saisissaient pas totalement le principe de la médiation, ils argumentaient plutôt que de négocier. Toutefois, les médiations suivantes se sont bien mieux passées et le taux global de réussite a été d'environ 75 % durant cette année.

Tous les cas de médiation que j'ai rencontrés sont différents les uns des autres. Il s'agit souvent de problèmes profondément marqués par le contexte politique et social de la région. Ce qui est important dans une médiation c'est de dépasser le problème initial et de bien poser les bases de la médiation, tout s'enchaîne parfaitement après généralement. Du fait de la faible population de la région, tout le monde se connait et il est parfois difficile de faire abstraction des animosités ou des problèmes personnels qu'il peut y avoir entre deux parties lors d'une médiation. En effet, il faut souvent déblayer le terrain des sentiments avant de déblayer celui des problèmes économiques. Je reste persuadée que nous avons besoin d'étendre la médiation en Nouvelle-Calédonie.

Une approche administrative :
restaurer le dialogue entre administrations et entreprises

VÉRONIQUE BARRY

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
À LA MÉDIATION DES ENTREPRISES

Une procédure bloquée, une autorisation administrative refusée, ou bien une aide qui tarde à être versée : toute entreprise peut, un jour ou l'autre, être confrontée à une tension ou une incompréhension avec une administration de l'État, un service d'une collectivité territoriale ou un établissement public. Le Médiateur des entreprises peut intervenir dans ce type de situation ! Son domaine d'intervention, d'abord centré sur les différends inter-entreprises et sur les litiges en matière de commande publique, a en effet été étendu aux différends non contractuels avec les administrations dans le cadre d'une expérimentation prévue par la loi du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance (loi ESSOC).

Conduite de 2019 à 2021 dans quatre régions – Centre Val de Loire, Grand Est, Normandie et Provence Alpes Côte d'Azur – cette expérimentation a permis aux entreprises confrontées à un différend avec une administration de saisir le Médiateur des entreprises pour trouver une solution. La plupart des demandes reçues émanent de TPE-PME, et elles recouvrent une grande variété de situations, allant de l'ouverture d'un établissement recevant du public à la réalisation d'opérations de dédouanement, en passant par l'attribution d'une aide à l'embauche d'alternants ou encore le blocage de travaux par un syndicat d'assainissement en raison des impacts possibles sur le réseau.

Quel est alors le rôle du médiateur ? Entre l'administration qui dit le droit et les entreprises qui veulent se développer, le Médiateur des entreprises instaure un dialogue sans remettre en question la légalité des décisions administratives, et en toute confidentialité. Il accompagne l'entreprise vers le bon interlocuteur. Il contribue à lever les malentendus et les incompréhensions. Il donne à l'entreprise l'occasion d'apporter des précisions et des éléments d'appréciation nouveaux, ou encore de faire jouer le droit à l'erreur, préalable au réexamen de son dossier par l'administration.

L'ÉCLAIRAGE DE FRANÇOISE ROUQUETTE

MÉDIATEUR RÉGIONAL DÉLÉGUÉ EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Dans la majorité des cas, les différends avec l'administration sont liés à la manière dont l'administration ou le service de l'Etat répond à l'entreprise. Celle-ci est souvent perçue par le chef d'entreprise comme abrupte, sans explication, ni présentation des contraintes ou des contextes juridiques et donc incomplète ou mal à propos.

Pour remédier à cette situation, le chef d'entreprise doit en premier lieu s'adresser à l'administration qui lui a répondu défavorablement afin d'obtenir une seconde réponse consolidée de la part du service auquel il s'est adressé. Dans le cas d'un nouveau refus formellement confirmé, il peut alors saisir la Médiation des entreprises.

Cette dernière va ainsi pouvoir se rapprocher de l'administration concernée afin de demander un réexamen du dossier. Grâce à une meilleure compréhension mutuelle, le chef d'entreprise pourra ainsi obtenir des informations complémentaires lui permettant soit de comprendre le refus, soit de fournir la réponse attendue.

La saisine se fait en ligne sur le site internet du Médiateur des entreprises. Un médiateur est alors nommé et a une obligation de réponse dans les 7 jours de la saisine, c'est-à-dire a minima de prendre contact avec l'entreprise. Sa mission est ensuite de trouver le bon interlocuteur au sein de l'administration, de la collectivité ou du service public afin d'apporter au chef d'entreprise une réponse plus complète et satisfaisante que la simple lettre juridique préalablement reçue.

L'intérêt de la médiation est ainsi de rouvrir le dialogue et de retrouver un meilleur équilibre des parties en présence. En effet, face à la puissance de l'administration et des services de l'Etat, un chef d'entreprise se sent souvent affaibli. Bien entendu, si l'entreprise n'obtient pas gain de cause, ce dernier pourra alors saisir le tribunal administratif. C'est rarement le cas car la médiation lui a alors permis de comprendre les attentes de l'administration.

◀ Conférence de présentation du dispositif de médiation étendu à tous les litiges privé/public dans le cadre de la loi ESSOC à la préfecture de l'Orne

RENAUD MUSELIER

PRÉSIDENT DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR ET PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DE RÉGIONS DE FRANCE

« Je suis très attaché à la médiation, au sens large du terme »

« Qu'elle concerne la relation de l'Institution avec les usagers, les associations ou les entreprises, la médiation est bien souvent indispensable pour prévenir ou éviter des conflits, qui peuvent se transformer en procédures longues et couteuses. C'est pour cette raison que j'avais répondu favorablement à la demande du Médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet en 2018 pour intégrer la Région Sud à la phase d'expérimentation dans le cadre de la loi ESSOC. Trois ans plus tard, 52 demandes de médiations ESSOC ont eu lieu en Région Sud, soit environ 15 % des demandes totales. Trois années traversées par plus de 18 mois de crises sanitaires, économiques et sociales, où la Région Sud était aux côtés de ses entreprises du territoire pour les aider à traverser ce cap difficile.

Reports d'échéances, prêts à taux zéro, aides exceptionnelles, soutien à l'investissement, à aucun moment nous n'avons laissé nos entrepreneurs et leurs salariés sur le bord du chemin. Les secteurs particulièrement touchés comme la restauration ou le tourisme ont fait l'objet d'accompagnement sur mesure, pendant qu'un guichet unique était à leur service pour anticiper et chercher les bonnes solutions. En privilégiant le dialogue et l'accompagnement personnalisé, il est indéniable que cette expérimentation avec le Médiateur des entreprises a permis d'éviter des conflits et de sauvegarder des structures. Ces efforts se poursuivront en Région Sud, pour le bien de notre tissu économique. »

4

LE COMBAT POUR AMÉLIORER LES DÉLAIS DE PAIEMENT

La mission de l'Observatoire des délais de paiement

JEANNE-MARIE PROST

PRÉSIDENTE DE L'OBSERVATOIRE DES DÉLAIS DE PAIEMENT

L'Observatoire des délais de paiement réunit depuis 1991, experts (Banque de France, Insee, personnes qualifiées, services d'études de certains de ses membres), organisations professionnelles et administrations pour évaluer la situation et les évolutions en matière de délais de paiement des entreprises et du secteur public. Ses missions ont évolué à plusieurs

reprises. Une première fois en 2006 pour suivre la mise en place et l'impact de la loi de modernisation de l'économie (LME), qui a permis une réduction substantielle des délais de paiement. Une deuxième fois en 2016 pour renforcer son suivi des délais de paiements des collectivités territoriales et des établissements de santé.

Son rapport annuel rassemble les éléments quantitatifs et qualitatifs disponibles permettant de donner une vue exhaustive de la situation des délais et retards de paiements et présente un diagnostic partagé par l'ensemble de ses membres. La Médiation des entreprises participe aux travaux de l'Observatoire. Elle lui apporte le résultat de ses analyses basées sur les dossiers de médiation qui portent sur des problèmes de retards de paiement. Les problématiques qui en émergent complètent la collecte d'informations qualitatives reprise dans le rapport de l'Observatoire.

Le comité de crise sur les délais de paiement

La crise économique et sanitaire liée à la COVID-19, et les mesures successives pour l'endiguer ont entraîné de fortes tensions autour de la question des délais de paiement, et des mauvais comportements de certains acteurs économiques. C'est dans ce cadre que le Médiateur des entreprises s'est associé au Médiateur du crédit au sein d'un comité de crise sur les délais de paiement. Mis en place le 23 mars 2020 par le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et le gouverneur de la Banque de France, le comité réunit régulièrement les organisations interprofessionnelles (AFEP, CPME, MEDEF, U2P) avec l'appui des Chambres des Métiers et de l'Artisanat (CMA France), des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI France) et de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Il traite des signalements impliquant les entreprises ou des acteurs publics qui ont un impact structurel dans leur secteur d'activité et dont les achats cumulés représentent plusieurs centaines de millions d'euros.

En 2020, une quarantaine d'interventions ont ainsi été effectuées pour mettre fin à des comportements non coopératifs, portant sur les délais de paiement ou sur d'autres pratiques anormales de ces entreprises envers leurs fournisseurs. Le comité a également distingué seize entreprises pour leurs bonnes pratiques et qui se sont engagées à soutenir leurs fournisseurs au travers par exemple de la généralisation des acomptes, ou de délais de paiement accélérés, notamment envers les TPE et PME.

VIRGINIE BEAUMEUNIER

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA DGCCRF

« Contrôles de la Dgccrf et médiation : deux démarches nécessaires et complémentaires »

La Médiation des entreprises permet aux partenaires commerciaux de trouver un compromis pour résoudre des situations de blocage et de retards de paiement. À défaut de solution amiable, les contrôles de la DGCCRF sont là pour rappeler à leurs obligations les entreprises qui payent leurs fournisseurs en retard[1]. Depuis l'entrée en vigueur des sanctions administratives en 2014, plus de 11000 entreprises ont été contrôlées et plus de 1500 amendes ont été notifiées pour plus de 106 millions d'euros au total.

Pendant le premier confinement du printemps 2020, a été privilégiée l'incitation forte au traitement des retards par la mise en place du comité de crise des délais de paiement, piloté par le Médiateur des entreprises et auquel la DGCCRF a été étroitement associée. Il a permis de résorber des difficultés naissantes et éviter ainsi des effets néfastes en cascade. Depuis la fin 2020, la DGCCRF a repris ses contrôles en ciblant particulièrement les entreprises ayant bénéficié d'un prêt garanti par l'État précisément mis en place pour soutenir la trésorerie des entreprises et garantir notamment le paiement dans les délais de leurs fournisseurs. Au-delà des délais de paiement la complémentarité des actions de la DGCCRF et de la Médiation prospère également dans le domaine des relations commerciales. Ainsi le recours à la médiation s'est récemment développé entre fournisseurs et grands distributeurs durant la phase de négociation commerciale pour faciliter la conclusion d'un accord avant le 1er mars, date obligatoire de signature des conventions uniques.

1 En cas de manquements, la DGCCRF peut infliger des amendes administratives d'un montant maximal de 2 millions d'euros (ou 4 millions d'euros en cas de réitération) et procède systématiquement à la publication des communiqués de sanction sur son site internet.

