



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

DINER 5 DEC Pierre PELOUZET

Modération François CHARLES, Président de l'I.R.C.E.

L'Europe est finalement le sujet dont les citoyens et les pays parlent le plus, sauf qu'ils n'ont pas toujours les mêmes lunettes. L'Europe ne signifie pas forcément marcher tous à l'unisson dans tous les domaines entre pays ou groupes de pays, et pourquoi pas dans une certaine forme de dépendance dans l'interdépendance avec solidarité, où la confiance n'exclut pas le contrôle ni l'adaptation et où tout est possible entre les administrations et les industriels, voire les banques de différents pays en relation aussi avec l'environnement extérieur.

Toute relation, diplomatique, industrielle, financière, de couple (franco-allemand...) peut à un moment nécessiter une médiation pour éviter un conflit et un combat destructeur pour les deux parties, utilisant souvent les jeux, des énergies visant parfois à l'asphyxie, et des moyens qui finalement ne concourent pas à une négociation mais à la mort ou la vengeance assurée de l'autre dès qu'il le pourra par un deuil non fait et surtout en ne s'intéressant pas souvent aux causes profondes des litiges, au-delà des faits. Mais comme nous le verrons cette médiation peut aussi intervenir à des moments différents.

Après notre premier dîner sur l'évolution du droit, nous avons souhaité aborder ce soir un sujet trop méconnu et qui n'a d'ailleurs pas rempli la salle mais que nous allons ensuite bien entendu colporter, qui est celui de « la médiation des entreprises en France et en Europe »

Et qui pouvait mieux en parler que Pierre PELOUZET, Médiateur des entreprises, vice-président et trésorier de Pacte PME, Président de l'Observatoire des Achats Responsables, animateur des comités de crise sur les délais de paiement et sur l'énergie que nous remercions vivement pour sa présence et sa disponibilité

Peut être parlerons-nous des origines, des méthodes, des résultats après 12 ans de ce dispositif public particulier, des problèmes traités, des



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

secteurs et des parties plutôt concernés, des causes, des initiatives, des relations Etat /industrie, mais surtout groupes et sous-traitants, de la notion de gagnant-gagnant, des effets à travers l'Europe, des liens potentiels avec d'autres structures en termes de décloisonnement et de valorisation, de la notion d'achats responsables, des initiatives françaises et de la diversité européenne, mais quels que soient les propos nous le ferons en toute bienveillance.

Intervention :

Fonction officielle et publique, nommé par le Président de la République, placé auprès du ministre de l'économie, pour renforcer la confiance entre les acteurs économiques ce qui n'est pas forcément une mission facile ni forcément la voie naturelle entre les entreprises entre elles ou avec les acteurs publics. En effet, les difficultés relationnelles, les tensions, le manque de dialogue, de compréhension, de vocabulaire entraînent une déperdition formidable d'énergie et de compétitivité.

A l'origine, la crise financière de 2008 a donné l'idée d'apporter des solutions de médiation par l'intermédiaire de René Ricol, nommé par Nicolas Sarkozy, comme médiateur du crédit entre les entreprises et les banques. Avec un nouveau besoin apparent entre entreprises entre elles et entre acteurs publics, s'en est suivi deux ans plus tard la création de la médiation de la sous-traitance industrielle, élargie ensuite entre entreprises et acteurs publics.

Plusieurs outils : la médiation offre un service public gratuit aux entreprises, souvent des PME-TPE qui ont des difficultés avec un gros client ou fournisseur avec des conflits souvent déséquilibrés : 5000 euros n'a pas le même impact sur la trésorerie d'un artisan que sur celle d'un grand groupe. La confidentialité et la neutralité sont importantes et même obligatoires pour traiter ces dossiers. Différents sujets sont abordés comme par exemple les difficultés clients fournisseurs, les ruptures de contrat, les retards de paiement, les sujets de propriété intellectuelle. Réseau d'une centaine de médiateurs sur le territoire avec un processus d'invitation de la tierce partie autour d'une table in situ ou en visioconférence ou par téléphone en fonction des distances et disponibilités.



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

Le médiateur n'est ni juge ni arbitre, ni avocat d'une ou l'autre partie. Il crée du dialogue afin de permettre aux parties de se parler vraiment de façon équilibrée, et non en double monologue.

Il s'agit d'amener les interlocuteurs à s'écouter, ce qui n'est pas évident dans le contexte d'un conflit avec des mots très forts exprimés parfois de façon vive. C'est une forme de purge qui permet de créer un terrain plus stable, un lien de confiance pour continuer à travailler ensemble. Puis enfin arrive le problème technique à l'aide d'un tableau avec un trait au milieu et une partie réservée à chacun, où l'on s'aperçoit souvent que les parties sont d'accord à 80%.

Puis arrive l'étape de l'accord sur le désaccord, avec parfois des phrases magiques qui apparaissent de part et d'autre comme « on pourrait peut être », qui marquent souvent l'issue avec ensuite un protocole d'accord et souvent une nouvelle envie de travailler ensemble.

En 2012, la volumétrie était d'une centaine de médiations par an, puis de 100 par mois en 2019. Puis arriva le cataclysme de 2020 avec 4500 saisines dans l'année avec une multiplication par 10 au mois de mars suite à notamment l'arrêt total du paiement des fournisseurs. Actuellement nous enregistrons 2000 à 2500 saisines par an avec un potentiel beaucoup plus grand, sur les sujets de la pénurie de matières premières en 2021, puis l'énergie amplifiée par la guerre en Ukraine, puis l'inflation, la pénurie de main d'oeuvre, de transports, avec un niveau de tension qui reste fort. Le taux de succès est d'environ 70%. Parmi les sujets nouveaux nous pouvons citer : les problématiques liées aux matières premières et à l'énergie, aux baux commerciaux avec commerçants fermés mais avec des loyers persistants...il y a également la possibilité de saisine collective.

Travail également préventif dans le cas des filières par une approche collective et d'anticipation sur toute une chaîne, avec des interlocuteurs qui ne se connaissent pas, afin d'éviter de casser le maillon faible et une répercussion sur tous. Exemple du BTP avec hausses des prix en cascade et autres problèmes multiples en montagne russes permanentes.

Les achats responsables sont une des clés de la relation avec effet d'entraînement. Un gros travail a été réalisé dès 2010 par l'établissement de dix bonnes pratiques de l'acheteur responsable entre les grands

I.R.C.E. – Institut de recherche et de Communication sur l'Europe – Association de loi 1901

Siège : Maison de l'Europe de Paris 29 avenue de Villiers 75017 PARIS – siret 789 170 818 00031

Adresse postale et de gestion : 12 rue du Port 21130 Les Maillys – 9499Z

Tel : 00 33 (0)9 71 00 46 27 – www.irce-oing.eu – contact@irce-oing.eu



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

groupes, ETI, PME, acteurs publics. Le Médiateur des entreprises anime avec le Conseil National des Achats, un Parcours national des achats responsables. Ce dispositif repose sur deux piliers :

- La charte RFAR : 2500 signataires privés comme publics qui s'engagent pour améliorer leurs pratiques
- Le label RFAR : Plus de 100 acteurs économiques dont les pratiques d'achats sont reconnues. Ils étaient une cinquantaine en 2019.

2020 fut une année de prise de conscience du parcours national des achats responsables et de la charte notamment sur le plan environnemental pour privilégier autant que possible le mieux disant avec une approche mieux disante à la fois sociale, logistique