Le baromètre des délais de paiement

Afin de compléter l'information statistique fournie par la Banque de France et les observations du Médiateur des entreprises, le comité de crise sur les délais de paiement a mis en place un baromètre dont l'objectif consiste à mesurer le ressenti des entreprises en matière de crédit inter-entreprises.

Le premier sondage mené en novembre 2020 par BVA auprès de 600 entreprises de toutes tailles sur la période du mois de novembre 2020 révèle une accalmie sur le front des délais de paiement mais confirme une détérioration par rapport à 2019. Les pratiques non coopératives dénoncées par le comité de crise au printemps dernier ont reculé mais une nouvelle recrudescence de ces pratiques a été ressentie par les sondés lors du deuxième confinement.

FRÉDÉRIC VISNOVSKY

MÉDIATEUR NATIONAL DU CRÉDIT

« La Médiation des entreprises et la Médiation du crédit unies par le même objectif »

Au plus fort de la crise financière de 2008-2009, la Médiation du crédit était créée avec un objectif simple, ne laisser aucune entreprise seule face à ses difficultés de financement. Rétablir la confiance, c'est le même objectif qui a conduit à la création en 2010 de la Médiation des entreprises pour traiter les différends entre entreprises. Quoi de plus naturel, face à la crise liée à la COVID-19, que ces deux Médiations unissent leurs forces pour en affronter les impacts sur les entreprises. Les difficultés liées à la réduction, voire l'arrêt, des activités ont fait naître des tensions dans le règlement des achats de la part de certaines entreprises. Les retards de paiement étaient déjà avant cette crise un sujet d'attention commun car ils amènent les entreprises qui les subissent, souvent les PME, à jouer le rôle de « banquiers » vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres alors qu'elles sont souvent, elles-mêmes, dans une situation tendue en termes de trésorerie.

Face à ce risque, nous avons animé un comité de crise sur les délais de paiement qui a permis de mettre fin à des comportements jugés non solidaires, portant sur les délais de paiement ou sur d'autres pratiques envers les fournisseurs et qui a aussi valorisé des entreprises exemplaires qui se sont engagées à soutenir leurs fournisseurs.

Cette crise aura démontré toute l'efficacité de nos médiations, ce que Christine Lagarde appelait « une forme d'administration du XXIe siècle, fonctionnant en réseau, proche du terrain, facile d'accès, pragmatique, s'appuyant sur les organisations socioprofessionnelles et les réseaux consulaires, capitalisant ainsi sur les forces vives de la nation ».

↘ FOCUS – LES ASSISES DES DÉLAIS DE PAIEMENT

Pierre Pelouzet représente tous les ans le Médiateur des entreprises lors des Assises des délais de paiement organisées par la Fédération Nationale de l'Information d'Entreprise, de la Gestion des Créances et de l'Enquête Civile (FIGEC) et l'association des Crédit Managers (AFDCC).

▲ De gauche à droite : Charles Battista, président de la FIGEC, Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, Delphine Gény-Stephann, secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Économie et Jeanne-Marie Prost, présidente de l'Observatoire des délais de paiement

▶ Olivia Grégoire, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable et Pierre Pelouzet reçoivent à Bercy les professionnels du secteur banque/assurance labellisés RFAR.

L'ENGAGEMENT DU MÉDIATEUR

POUR UNE ÉCONOMIE RESPONSABLE ET SOLIDAIRE

OLIVIA GRÉGOIRE

SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE, CHARGÉE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, SOLIDAIRE ET RESPONSABLE

> *La mission du Médiateur œuvre dans le périmètre de l'économie responsable*

« Le Médiateur des entreprises a été créé à la suite des États généraux de l'industrie, tenus à l'automne 2009, avec pour objectif d'améliorer durablement les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs, souvent dégradées, déséquilibrées. L'objectif demeure inchangé : restaurer la confiance entre les acteurs économiques. La mission du Médiateur est d'autant plus essentielle que la France est le pays de l'Union européenne qui bat les records en matière de défiance économique. Cette mission a été accomplie, en particulier pendant la violente crise sanitaire et économique traversée ces derniers mois. En cela, la mission du Médiateur œuvre dans le périmètre de l'économie responsable. Le Médiateur a ainsi accompagné ces changements, notamment avec la création de la charte et du label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR). Ces deux outils ont pour objectif d'inciter les organisations à adopter des pratiques plus vertueuses vis-à-vis de leurs parties prenantes : depuis 2010, plus de 2 200 organisations ont adhéré à cette charte, son influence va croissante dans l'écosystème économique, et 67 structures sont détentrices du label, le seul à être reconnu par l'État dans ce domaine. Dans le rapport dédié à son développement, que le Médiateur des entreprises m'a remis en mars 2021, Pierre Pelouzet préconise le développement de la notoriété de ce label. Cela passe par deux prérequis indispensables : d'abord être reconnu, ce qui implique une meilleure lisibilité, ensuite être connu, ce qui suppose une meilleure visibilité. »

DOMINIQUE MÉTAYER

PRÉSIDENT DE L'UNION DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ (U2P)

« À tout moment de la vie de son entreprise, le chef d'entreprise peut avoir besoin d'une médiation »

« Dès l'acte de naissance de la Médiation des entreprises, l'U2P a considéré que cette création répondait à une nécessité. Celle de faciliter la vie des entreprises, et singulièrement des plus petites d'entre elles. En effet, face aux aléas de la vie économique, les plus petites entreprises sont les moins bien armées compte tenu de leur taille pour sortir vainqueurs d'un rapport de force quel qu'il soit. Qu'il s'agisse d'insécurités juridiques dans la relation contractuelle, de ses relations avec ses clients et ses fournisseurs, d'accéder à un marché public ou encore de bénéficier d'un service public, le chef d'entreprise de proximité peut, à tout moment de la vie de son entreprise avoir besoin d'une médiation. J'ajoute que notre contribution à la Médiation des entreprises a souvent eu pour effet de simplifier les procédures de façon à ne pas défavoriser les plus petites entreprises et à les encourager au contraire à conquérir de nouveaux marchés.

En outre, l'intervention de la Médiation des entreprises s'est révélée particulièrement opportune pour faire face à certaines problématiques. Je pense par exemple au guide de la commande publique à destination des TPE et PME, et aux réponses apportées en situation de crise : le comité de crise sur les délais de paiement mis en place au printemps 2020, et celui dédié au BTP et aux matières premières.

C'est la raison pour laquelle l'U2P veille à participer activement à ces comités, à apporter toute sa contribution à l'élaboration des différentes publications de la Médiation des entreprises et à diffuser ces précieuses informations, au plus près des entreprises. »

▲ Tony Estanguet signe la charte RFR pour Paris 2024 avec Pierre Pelouzet.

UN ENGAGEMENT HISTORIQUE EN FAVEUR D'UN CHANGEMENT CULTUREL

Depuis 2010, le Médiateur des entreprises sensibilise l'ensemble des acteurs économiques aux enjeux des achats responsables, à travers deux outils clés : la charte et le label « Relations fournisseurs et achats responsables ». Ces dispositifs font à présent partie d'un seul « Parcours national des achats responsables ». Animée conjointement par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats (CNA), il s'agit d'une véritable communauté d'organisations actives et engagées souhaitant développer des relations de confiance avec leurs partenaires économiques. Tous les organismes, privés comme publics, quelle que soit leur taille et leur activité, peuvent signer la charte et candidater au label RFAR.

La mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic

Un outil d'autodiagnostic flash est disponible sur la plateforme Impact.gouv.fr. Simple et pédagogique, il permet de comprendre ce que recouvrent concrètement les achats responsables. Ce dispositif donne aux acteurs économiques,

publics et privés, la possibilité de situer le niveau de maturité de leur entité. Au fil des questions, il fait ressortir les acquis en matière de système de management et sur le sujet des achats responsables.

Une charte pour s'engager

La charte « Relations fournisseurs et achats responsables » vise à inciter les organisations à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. Entièrement revue en 2021, la charte se veut plus explicite. Au travers de 10 engagements, elle met davantage l'accent sur le renforcement de la solidarité entre les entreprises et la transformation des signatures de charte en démarche de labellisation. Depuis 2010, environ 2 200 organisations ont adhéré à la charte.

Charte
RELATIONS FOURNISSEURS
ET ACHATS RESPONSABLES

Un label pour se distinguer

Le label « Relations fournisseurs et achats responsables » vise à distinguer les acteurs économiques, privés ou publics, ayant fait la preuve de relations équilibrées avec leurs fournisseurs. Il est remis pour une durée de trois ans, avec une vérification annuelle sur les questions majeures et le respect du plan de progrès. Adossé à la norme ISO 20400, ce label est le seul reconnu par l'État en matière d'achats responsables. Début 2022, 67 structures ont obtenu ce label.

RELATIONS FOURNISSEURS & ACHATS RESPONSABLES
LABEL

1	2	3	4	5
Réalisation de l'autodiagnostic flash	Signature de la charte RFAR	Élaboration d'un plan de progrès pluriannuel	Évaluation par un organisme tiers indépendant (OTI) agréé	Dossier soumis au comité d'attribution du label
Élaboration d'une stratégie achat responsable alignée sur les objectifs RSE	Entrée dans la communauté des signataires	Attestation des ressources, choix des indicateurs clé et fixation des objectifs	Actualisation et priorisation du plan de progrès pluriannuel	Obtention du label pour 3 ans sous réserve des mises sous revue annuelles

↘ FOCUS : LE LABEL RFAR POUR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

FRANÇOIS BONNEAU

PRÉSIDENT DE LA RÉGION CENTRE-VAL DE LOIRE

Fin 2020, la Région Centre-Val de Loire a été la première collectivité à obtenir à l'unanimité le label « Relations fournisseurs et achats responsables » adossé à la norme ISO 20400.

Dans le contexte sanitaire et économique très difficile que nous traversons, l'action publique doit être plus que jamais réactive et solidaire. La politique d'achats de notre collectivité est un ingrédient essentiel du soutien aux acteurs du territoire, et également celui d'une relance responsable et durable. Rappelons que 77 % de nos achats sont faits auprès d'entreprises du territoire régional. Je me réjouis de l'obtention de ce label, qui distingue la démarche volontariste et engagée de la Région en termes d'achats publics responsables. C'est aujourd'hui notre engagement dans la protection de l'environnement, et dans l'accompagnement des mutations économiques et sociales qui bouleversent les territoires, qui est récompensé. Le médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet, nous a accompagné dans cette démarche globale très tôt et ce, dès la signature en avril 2019, de la convention déployant le dispositif expérimental de médiation étendue à tous les litiges entre entreprises et administrations dans le cadre de la loi ESSOC. La Région Centre-Val de Loire veille à piloter ses achats publics comme une politique à part entière au service de la qualité des actions régionales en étroite collaboration avec l'action du Médiateur des entreprises.

2 QUESTIONS À LAURENCE POIRIER-DIETZ

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE GAZ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE

GRDF a obtenu le label Relations fournisseurs et achats responsables en 2021. Pourquoi s'être engagé dans cette démarche de labellisation ?

La démarche de labellisation est totalement intégrée à notre politique RSE et démontre un engagement résolu en matière d'achats responsables et d'ancrage territorial. Elle porte l'ambition de GRDF de s'engager durablement aux côtés de ses fournisseurs, vers des pratiques d'achats vertueuses et réciproques. La relation avec nos fournisseurs est au cœur de notre démarche achats. Avec 1,4 milliard d'euros de dépenses par an, dont 50 % sont allouées à des PME, nous sommes attachés à construire des partenariats gagnants-gagnants, équilibrés et qui s'inscrivent dans la durée.

Que vous apporte cette reconnaissance ?

L'exigence requise pour l'obtention de cette reconnaissance a été un moteur pour nos équipes. Elles ont pu faire valoir les nombreuses actions déjà mises en place, mais ont dû également se mettre au niveau des critères rigoureux du label. J'en profite d'ailleurs pour remercier le Médiateur des entreprises pour son accompagnement ainsi que pour la qualité des échanges qui nous ont permis d'aboutir à cette labellisation. Plus qu'un outil qui a permis de structurer notre approche en interne, c'est une reconnaissance qui apporte de la crédibilité à nos engagements. Cette labellisation complète et renforce la démarche achats responsables de GRDF et permet de s'assurer au travers d'une évaluation externe de continuer à progresser, de cibler les axes de développement et de renforcer l'efficacité de nos actions.

HUGUES POISSONNIER

PROFESSEUR À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT, DIRECTEUR DE L'IRIMA

Engagé depuis une quinzaine d'années, par mes recherches, travaux de vulgarisation et formations, dans l'accompagnement de la montée en maturité achats des organisations et la diffusion des meilleures pratiques contribuant à apaiser et à rendre plus vertueuses et fécondes les relations entre entreprises, j'ai suivi avec beaucoup d'intérêt la création et l'évolution de la Médiation des entreprises. Les nombreuses conférences, tables-rondes et publications communes (je pense notamment aux préfaces de Jean-Claude Volot et de Pierre Pelouzet dans mes ouvrages « Les achats collaboratifs » (2012) et « Collaborer pour Innover » (2018) m'ont permis, au fil du temps, de rencontrer, de mieux connaître et de nouer des amitiés avec plusieurs membres de la Médiation. L'élargissement des missions de la Médiation, intégrant notamment l'accompagnement des organisations dans la mise en œuvre des meilleurs ingrédients visant à innover, et donc à créer de la valeur, de façon collaborative, de même que mon engagement en faveur de la « paix économique » sur laquelle nous avons développé une Chaire au sein de Grenoble École de Management ont rendu nos actions communes encore plus naturelles ces dernières années. C'est avec modestie mais également une réelle ambition de contribuer à améliorer les relations entre entreprises au bénéfice de l'ensemble de l'écosystème économique que j'ai proposé à Françoise Odolant de rédiger un livre blanc sur le label RFAR en 2019. Son enthousiasme, comme celui des labellisés rencontrés en amont nous a permis de produire un document utile aux futurs labellisés puisque intérêts, difficultés, moyens de lever ces dernières et bons conseils des labellisés y sont partagés dans un document qui, j'en prends le pari, en appellera d'autres dans les mois et années qui viennent.

2

LES ACTIONS AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ ÉCONOMIQUE

Le Médiateur des entreprises, depuis sa création, a mis en place un certain nombre d'outils et a développé des partenariats avec des acteurs au service de la solidarité économique. Au-delà de promouvoir les achats responsables au travers de la charte et du label Relations fournisseurs et achats responsables, le Médiateur promeut des comportements de solidarité entre acteurs économiques. La crise liée à la COVID-19 a renforcé cet état d'esprit et la nécessité de développer les comportements solidaires.

DOMINIQUE SCALIA

PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE COM MEDIA

« Cette première décennie nous a permis de diffuser nos valeurs communes auprès des entreprises ; il nous reste désormais à les rendre incontournables comme le socle naturel de notre économie »

Cette première décennie de la Médiation des entreprises aura vu ses relations avec l'Observatoire COM MEDIA se renforcer encore et encore. Depuis, la nomination de Jean-Claude Volot comme Médiateur national des relations inter-entreprises en avril 2010 jusqu'au #DefiEntreprisesSolidaires initié en 2020 et des nombreuses actions de soutien aux entreprises de la filière de la communication par son successeur Pierre Pelouzet pour répondre à la crise de la COVID-19, la place me manque pour détailler l'intégralité de nos actions et de nos travaux communs.

Je retiens cependant notre implication à faire adhérer la filière de la communication aux valeurs de la charte Relations fournisseurs responsables avec le concours de Françoise Odolant, responsable du Pôle Acheteurs, Chartes et Labels à la Médiation des entreprises (151 signataires sont des adhérents de notre association) ainsi que notre action en faveur de l'ouverture du label qui a suivi, aux TPE/PME comptant parmi les premières bénéficiaires des membres de notre association. Nous avons animé ensemble de nombreuses conférences et ateliers qui ont contribué au rayonnement de la filière de la communication et à sensibiliser les entreprises à la nécessité d'instaurer entre elles des relations durables et responsables. Je souligne également l'aide aux TPE et start-ups innovantes prodiguée par Philippe Berna, en charge de la mission innovation au Médiateur des entreprises, dans leur relation avec des grands groupes ou encore la pédagogie apportée sur les dispositifs de soutien à l'innovation. Et enfin, je loue l'attention sans faille portée par Nicolas Mohr, directeur général de la Médiation des entreprises, et l'ensemble de ses équipes aux enjeux stratégiques de la filière de la communication. Cette première décennie nous a permis de diffuser nos valeurs communes (confiance, respect, RSE) auprès des entreprises ; il nous reste désormais à les rendre incontournables comme le socle naturel de notre économie.

La Médiation dans les filières de responsabilité
élargie des producteurs

La loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire a mis en place un dispositif expérimental de médiation confié au Médiateur des entreprises pour une durée de 3 ans. Tous les acteurs des filières soumises au principe de responsabilité élargie des producteurs en matière de prévention et de gestion des déchets peuvent saisir le Médiateur des entreprises pour des différends d'ordre relationnel ou contractuel. Il s'agit de faciliter le dialogue, la confiance et l'équilibre des relations économiques entre les acteurs de natures et de tailles différentes impliqués dans ces filières.

STÉPHANIE KERBARH

DÉPUTÉE DE SEINE-MARITIME, SECRÉTAIRE DE LA COMMISSION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ASSEMBLÉE NATIONALE

« Le Médiateur des entreprises est un facilitateur, un intermédiaire susceptible de prévenir les risques de rupture du dialogue entre les différents partis »

L'expérience nous montre qu'une solution co-construite est toujours plus robuste et mieux respectée qu'un accord imposé. On sait aussi combien les délais qu'exige une procédure judiciaire peuvent être handicapants pour l'activité économique. Dans ce contexte, le Médiateur des entreprises joue un rôle primordial, en ce sens qu'il est un facilitateur, un intermédiaire susceptible de prévenir les risques de rupture du dialogue entre les différents partis. J'ai rencontré le premier médiateur, Jean-Claude Volot, en 2010. Je faisais alors partie de la Commission de normalisation des achats responsables et j'ai participé à l'écriture du premier guide « Comprendre les achats responsables » de l'Observatoire des achats responsables (Obsar) dont je suis toujours administratrice aujourd'hui. Comme présidente du groupe d'études sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), je continue de porter l'idée que la médiation inter-entreprises doit être renforcée et étendue au niveau des achats publics et des filières non encore couvertes. C'est pour cette raison que, dans le cadre de la loi AGEC (anti-gaspillage et pour une économie circulaire), j'ai souhaité que soit expérimenté un dispositif de médiation sur la filière déchets, que ce soit au niveau des collecteurs, des régénérateurs, des revendeurs et des clients. Dans la loi ESSOC (loi pour un État au service d'une société de confiance) j'ai voulu porter l'idée d'une expérimentation sur les marchés publics, et cela dans trois familles d'achat : le BTP, l'industrie manufacturière et les métiers de l'information et de la communication.

Le partenariat avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire

Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises et Jérôme Saddier, président d'ESS France ont signé une convention de partenariat le 28 juin 2021. Cette collaboration entre les deux organismes vise à renforcer la visibilité et l'efficacité des interventions respectives du Médiateur des entreprises et d'ESS France au service des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

ESS France a pour objectif de représenter les intérêts d'une économie sociale et solidaire auprès des pouvoirs publics nationaux. L'économie sociale et solidaire, cette forme d'économie intime à la France et son histoire, représente aujourd'hui 10,3 % des établissements employeurs et 14 % des salariés. Elle a fait preuve, ces dernières années, d'une capacité de résilience et d'une force significative dans les réponses apportées sur les sujets aussi divers que la cohésion sociale, la finance solidaire, la santé ou encore la transition écologique.

Dans le contexte de relance faisant suite à la crise liée à la COVID-19, le Médiateur des entreprises et ESS France ont souhaité se rapprocher pour développer ensemble des solutions profitant aux nombreux acteurs économiques concernés.

▲ Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises et Jérôme Saddier, président de ESS France signent la convention de partenariat.

ISABELLE GOUGENHEIM

CONSEILLÈRE AU MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Parmi les différentes actions menées pour mettre en œuvre le rapport remis à Olivia Gregoire pour le développement de la Charte et du Label Achats responsables vers de nouveaux acteurs, celles qui ont concerné les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire ont suscité un vif intérêt, tant la complémentarité des approches est apparue évidente.

L'accord signé avec ESS France a ainsi permis de sensibiliser de nouvelles entreprises engagées dans une démarche solidaire. Des travaux sont également menés pour mettre en place une bonne articulation avec d'autres labels, qu'ils concernent les entreprises d'insertion, les achats solidaires ou des labels dans le domaine de la RSE.

Ce partenariat permet également de mieux faire connaître l'offre de la Médiation des entreprises sur l'ensemble du territoire, notamment à travers le réseau des chambres régionales de l'ESS, attentives au déploiement d'outils favorisant le dialogue inter-entreprises. »

JÉRÔME SADDIER

PRÉSIDENT DE D'ESS FRANCE ET DE L'AVISE (AGENCE D'INGÉNIERIE POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE)

« Notre volonté commune au travers de ce partenariat est de développer un écosystème performant et durable qui participe à la bonne santé économique de notre pays. »

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les secteurs d'activité, elle apparaît aujourd'hui comme une alternative pertinente, une autre façon de faire de l'économie, se souciant du partage des richesses produites, du développement local des territoires, de la qualité des emplois créés, de l'implication des citoyens, de la responsabilité sociale ou sociétale, de la transition écologique…

Le développement économique des structures de l'ESS constitue l'une des priorités d'ESS France. Le partenariat avec le Médiateur des entreprises vient renforcer un travail de coopération avec nos membres et nos partenaires à la mise en œuvre d'outils adaptés à leurs spécificités ou à leur bonne prise en compte par les dispositifs de droit commun, je pense notamment à la commande publique qui peut permettre d'accélérer les transformations, sociales, écologiques et solidaires.

Le parrainage de la première édition de la Semaine des achats socialement et écologiquement responsables (Semaine ASER), par le Médiateur des entreprises, a permis de valoriser la performance des entreprises de l'ESS auprès des acheteurs publics et privés, mais aussi de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux enjeux d'une relation équilibrée et pérenne entre clients et fournisseurs (label RFAR).

Notre volonté commune au travers de ce partenariat est de développer un écosystème performant et durable qui participe à la bonne santé économique de notre pays.

↘ FOCUS : LE PAIEMENT FOURNISSEURS ANTICIPÉ

La Loi PACTE d'avril 2019 incitait fortement, dans son article 106, les acheteurs publics – État et établissements publics, collectivités locales, hôpitaux, etc. – à recourir à l'affacturage inversé. Un moyen de redonner confiance vis-à-vis de donneurs d'ordre à la réputation inégale en matière de règlement… mais aussi de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises au crédit en relançant un système intéressant à plus d'un titre.

La loi prévoit que le programme d'affacturage inversé soit impérativement de type collaboratif, autrement dit reposant sur le libre choix pour les fournisseurs d'entrer et de sortir du programme d'affacturage.

Initialement appelé « affacturage inversé collaboratif », ce dispositif est promu par le Gouvernement et à ce titre, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance a confié la mission au Médiateur des entreprises de mieux faire connaître cet outil et assurer son déploiement auprès des acteurs des secteurs privé et public, ainsi que de leurs fournisseurs.

Le paiement fournisseurs anticipé est un mécanisme par lequel un donneur d'ordre reconnaît une facture auprès d'un « factor » et garantit de la payer à échéance. Cette solution de financement vise à réduire les délais de paiement et à sécuriser la trésorerie des TPE, PME et des artisans. Ce dispositif s'adresse à tous les fournisseurs et à tous les donneurs d'ordre publics ou privés. Il permet au client de faire bénéficier ses fournisseurs d'un taux très proche de ses propres conditions bancaires. De plus, le fournisseur reste libre d'y recourir ou non au cas par cas. Il dispose ainsi d'un financement souple et à taux réduit.

▲ Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises et Françoise Palle Guillabert, directrice générale de l'Association française des Sociétés Financières enregistrent une émission pour expliquer le paiement fournisseurs anticipé.

FRANÇOISE PALLE-GUILLABERT

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES (ASF)

L'Association française des Sociétés Financières (ASF) représente les métiers de financement spécialisés en matière de crédit ainsi que de services financiers et d'investissement. Ses adhérents proposent des solutions de financements aux entreprises (crédit-bail, mobilier et immobilier, Sofergie et affacturage pour lesquels ses parts de marché excèdent 90 %). L'ASF collabore de façon très active avec le Médiateur des entreprises. Elle a pris part à la promotion du paiement fournisseurs anticipé (affacturage inversé collaboratif) auquel la loi PACTE a donné une base légale. Avec Pierre Pelouzet, nous avons participé à une vidéo pédagogique tournée à Bercy pour expliquer ce mode de financement. L'ASF a aussi contribué à organiser un comité de Place présentant les tendances du marché établies à partir d'un sondage auprès de ses adhérents. L'ASF donne de la visibilité à ce dispositif par la production des statistiques en mesurant l'évolution. La Médiation des entreprises est, par ailleurs, un relais pour promouvoir les dispositifs innovants mis en place par l'ASF pour soutenir les entreprises dans le cadre du plan de relance et notamment le financement de commandes en affacturage, mis en avant dans les publications du Médiateur des entreprises.

Réciproquement, les adhérents de l'ASF se tiennent à disposition du Médiateur des entreprises pour répondre à ses questions et accélérer le règlement de ses dossiers. Dans le contexte actuel toujours incertain, la collaboration entre l'ASF et le Médiateur des entreprises est essentielle avec l'objectif commun d'être au service des entreprises et de la relance de l'économie française.

TROIS QUESTIONS À LAURENT DENOUX

CHARGÉ DE MISSION PÔLE ACHETEURS, CHARTE ET LABEL DU MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Pour quelle raison le Médiateur des entreprises s'est vu confier une mission pour promouvoir le paiement fournisseurs anticipé ?

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, a indiqué vouloir missionner le Médiateur des entreprises compte tenu de sa fine connaissance des acteurs économiques tant privés que publics et donc de sa capacité à faire connaître cette mesure et à encourager la mise en place de ce type de dispositif.
C'est d'ailleurs l'un des deux volets de la lettre de mission : la promotion du dispositif. L'autre volet porte sur l'animation d'une communauté d'acteurs engagés dans la démarche (organisations professionnelles, secteur public, État…).

Quels sont les avantages de ce dispositif pour les acteurs concernés ?

Avec le paiement fournisseurs anticipé, le fournisseur bénéficie d'une trésorerie dans un temps très court par rapport aux délais réglementaires ou contractuels. Cela optimise son besoin en fond de roulement (BFR) et améliore ses ratios financiers. Le fournisseur est ainsi encouragé à privilégier son client.
À noter qu'il est libre d'utiliser ou non le programme de financement.
Pour un fournisseur rencontrant des difficultés temporaires de trésorerie, ce type de programme lui évite d'afficher auprès de son client son besoin urgent de cash et donc sa faiblesse en trésorerie.
Pour le donneur d'ordre, recourir au PFA lui permet de sécuriser sa chaine d'approvisionnement en s'assurant de la bonne santé économique de son fournisseur et donc en le prévenant d'un risque de défaillance. Le donneur d'ordre bénéficie également d'une image positive vis-à-vis des nouveaux fournisseurs et potentiellement de ses clients ou consommateurs. Enfin, il se conforme ainsi automatiquement à la directive européenne sur les délais de paiement. Ce dispositif renforce indiscutablement la confiance entre les partenaires économiques.

Quels sont les enjeux au niveau plus global pour l'économie ?

Il y a deux enjeux. Celui concernant les marchés publics qui par leur poids financier sont un véritable « réservoir de trésorerie » pour les fournisseurs.
Le second enjeu porte sur le soutien à la trésorerie des TPE/PME qui permet de mieux lutter contre les faillites d'entreprises. Dans le cadre du plan de relance, ce dispositif permet d'injecter du cash dans les trésoreries des TPE/PME via les grandes entreprises. Indirectement, cela est profitable à l'État par la création d'emploi, l'investissement et le paiement de taxes…

L'insertion et le handicap en entreprise

Le Médiateur des entreprises a l'honneur de parrainer régulièrement des événements organisés par des associations dont l'objectif consiste à favoriser l'insertion et l'évolution des personnes handicapées en entreprise.

Pierre Pelouzet est notamment parrain de la troisième édition du salon HandiHA 2021. À l'heure où la solidarité économique est plus importante que jamais, ce salon 100 % en ligne qui dynamise les achats responsables et les solutions inclusives est l'occasion pour une multitude d'intervenants et de visiteurs d'échanger et de construire les meilleures perspectives économiques possibles.

En 2018, le Médiateur des entreprises fut parrain pendant un an, de l'action menée par l'association Handiréseau qui, via les Trophées Femmes en Entreprises Adaptées, met en lumière les parcours exceptionnels de femmes en situation de handicap et promeut la professionnalisation et l'égalité femme-homme en entreprises adaptées.

DOMINIQUE DU PATY

FONDATRICE ET ASSOCIÉE RÉSEAUH

« La Médiation des entreprises : un vrai levier pour les Tpe/Pme et le Secteur du handicap »

J'ai connu les travaux de la Médiation par l'intermédiaire d'un de nos clients grand compte. Dès mon premier contact, j'ai constaté que les travaux de la Médiation se voulaient très pragmatiques et facilitaient les relations clients / fournisseurs en particulier pour les TPE/PME.

Le réseauH a notamment bénéficié à plusieurs reprises des services de la Médiation face des factures impayées et cette intervention a toujours été couronnée de succès. Depuis que nous avons fait le choix de signer la charte Relations fournisseurs responsables, nos pratiques avec nos clients mais aussi avec nos fournisseurs ont beaucoup évolué ; nous mettons tout en œuvre dans nos contrats, nos échanges avec clients et fournisseurs pour faire connaître les actions de la Médiation. Nous avons souhaité appeler les Entreprises Adaptées que nous connaissons bien, à signer cette charte en dix points ; dix d'entre elles ont été invitées lors d'une session plénière, à la signer et nous aimerions que le secteur du handicap que nous connaissons bien, poursuive son engagement vis-à-vis de la Médiation et de ses propres fournisseurs.

Pierre Pelouzet a souhaité d'ailleurs ouvrir les portes de la Médiation au secteur du handicap et accueillir les « Trophées femmes en Entreprises Adaptées », évènement annuel qui se tient à proximité de la Journée Internationale des Droits des femmes. Le grand amphithéâtre de Bercy a reçu en 2018, grâce au Médiateur, plus de 450 acteurs du secteur, venus présenter leurs candidates ; à cette occasion, directions achats et acheteurs responsables se sont rencontrés pour mieux se connaître et travailler ensemble. Pour moi, c'est aussi ça le travail de la Médiation.

JOSEPH RAMOS

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE HANDECO

« Un magnifique ambassadeur ! »

Depuis que nos chemins se sont croisés, c'était il y a une quinzaine d'années, nous ne nous sommes plus jamais quittés. Pierre accompagnait la montée en maturité des grandes entreprises, quand j'essayais de rendre lisible l'offre de services des fournisseurs si différents EA/ ESAT. Quel chemin parcouru depuis ces premiers pas, et les créations de Pas@Pas et de l'ObsAR. Bravo pour cet engagement sans faille afin de faire progresser les achats responsables, et encore tout dernièrement d'avoir accepté d'être le parrain de la 3e édition de HandiHA. Faire partager ses ambitions, faire partager son enthousiasme, développer de nouveaux outils, embarquer ses équipes, c'est le Pierre que je connais et que j'apprécie. Un grand bravo Pierre !

Accompagner le rebond des entrepreneurs

Le Médiateur des entreprises et le Portail du rebond des entrepreneurs, groupement d'intérêt associatif constitué de six associations (Observatoire AMAROK, APESA, SOS Entrepreneur, RE-CREER, SECOND SOUFFLE, 60 000 Rebonds), ont signé une convention de partenariat. Son objectif : renforcer la visibilité et l'efficacité de leurs interventions respectives, dans un contexte d'évolution des dispositifs, liée aux difficultés des entreprises dans un contexte post-crise très instable. Par ailleurs, le Médiateur des entreprises accompagne de manière régulière les travaux de l'association Les Rebondisseurs dont la première mission consiste à accélérer le changement de mentalité en donnant la parole aux entrepreneurs afin qu'ils expliquent comment ils ont rebondi et ont transformé leur échec en facteur de succès.

ISABELLE SALADIN

PRÉSIDENTE FONDATRICE D'I&S ADVISER, PRÉSIDENTE DES REBONDISSEURS FRANÇAIS

Depuis 2018, l'association des Rebondisseurs Français agit pour changer le regard porté en France sur l'échec et faire du rebond une valeur économique et entrepreneuriale partagée par le plus grand nombre. Cet engagement a dès le départ trouvé un écho et des synergies avec la Médiation des entreprises. Notre objectif commun est d'aider les chefs d'entreprise à surmonter leurs difficultés, dont celles liées à des délais de paiement trop longs ou à des litiges avec des partenaires. Nous partageons cette conviction qu'en anticipant, en se serrant les coudes, il est possible de surmonter cette épreuve à moindre mal, tout en ancrant la valeur du rebond dans notre culture.

La crise liée à la COVID-19 a donné une dimension encore plus forte à cet engagement conjoint. Les Rebondisseurs Français ont multiplié les prises de parole, notamment avec Pierre Pelouzet, pour appeler à un réel sursaut afin de dépasser les a priori sur l'échec et de créer des conditions favorables au rebond. Ils ont promu les outils et dispositifs publics utiles aux entrepreneurs confrontés à des difficultés, comme la sollicitation des équipes de la Médiation en cas de retard de paiement ou encore le recours au financement des commandes garanties par l'État dans le cadre de l'affacturage.

Une certitude : n'importe quel entrepreneur peut être confronté à des aléas susceptibles de mettre en péril sa société, y compris quand tout va bien. Plus que jamais, lui donner les moyens de rebondir est fondamental. C'est tout le sens et la vocation de nos actions communes et croisées avec la Médiation des entreprises.

Les entreprises françaises et la RSE

Le Médiateur des entreprises et EcoVadis (plateforme mondiale d'évaluation et de mutualisation des performances RSE) publient régulièrement une étude sur les performances RSE des entreprises françaises et européennes. Les résultats de l'étude publiée en 2021 permettent de constater le niveau exceptionnel de RSE des entreprises françaises (3e) en s'appuyant sur plus

de 80 000 évaluations anonymisées entre 2015 et 2020. Ce classement conforte d'ailleurs une tendance très positive puisque le classement des entreprises françaises a constamment monté jusqu'à monter sur le podium en 2019 pour y rester installé depuis. Les entreprises françaises détiennent également la première place mondiale sur la thématique « social et droits de l'Homme » et sont pionnières en matière d'achat responsable.

SYLVAIN GUYOTON

CHIEF RATING OFFICER ECOVADIS

4 éditions en 6 ans ! Une étude conjointe fruit d'une collaboration continue avec les équipes du Médiateur des entreprises

L'année 2021 s'est conclue avec la publication de la 4e édition de l'étude conjointe "Performances RSE des entreprises françaises et européennes – comparatif OCDE et BRICS" dont je tiens ici à remercier nos co-auteurs Françoise Odolant et Pierre Pelouzet pour ces explorations dans un échantillon inégalé de plus de 50 000 entreprises dans le monde.

En s'appuyant sur des mesures précises et vérifiées concernant le social, l'environnement, l'éthique et la prévention de la corruption issues de plus de 80 000 évaluations RSE EcoVadis anonymisées, cette étude confirme la place à fin 2020 des entreprises françaises en troisième position, juste derrière la Suède et la Finlande et plus largement l'existence d'un écosystème favorable à la RSE en France, poussé par un cadre culturel et réglementaire exigeant avec notamment le déploiement de la loi Pacte ou encore l'application du devoir de vigilance.

Le focus réalisé dans cette édition sur les achats responsables démontre que les entreprises françaises et plus largement européennes sont les plus avancées en moyenne. Cependant, le thème Achat responsables est celui dont la dynamique de progression est la plus faible (au plus 5 % en UE). Les marges de progression, à fort impact sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, sont très importantes.

Depuis 10 ans, la collaboration avec les équipes du Médiateur des entreprises repose sur l'envie partagée de contribuer à la création d'un écosystème à impact positif le plus large possible par des échanges, recherches et publications autour des achats responsables et des pratiques des entreprises, mais aussi du label RFAR et son alignement avec le référentiel d'évaluation EcoVadis.

LE MÉDIATEUR PENDANT LA CRISE : RENFORCEMENT DES MISSIONS HISTORIQUES ET NOUVEAUX TERRITOIRES D'ACTION

JOËL FOURNY

PRÉSIDENT DE CMA FRANCE

> *Le réseau des Cma est fier de contribuer à cette mission d'accompagnement déterminante pour les entreprises de proximité*

« Partenaire engagé au côté du Médiateur des entreprises dès l'origine du dispositif, le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) est heureux de s'associer à la célébration de ses 12 ans d'existence. Les CMA saluent le rôle majeur joué par le Médiateur aux services des entreprises artisanales et la pertinence des outils mis en place durant ces années pour les soutenir, a fortiori durant la crise sanitaire et économique que nous venons de traverser. En lien avec le Médiateur, le réseau des CMA s'est mobilisé, tant au niveau local que national, pour prévenir les difficultés des entreprises, trouver des solutions pour résoudre leurs différends et renforcer la confiance entre les acteurs économiques.

Les CMA ont également communiqué massivement sur les actions de la Médiation et notamment sur son champ d'actions élargi – qui sont autant d'enjeux prioritaires avec la crise sanitaire – incluant désormais l'accès à la commande publique, l'amélioration de la trésorerie des entreprises grâce à l'affacturage inversé collaboratif ainsi que l'amélioration des pratiques de paiement.

Le réseau des CMA est fier de contribuer à cette mission d'accompagnement déterminante pour les entreprises de proximité. Il réaffirme son soutien et sa confiance auprès de la Médiation des entreprises et de son Président, Pierre Pelouzet et confirme qu'il poursuivra, dans les années à venir, son action avec le même objectif : développer la compétitivité des entreprises artisanales. »

ALAIN DI CRESCENZO

PRÉSIDENT DE CCI FRANCE

« La crise sanitaire a pleinement mis en lumière un sens de l'action partagé entre les deux organismes »

« La Médiation des entreprises a joué un rôle fondamental au cours de la décennie pour aider les chefs d'entreprise à trouver des solutions sur les différents contractuels dans les relations clients – fournisseurs, grâce à l'intervention d'un acteur invitant les parties au dialogue et à une solution commune. Ce principe porté par la Médiation des entreprises d'humaniser les relations entre les acteurs est partagé avec le réseau des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) pour instaurer un climat de confiance et trouver des issues favorables. La crise sanitaire a pleinement mis en lumière un sens de l'action partagé entre les deux organismes.

En décembre 2020 Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance a confié au Médiateur des entreprises et aux CCI une mission d'accompagnement des entreprises des secteurs à l'arrêt ou en situation de sous-activité prolongée ainsi qu'aux entreprises rencontrant des problématiques de baux commerciaux pour les aider à accéder aux aides de l'État et résoudre leurs différends. Un dispositif à deux niveaux a été mis en place. Le réseau des CCI a assuré une prise en charge de premier niveau incluant l'accueil, l'information sur les dispositifs de droit commun et d'urgence mis en place dans le cadre de la crise liée à la COVID-19, et l'orientation vers des acteurs de second niveau, experts de l'accompagnement des entreprises en difficulté dont la Médiation des entreprises.

Afin de fluidifier le service rendu aux entreprises et articuler les parcours, CCI France et la Médiation des entreprises ont notamment tenu en 2021 des points mensuels d'étapes et d'échanges afin d'ajuster et d'optimiser l'impact des mesures mises en place pour accompagner les secteurs particulièrement touchés par la crise. En 2021, la coopération entre les deux organismes a également donné lieu à la production d'un guide sur la commande publique « spécial relance », à destination des entreprises et acheteurs publics. »

1

LA CRISE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE DE 2020 : LE RENFORCEMENT DU RÔLE DU MÉDIATEUR

Depuis la création du Médiateur des entreprises, le nombre de médiations traitées annuellement était en constante augmentation. Passant d'une centaine de médiations par an à environ 1 400 en 2019, l'activité a considérablement augmenté en 2020. Avec 3 540 demandes de médiations, le volume de dossiers traités a été trois fois supérieur à celui de l'année précédente. Cette évolution est identique concernant les sollicitations (réponse aux demandes d'informations et aiguillages vers d'autres services compétents).

Le Médiateur des entreprises, outil de crise

Dès le début de la crise liée à la COVID-19, le Médiateur des entreprises a fait partie du dispositif d'urgence mis en place par le Gouvernement pour accompagner les entreprises en situation de fragilité.

Durant cette période inédite, les services du Médiateur ont pu constater une forte augmentation des litiges inter-entreprises et sur les marchés publics, et plus particulièrement un accroissement des retards de paiement. Pour de nombreuses entreprises qui souhaitaient trouver une issue favorable aux litiges qui les concernaient, la médiation est alors apparue comme un outil efficace.

De nombreuses entreprises, notamment des TPE-PME du secteur de l'industrie, ont en effet développé un « réflexe médiation » afin de maintenir le dialogue avec leurs co-contractants. Cela a permis de conserver une part d'humain au cœur des relations clients fournisseurs.

De plus, les services du Médiateur des entreprises ont été amenés à traiter des litiges de nature nouvelle comme les problèmes de paiement des loyers commerciaux. La souplesse de son organisation, de ses outils et de ses méthodes de travail permettent une adaptation rapide aux nouvelles problématiques ce qui en fait un outil particulièrement adapté en temps de crise. Cette souplesse de fonctionnement lui a notamment permis d'accueillir de nombreux nouveaux médiateurs nationaux bénévoles alors que certains agents de l'administration centrale se formaient pour pouvoir assurer également les médiations qui arrivaient en grande quantité.

Pendant cette période, le Médiateur a également assuré une mission de pédagogie vis-à-vis de tous les chefs d'entreprise, en promouvant des outils destinés à soutenir les TPE/PME et à relancer l'activité économique.

Face aux différentes problématiques touchant jusqu'aux filières entières générées par la crise, le Médiateur des entreprises a été missionné par le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance pour présider plusieurs dispositifs d'action. L'objectif de ces comités de crise ou d'action consiste à identifier les pratiques non solidaires et à les corriger.

- Comité de crise des délais de paiement
- Comité de crise du BTP
- Comité d'action sur les approvisionnements et les conditions d'achat de paiement

En accompagnement de ces comités, le Médiateur des entreprises a également pour mission de mener des médiations de filières afin de permettre aux acteurs d'un secteur économique en difficulté de trouver des solutions pour améliorer leurs relations et prévenir les litiges.

Enfin, grâce à la charte Relations fournisseurs et achats responsables et au Label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR), le Médiateur des entreprises contribue à faire évoluer positivement le comportement des acteurs concernés par les relations clients fournisseurs. Cette évolution va dans le sens d'une plus grande solidarité, qui s'avère plus que jamais nécessaire afin de rétablir la confiance entre tous les acteurs de notre économie.

◀ Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, préside le comité de crise BTP en présence de Nicolas Mohr, directeur général et Jo-Michel Dahan, conseiller en charge des travaux.

TROIS QUESTIONS À MURIEL FREYSSINET

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DE L'ANIMATION DU RÉSEAU DES MÉDIATEURS

Le Médiateur des entreprises a accueilli beaucoup de nouveaux médiateurs en 2020 : quel était le profil des personnes recrutées ?

Pendant la période de la crise liée à la COVID-19, il y a eu un afflux de demandes c'est pourquoi nous avons dû augmenter nos effectifs afin d'y répondre. Les nouveaux médiateurs, comme les « anciens », ont connu une vie professionnelle riche, dans des secteurs économiques variés. Agissant en tant que bénévoles, ils font profiter les entreprises qui nous sollicitent de leur expérience. Aux côtés des médiateurs régionaux, ils forment une équipe prête à traiter tous les types de problèmes. Il faut pour être médiateur avoir une posture d'humilité, d'écoute et de bienveillance. Les médiateurs sont là pour conduire et accompagner avant tout. Nous recherchons aussi chez nos médiateurs des expériences professionnelles dans des secteurs non encore représentés au sein de la Médiation des entreprises.

Comment le travail s'est organisé avec les médiateurs ?

Les nouveaux médiateurs recrutés ont su très rapidement intégrer l'équipe, en s'appuyant sur cette dernière et sur les outils mis à leur disposition. Nous avons aussi réparti différemment les demandes de médiation pour optimiser le traitement du flux. Nous avons dans un premier temps réalisé les médiations en conférence téléphonique puis recherché à titre individuel et collectif des solutions de visioconférence afin que les médiés puissent bénéficier au mieux de la mise en relation et des échanges dans le cadre de leur médiation. Bien que cette période de crise sanitaire, par le flux de demandes, ait eu un impact sur notre fonctionnement au quotidien, nous nous sommes adaptés pour que le service rendu ne soit pas dégradé. Les médiateurs nationaux comme régionaux ont été très sollicités et ont tous répondu présents, afin de traiter au mieux et au plus vite les demandes des entreprises et autres organisations

Est-ce que cette période a fait changer votre fonctionnement de travail ?

Je ne dirais pas qu'elle l'a changé mais nous avons intégré quelques évolutions : une répartition plus ciblée des demandes de médiation, une réunion d'information mensuelle descendante auprès de tous les médiateurs afin qu'ils partagent un même niveau d'information...

Par ailleurs, pour répondre aux besoins légitimes d'échanges entre médiateurs nous avons maintenu sur cette période des ateliers de travail sur les pratiques et les divers sujets arrivant en médiation en visioconférence. Nous souhaitons que ces derniers, qui jouent également un rôle de formation continue, puissent être à nouveau réalisés en présentiel afin que les médiateurs qu'ils regroupent puissent retrouver plus de convivialité.

Les achats responsables pour être mieux préparé

La crise sanitaire et économique a eu un impact important sur les chaînes d'approvisionnement des entreprises. Une grande partie d'entre elles s'est retrouvée du jour au lendemain avec de grandes difficultés de trésorerie alors que d'autres ont décidé de protéger cette trésorerie. Le résultat fut identique : arrêt du paiement des fournisseurs.

Une enquête menée par l'ADRA (Association des Directeurs et Responsables Achats), le cabinet de conseil en achats responsables Buy Your Way et le Médiateur des entreprises a révélé que les entreprises ayant mis en place en amont une politique « achats responsables » ont pu gérer plus facilement cette situation inédite et que la collaboration avec leurs fournisseurs a été une des clés pour sortir par le haut de cette crise.

Cette étude a également souligné que beaucoup d'entreprises ont saisi l'opportunité de cette crise pour renforcer leurs liens avec leurs fournisseurs. Ainsi, 67 % des sondés ont respecté voire raccourci leurs délais de paiement. Pour la majorité des répondants, cette période a été synonyme de changements dans leur façon de gérer les risques liés aux achats. Le renforcement du dialogue fournisseurs a été essentiel durant cette crise.

Fin 2020, Mme Olivia Grégoire, secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, a demandé au Médiateur des entreprises de lui remettre un rapport sur l'évolution du label Relations fournisseurs et achats responsables. Les 39 recommandations de ce rapport transmis en mars 2021, ont pour objectif d'assurer un élargissement du rayon d'action du label :

- l'exemplarité et effet d'entraînement de l'achat public : viser l'objectif de 80 % des achats de l'État labellisés d'ici fin 2022
- inciter les entreprises du secteur privé et les organisations publiques à

▲ Les labellisés RFAR autour de Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, Jean-Luc Baras, président du CNA et des députés Stéphanie Kerbarh et Pierre-Alain Raphan.

s'engager dans la démarche de labellisation, grâce à un outil d'autodiagnostic qui sera mis en place dans les semaines à venir via une plateforme dédiée

→ faire figurer dans les dossiers de consultation une clause d'information et d'incitation, invitant à s'engager dans le parcours de la charte au label.

MERCEDES NEME

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ

Je suis arrivée au Médiateur des entreprises au mois d'avril 2020, en plein cœur de la crise, avec d'autres médiateurs, pour faire face à l'afflux de saisines.

J'exercais en tant qu'avocate en Argentine avant de venir en France où j'ai passé un DESS en droit des affaires internationales à l'Université de Toulouse pour rentrer ensuite dans mon pays. Suite à ce diplôme j'ai été embauchée par EDF International en tant que chargée d'affaire et je ne suis finalement pas rentrée en Argentine. J'étais responsable pour négocier les investissements d'EDF à l'étranger en Amérique du Sud ou en Afrique.

J'ai été confrontée, dans le cadre de mon activité professionnelle, à de nombreuses situations où j'ai dû agir en tant que médiatrice. En travaillant sur des contrats de concession avec des autorités locales, il pouvait régulièrement y avoir des conflits et j'étais naturellement amenée à trouver des solutions qui arrangeaient tout le monde. Le but consistait surtout à ne pas porter les débats devant les tribunaux, car ce sont des procédures difficiles surtout à l'étranger. L'arbitrage qui était imposé dans les contrats était devenu très cher donc la conciliation et la médiation sont venues presque naturellement dans nos process. Je me suis aperçue que j'aimais cette partie du travail et j'ai décidé en fin de carrière de formaliser ce savoir-faire un peu artisanal.

J'ai donc travaillé pour obtenir un Master II en médiation à l'IFOMENE. En 2019, diplôme sous le bras, j'ai passé les entretiens dans différents services de médiation. Je souhaitais m'orienter vers la médiation d'entreprises pour gérer les conflits d'ordre relationnel au sein des structures. J'ai cependant rencontré Nicolas Mohr qui m'a présenté l'activité du Médiateur des entreprises et j'ai été séduite immédiatement. J'ai donc décidé de rejoindre ce service avec l'objectif de mener des « petites médiations » c'est-à-dire impliquant des faibles montants et les médiations en outre-mer.

Mais avant que je puisse intégrer l'équipe, la crise sanitaire a éclaté en mars 2020. J'ai été recontactée très vite par le Médiateur des entreprises pour passer des entretiens nécessaires à la vérification de mes aptitudes et j'ai pu commencer à travailler en avril 2020. Compte tenu du contexte, il n'était plus question d'avoir une spécificité dans le choix des médiations. J'ai, comme tous mes collègues, géré tous types de médiations et je peux confirmer que presque 100 % des dossiers que j'ai accepté étaient liés à la crise (la crise à l'origine du conflit, ou la crise comme excuse à un comportement non solidaire).
Je me suis rendu compte très rapidement que les médiations étaient très souvent efficaces car les principes de base étaient respectés. Pour cette raison je suis très heureuse de faire partie de cette équipe d'experts du dialogue qui, par leur travail depuis plus de 10 ans, font en sorte que la médiation soit de plus en plus pratiquée et proposée que ce soit par l'État mais aussi par des spécialistes privés.

▲ Isabelle Gougenheim, conseillère à la Médiation des entreprises, présente le service lors des Journées Européennes du Patrimoine.

NELLY PLU

PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE EQUITY

« Les actions du Médiateur des entreprises sont fondamentales pour rééquilibrer la relation client fournisseur, dans l'intérêt de tous »

En France, la difficulté pour le fournisseur, et c'est encore plus vrai pour la typologie TPE/PME portant l'expertise et l'innovation, est de réussir à travailler et à rester en direct avec ses clients. Cette difficulté se couple d'une position dans laquelle il doute, à tort d'ailleurs, de la négociabilité des contrats types qui leur sont soumis, les conduisant à accepter des contrats parfois déséquilibrés et sans compter des retards de paiement en cascade. Le fournisseur renonce aussi à réclamer les pénalités de retard de paiement qui lui sont dus par crainte d'abîmer sa relation commerciale ou de représailles (comme par exemple, la fin de la commande qui devait être reconduite), et bien que ce retard de paiement l'impacte très défavorablement, le montant des pénalités reste dérisoire. Le fournisseur qui porte l'innovation a besoin de confiance avec son écosystème, il doit être considéré en « allié » et non comme un « ennemi » surtout par ses premiers clients, et ainsi se développer et durer plutôt qu'être ignoré, voir pillé.

Les actions du Médiateur :

- *Nous encouragent à réclamer les pénalités de retard depuis la publication de la liste des amendes par la DGCCRF qui a amorcé un tournant majeur dans les pratiques.*
- *Nous incitent à travailler plutôt avec une organisation labellisée RFAR engagée pour développer des relations d'affaires durables et équilibrées, une écoute active du fournisseur et la garantie de régler tout litige par voie de médiation.*

Le référentiel des bonnes pratiques achats, à savoir, la charte RFAR, le label RFAR, et la synthèse des « 36 mauvaises pratiques » issues du rapport Volot, promu par le Médiateur des entreprises nous encourage à proposer des aménagements aux dispositions contractuelles. C'est dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Le fruit de ces travaux constitue un formidable outil simple et pratique, pour oser mener cette négociation et la légitimer, souvent même dans la bienveillance avec les directions achats. Les actions du Médiateur des entreprises sont fondamentales pour rééquilibrer la relation client fournisseur, dans l'intérêt de tous. De mon point de vue, le label RFAR, pour finir d'être un véritable levier de performance créateur de valeur dans la relation client-fournisseur, doit devenir label d'État.

DES MISSIONS SPÉCIFIQUES AU SERVICE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Lors de cette crise, le Médiateur des entreprises a apporté et continue d'apporter des services de médiation, de réponse aux sollicitations, et d'amélioration des pratiques d'achats. Ces dispositifs ont permis à de nombreux acteurs économiques de trouver des solutions pour surmonter les difficultés. Compte tenu de cette expertise et de cette expérience dans le domaine de l'accompagnement des entreprises, le Gouvernement a régulièrement demandé au Médiateur des entreprises de se mobiliser pour apporter une aide spécifique et ciblée à une problématique ou un secteur économique en difficulté.

Le comité de crise des délais de paiement

Dès le début de la crise, les entreprises ont été confrontées à des retards de paiement très importants. Face à cette problématique, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, et François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France, ont décidé la mise en place d'un comité de

crise sur la question du crédit inter-entreprises pour répondre aux cas les plus difficiles et désamorcer une tendance à la cessation ou au retard de paiement. Ce comité, co-présidé par le Médiateur des entreprises et le Médiateur du crédit avec la participation des fédérations d'entreprises, des chambres consulaires et de la DGCCRF, a permis de mesurer la profondeur de la détérioration des délais de paiement, de détecter les cas les plus manifestes, d'informer sur la situation en temps réel, de mettre un terme aux situations critiques et de valoriser les entreprises engagées dans la solidarité économique

Le comité de crise BTP

En juin 2021, le comité de crise de la filière BTP s'est réuni pour la première fois. Créé par Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, Emmanuelle Wargon, ministère déléguée au logement, et Alain Griset, ministre délégué aux petites et moyennes entreprises, ce comité est présidé par Pierre Pelouzet.

Dans un contexte de difficulté d'approvisionnement et de flambée des coûts des matières premières, le comité de crise du BTP a été mis en place pour corriger les comportements des acteurs structurants de la filière qui mettent en difficulté avérée des entreprises ou des chantiers. Il s'inscrit dans la volonté d'assurer la solidarité économique et d'atténuer l'impact de cette crise sur l'ensemble de la chaîne. Tous les acteurs de la filière du BTP ont accueilli favorablement la création de ce comité et ont accepté d'engager le dialogue et de chercher des solutions opérationnelles.

Le comité d'action sur les approvisionnements et les conditions de paiement

Dans le contexte de tensions sur les approvisionnements de matières premières lié à la phase de relance économique, le dispositif de crise sur les délais de paiement a été adapté pour accompagner les entreprises affectées et soutenir les filières les plus pénalisées par la hausse des prix. À la demande de Bruno le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, d'Agnès Pannier-Runacher, ministre déléguée à l'industrie et François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France, le comité d'action sur les approvisionnements et les conditions de paiement a ainsi été créé le 13 janvier 2022. Il permet de détecter les comportements anormaux d'acteurs économiques structurants, privés ou publics, susceptibles d'accroître significativement les tensions du marché, par remontées d'informations via les organisations professionnelles.

L'accompagnement des filières stratégiques

Le Médiateur des entreprises accompagne de manière plus approfondie certaines filières stratégiques afin de les aider à trouver des solutions face aux difficultés générées par la crise. Le Médiateur aide notamment les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, le secteur cosmétique, le nucléaire, l'électronique et les relations entre grande distribution et industries non-alimentaires, qui ont ainsi pu mettre en place des dispositifs spéci-

fiques pour prévenir les tensions présentes et à venir.

Le Médiateur et les CCI en soutien des entreprises

Un soutien accru aux secteurs en sous-activité. C'est la mission d'accompagnement confiée par Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, au Médiateur des entreprises et aux CCI, les Chambres de commerce et d'industrie en avril 2021.

Certains secteurs d'activité, à l'arrêt ou en situation de sous-activité prolongée à cause de la crise sanitaire, nécessitaient en effet un traitement particulier. Pour cela, l'État leur a apporté un soutien renforcé en mettant en place un dispositif d'accompagnement en cas de différend inter-entreprises ou de difficulté d'accès aux aides.

Cette mesure concernait les bars-restaurants, les cafés, les hôtels, les voyagistes, les traiteurs, les salles de sports, les discothèques et l'événementiel. Un dispositif à deux niveaux a été mis en place pour optimiser l'accès aux mesures de soutien pour ces secteurs.

↘ FOCUS : BAUX COMMERCIAUX : PROBLÉMATIQUE NOUVELLE APPARUE AVEC LA CRISE

La crise sanitaire et économique liée à la COVID-19 a fait apparaître de nombreuses situations conflictuelles notamment dans le secteur de l'immobilier professionnel. En effet, de nombreuses entreprises en cessation d'activité, en particulier pendant la période de confinement, se sont retrouvées en difficulté pour honorer leurs loyers.

Dans ce contexte, les entreprises qui ne parvenaient pas à un accord avec leur bailleur ou les bailleurs qui souhaitent entamer un dialogue avec leurs locataires avaient la possibilité de saisir le Médiateur des entreprises. De la location d'un espace plus restreint à la sortie négociée du bail, en passant par le retour aux charges locatives

de l'année 2019 pour épargner une hausse du prix du loyer au locataire : les solutions apportées ont été nombreuses.

La mission de médiation entre bailleurs et locataires commerçants, confiée par Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance à Jeanne Marie Prost, avec l'appui du Médiateur des entreprises, a permis de définir une charte de bonnes pratiques encadrant les reports et annulations de loyers lors des périodes de confinement en 2020. Cette charte permettait aux commerçants qui avaient dû fermer pendant la crise et à leurs bailleurs de se référer à des règles de bonne conduite communes pour leurs discussions de gré à gré. Le Médiateur des entreprises aidait les parties, tant commerçants que bailleurs à co-construire en peu de temps leur solution amiable sur les reports et franchises de loyers.

TROIS QUESTIONS À JO-MICHEL DAHAN

CONSEILLER ET MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ

Quelle est la nature des différends en matière de baux commerciaux ? Avez-vous constaté une évolution depuis début de la crise pandémique ?

Les nouveaux dossiers de médiation relatifs à la thématique des loyers commerciaux et professionnels ont fortement évolué entre mai 2020 et les mois qui ont suivi. Au début, il s'agissait de la prise en compte de franchises de loyers pour les mois de fermeture provoqués par le premier confinement lié à la crise de la COVID-19. Les différends portaient soit sur le principe d'une prise en compte des difficultés du locataire par le bailleur soit sur son quantum exact en nombre de mois. Un travail sur la notion de geste du bailleur a dû être opéré. Ensuite, la crise se prolongeant, un système d'échéancier pouvait être une des solutions possibles à partir des dettes échues. Dans tous les cas, le but était d'alléger la trésorerie des entreprises locataires pour les maintenir à flot tout en proposant des solutions équilibrées aux bailleurs. Désormais les dossiers sont plus complexes puisqu'ils traitent également des conditions de maintien du preneur et du prolongement du bail dans de bonnes conditions pour les deux parties.

Quels sont les profils qui vous saisissent ?

Une grande majorité des demandeurs de médiation se situe du côté des locataires commerçants mais nous avons pu avoir des dossiers émanant de bailleurs ne souhaitant pas se présenter en contentieux judiciaire et qui veulent trouver une solution amiable. La plupart sont des TPE/PME de secteurs dont l'activité a été pénalisée par la crise

sanitaire. Mais tous les cas de figure ont pu se présenter car l'urgence a touché tout type d'entreprises, y compris les « gros » bailleurs.

Pourriez-vous décrire un cas emblématique qui vous a particulièrement marqué ?

J'avoue qu'il est difficile d'en retenir un seul car tous portaient en eux les caractéristiques de cette période inédite. Mais si je dois choisir l'histoire plus originale, je garderais en mémoire cette médiation qui débutait très mal tant les positions de chacune des parties étaient diamétralement opposées. Et puis le deuxième confinement, jumelé à mon travail de médiateur, a déclenché une prise de conscience : alors que je venais de constater un accord de médiation déjà intéressant, je reçois un appel du bailleur qui me demande de rouvrir sur des bases encore plus favorables au locataire. C'est le miracle de la médiation car les postures de chacun évoluent même dans les cas apparemment les plus fermés.

3

NE LAISSER PERSONNE SANS RÉPONSE : LES SOLLICITATIONS

Depuis sa création, le Médiateur des entreprises répond aux demandes d'informations et d'accompagnement des entrepreneurs, en s'efforçant de fournir des ressources accessibles. Il les informe des dispositifs adaptés ou les oriente vers une saisine formelle pour engager une médiation.

La crise sanitaire a profondément modifié le nombre et la nature des sollicitations traitées par le Médiateur des entreprises : plus de 6000 demandes ont trouvé une réponse au cours de l'année 2020 – soit une multiplication par 10 au plus fort de la crise, en mars-avril 2020, et par 6 sur l'ensemble de l'année ! L'essentiel de ces sollicitations ont porté sur les mesures de soutien mises en place par le gouvernement pour répondre aux conséquences économiques de la crise sanitaire. Elles provenaient naturellement des entreprises des secteurs les plus touchés par la crise en particulier l'hôtellerie-restauration et le commerce. Une nouvelle problématique liée à l'interruption ou la réduction d'activité a également fait son apparition en 2020, sur le règlement des loyers de baux commerciaux et professionnels.

TROIS QUESTIONS À MARIE EILLER-CHAPEAUX

RESPONSABLE DU PÔLE JURIDIQUE DU MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Face à l'afflux massif de demandes de sollicitations, comment vous êtes-vous organisés au sein du pôle juridique pour répondre rapidement aux différentes situations ?

Lors des pics de sollicitations observés, entre mars et juillet et en octobre-novembre 2020, nous avons constitué une équipe mobilisant jusqu'à six collaborateurs au sein de l'équipe centrale du Médiateur des entreprises.
Nous avons également assuré une veille quotidienne des mesures d'aide et des ordonnances liées à l'état d'urgence sanitaire afin de pouvoir fournir les réponses les plus précises et efficaces possibles aux entreprises.
Concrètement, l'essentiel des questions concernait l'accès au fonds de solidarité et des incompréhensions sur son fonctionnement. Un quart des questions posées ont porté sur les aménagements possibles des relations entre bailleurs et preneurs, ce qui nous a amené à développer une forme d'expertise en matière de baux commerciaux.

Vers quels services ou institutions avez-vous principalement renvoyé les entreprises désireuses d'être accompagnées durant cette situation de crise exceptionnelle ?

Depuis sa mise en place, le Médiateur des entreprises intervient au cœur d'un écosystème de dispositifs publics, privés et associatifs d'accompagnement des entreprises.
Au fil des années, il a noué des partenariats pour assurer la meilleure orientation possible des chefs d'entreprises qui le sollicitent ou le saisissent formellement. Cette mission est favorisée par l'implantation des médiateurs régionaux au sein des Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).
Compte tenu des difficultés de trésorerie générées par la crise, nous avons orienté beaucoup d'entreprises vers le Médiateur du crédit et les correspondants TPE de la Banque de France.
Ces circonstances particulières nous ont aussi amenés à développer de nouvelles synergies dont nous nous réjouissons. C'est le cas du réseau de CCI France avec lequel nous intervenons conjointement pour apporter un accompagnement renforcé aux secteurs en sous activité prolongée.

Les interrogations économiques sont une chose, la détresse psychologique en est une autre : avez-vous aperçu au fil des sollicitations une dégradation du moral des entrepreneurs ? Quels dispositifs ont été mis en place pour y répondre ?

En effet, en liaison avec les restrictions d'activité liées au contexte sanitaire COVID-19 sur une longue période, nous avons observé une augmentation inquiétante des messages de détresse des chefs d'entreprises.
Pour faire face à ces situations qui impliquent des compétences très particulières, nous les mettons en relation avec nos partenaires :

- *de la plateforme « Portail du Rebond » qui regroupe plusieurs associations d'accompagnement des entrepreneurs (SOS Entrepreneurs, 60 000 Rebonds…) https://portaildurebond.eu/,*
- *du réseau APESA qui apporte une aide rapide, gratuite, confidentielle pour les chefs d'entreprise en détresse psychologique : https://portaildurebond.eu/qui-sommes-nous/apesa.*

4

ACCOMPAGNER LES SECTEURS EN SOUS-ACTIVITÉ PROLONGÉE

Les confinements successifs et le couvre-feu mis en place pour faire face à la crise sanitaire à partir de mars 2020 ont frappé de plein fouet des pans entiers de l'économie nationale, les empêchant partiellement ou totalement d'exercer leur activité (tourisme, culture, sport-loisirs, restauration…). Les pertes financières importantes qui en résultent et les risques de faillites en cascade ont conduit le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, Bruno Le Maire, à confier en décembre 2020, au Médiateur des entreprises une mission d'accompagnement spécifique de ces secteurs en sous-activité. Elle se concentre sur les secteurs particulièrement touchés par la crise sanitaire : bars-restaurants, hôtellerie, voyagistes, traiteurs, salles de sports, discothèques et événementiel. Son objectif est simple : assurer une liaison entre les entreprises en difficulté et les administrations en charge de la gestion des aides financières mises en place pour faire face à la crise.

Cette démarche d'accompagnement repose sur une coopération renforcée avec CCI France : les cellules de crise des chambres de commerce et d'industrie sont les premiers relais des entreprises, qui sont ensuite redirigées si nécessaire vers le Médiateur des entreprises. Les sources de crispation des chefs d'entreprises résultent notamment du rejet de certains dossiers jugés inexpliqués, de délais de versement ou d'autres situations de blocage. Une procédure

de remontée et de traitement des cas les plus complexes a été mise en place entre le Médiateur des entreprises et les services de la Direction générale des finances publiques (DGFiP). Le Médiateur a également été mobilisé, tout comme les DREETS, pour le versement des allocations d'activité partielle : c'est ainsi tout un système institutionnel qui s'est mis en marche, pour apporter un soutien personnalisé et accessible aux entreprises !

Depuis décembre 2020, le Médiateur a pu traiter de cette manière près de 300 sollicitations principalement soumises par les bars-restaurants-discothèques, dont 90 % relatives au fonds de solidarités et aux baux commerciaux.

TROIS QUESTIONS À NICOLE LE SCIELLOUR

CHARGÉE DE MISSION AU PÔLE JURIDIQUE DE LA MÉDIATION DES ENTREPRISES

Quelles ont été les principales causes de blocage identifiées par le Médiateur des entreprises dans cette lettre de mission ?

Les causes de blocage ont évolué au fil du temps avec l'ajustement de l'aide du fonds de solidarité. Les premières difficultés identifiées portaient sur la nature de l'activité réelle des entreprises au regard du champ d'application de l'aide ou l'existence de dettes fiscales ou sociales. Aujourd'hui, une grande part des blocages ou rejets est liée au chiffre d'affaires de référence à renseigner dans la demande d'aide qui diffère parfois des informations détenues par l'administration fiscale. La gestion automatisée du fonds de solidarité, qui est indispensable compte tenu du nombre de dossiers traités, a conduit la DGFIP à mettre en place des filtres de contrôle. Ces filtres génèrent un rejet de la demande en cas de discordance entre les informations communiquées et celles détenues par l'administration fiscale. Les entreprises ont toujours la possibilité de fournir les justificatifs nécessaires en liaison avec leur service des impôts local. Le Médiateur des entreprises peut relayer directement des dossiers aux services centraux de la DGFIP, une fois ces premiers échanges effectués.

Comment l'action conjointe des CCI et du Médiateur des entreprises a-t-elle permis de résoudre ces difficultés ?

Les CCI jouent parfaitement leur rôle de premier niveau en informant les entreprises sur leurs droits et sur les critères d'éligibilité, puis en les accompagnant dans leurs démarches. Le Médiateur des entreprises intervient sur des cas complexes, inhabituels ou pour lesquels le rejet ne s'explique pas. Le dialogue entre le Médiateur des entreprises et la DGFIP a permis de clarifier un certain nombre de points de tension et de relayer des demandes en instance de traitement.

Est-ce que ce dispositif a pu permettre de faire remonter des difficultés dans la mise en place des mesures de soutien, et d'ajuster les mesures de soutien ?

Ce dispositif a conduit à clarifier les critères d'éligibilité sur certains points spécifiques : ainsi, la DGFIP a informé son réseau que le code APE (code d'activité statistique INSEE) de l'entreprise n'est qu'un indice d'éligibilité et non un critère d'attribution du fonds de solidarité. L'alerte sur les coûts fixes des entreprises

sans aucune activité, comme les salles de sport, a contribué à mettre en place un dispositif ad hoc. De même, la problématique des entreprises créées ou reprises en 2020, qui ne disposaient pas de chiffre d'affaires de référence en 2019, a été progressivement intégrée dans le cadre réglementaire du fonds de solidarité ou de prise en charge des coûts fixes. La remontée des difficultés constatées tant par les CCI que par le Médiateur des entreprises a très certainement contribué à l'ajustement progressif du soutien de l'État aux entreprises fortement impactées par la crise sanitaire.

▲ Philippe Mazuel, conseiller à la Médiation des entreprises, présente le service lors des Journées Européennes du Patrimoine.

CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

Depuis 2010, le Médiateur des entreprises a accompagné et travaillé avec de nombreux acteurs économiques privés comme publics, le monde associatif, les organisations inter-professionnelles, les administrations et collectivités locales… grâce aux pionniers de la Médiation du crédit et du Médiateur des entreprises ainsi que des équipes qui se sont succédées au cours de cette décennie, le Médiateur a gagné en expérience et a pu apporter une aide toujours plus adaptée. Les personnalités qui ont accepté de témoigner dans ce « livre de la Médiation » en sont les représentants et le Médiateur des entreprises les remercie pour leur engagement, leur motivation, leur support et leur volonté de changer les mentalités. Nous voulons en particulier remercier les médiateurs nationaux délégués qui apportent bénévolement leur expérience et leur expertise ainsi que les médiateurs régionaux qui exercent cette mission en plus de leur activité professionnelle quotidienne au service des acteurs économiques dans les DREETS.

Un remerciement spécial à Jean-Claude Volot, René Ricol, Nicolas Jacquet et les premiers médiateurs nationaux délégués qui ont posé les fondations d'un édifice très solide aujourd'hui !

Pendant 12 ans, les équipes du Médiateur ont aidé et accompagné des dizaines de milliers d'entreprises par la médiation mais également en mettant en place des outils d'amélioration des pratiques et en favorisant l'engagement de toujours plus d'opérateurs dans des démarches d'achat responsable.

Au fur et à mesure, le champ d'intervention du Médiateur s'est élargi tout comme sa sphère d'influence. De nombreuses collaborations et partenariats lui ont permis de diffuser les informations, les conseils, les modes opératoires auprès des entreprises sur le terrain.

Le nombre de médiations n'a cessé de croître alors que les acteurs engagés dans le Parcours Achats Responsables sont toujours plus nombreux. Il est à ce titre important de remercier les membres du comité d'attribution du label RFAR et tous ceux qui travaillent bénévolement à nos côtés pour faire évoluer les pratiques.

La crise de 2020 a confirmé le rôle central du Médiateur des entreprises. Maillon important du dispositif d'accompagnement des entreprises dès le début de la crise, il a su s'organiser pour faire face à l'explosion des saisines et des demandes d'information. La montée en compétence de l'équipe centrale et l'arrivée de nouveaux médiateurs a permis d'adapter l'offre à la demande. Sa longue expérience auprès des acteurs économiques a été mise à profit pour la mise en place de dispositifs d'urgence (comités d'actions, médiations de filières…).

La période de relance commencée en 2021 a apporté de nouveaux défis à relever et le Médiateur des entreprises accompagne les entreprises soumises aux tensions liées à une reprise forte.

Cette nouvelle crise, comme la précédente, ouvre donc un éventail très large de missions à mener pour le Médiateur des entreprises. L'accompagnement des entreprises pour les aider à gérer cette sortie de crise est certes important mais le Médiateur des entreprises est déjà à l'ouvrage pour développer toujours d'avantage les outils d'amélioration des pratiques et de changement culturel afin d'instaurer un état d'esprit durable de responsabilité et de respect entre acteurs économiques.

LE MESSAGE DE JEAN-LUC SAUVAGE

MÉDIATEUR NATIONAL DÉLÉGUÉ

Ancien président du tribunal de commerce de Nanterre, Jean Luc Sauvage fait partie des pionniers de la Médiation du Crédit et fut parmi les premiers médiateurs nationaux délégués du Médiateur des entreprises

Au cours du printemps et de l'été 2008, j'ai fait partie d'un groupe d'une quarantaine de personnes chargées par le Président de la République, sous l'autorité de René Ricol, d'établir un rapport sur l'origine et les conséquences probables de la crise financière qui s'annonçait aux États-Unis. Lorsque cette crise déferla sur l'Europe à la suite de la chute de la banque Lehmann, il fut décidé de créer la Médiation du crédit dont la mission consistait à combattre la frilosité des banques qui répugnaient à distribuer du crédit aux entreprises, tout naturellement confiée à René Ricol. Ce fut un succès.

Or parmi nos dossiers de médiation nous avons constaté qu'il en existait de nombreux qui portaient sur des problèmes commerciaux et industriels assez éloignés de sujets purement financiers. A donc été créée par René Ricol, Jean-Claude Volot, Nicolas Jacquet, etc..., oeuvrant bénévolement, une autre entité de médiation, ancêtre de notre Médiation des entreprises actuelle. Son succès fut rapide également et elle poursuit aujourd'hui, dix ans plus tard, son développement régulier.

Rappelons que, malgré la loi de 1995 érigeant la médiation au rang de procédé officiel et strictement encadré, y recourir n'était toujours pas, en 2009, une démarche naturelle des acteurs de l'économie lorsqu'ils se trouvaient en conflit ; les avocats eux-mêmes ne s'en disaient pas de chauds partisans, estimant que cette façon de traiter les différends nuisait à leur activité traditionnelle. Nous avons donc développé un intense effort de promotion de la Médiation du crédit puis de celle des entreprises, par des contacts systématiques avec les organisations patronales et les chambres de commerce et par des tournées mensuelles en province dès 2009. Il en résulta une recrudescence d'intérêt de la part des milieux de l'économie, mais pas assez.

Mais peu à peu, tant nos efforts que les contacts de plus en plus étroits avec les acteurs de l'économie d'autres pays ont montré que la médiation était vraiment une excellente « voie d'accès au droit», selon le mot d'Elizabeth Guigou, garde des sceaux il y a vingt ans. L'exemple d'autres pays, notamment du Japon où la médiation constitue LA manière de résoudre un conflit et où assigner un partenaire commercial est considéré comme un échec, a contribué à donner droit de cité à ce

que nous faisons tous les jours, et en général très bien, à la Médiation des entreprises.

Malgré cet indéniable succès, nous ne sommes pas encore assez connus. Souvent les chefs de PME qui nous saisissent disent regretter de ne pas nous avoir connus plus tôt, déplorant d'avoir assigné à l'occasion de conflits antérieurs et avoir dû attendre une décision pendant des années. Ce faisant, ils ne mésestiment pas l'investissement personnel qu'il leur faut accepter pour participer à une médiation, mais admettent qu'un arrangement, même médiocre, vaut souvent mieux qu'un bon (mais long) procès.

En douze ans, le travail de nos médiateurs a évolué, s'est amélioré, s'est diversifié, grâce à nos échanges constants, au cours de réunions hebdomadaires (certes moins nombreuses depuis deux ans). Nous avons pu profiter des expériences et du « carnet d'adresses» de chaque médiateur délégué en nous appelant au secours dans des situations bloquées. Il n'en reste pas moins que nous avons encore et toujours des progrès à faire, notamment en développant notre réseau. Il nous faudrait en effet un maillage territorial plus serré, de sorte que la plupart des dossiers puissent être traités au plus près des acteurs qui nous saisissent. Certes de nouveaux médiateurs nous rejoignent régulièrement, mais il existe sûrement de nombreux anciens cadres dirigeants, juges, commissaires aux comptes, membres de chambres de commerce qui constitueraient d'excellentes recrues bénévoles pour la Médiation des entreprises.

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

le médiateur
DES ENTREPRISES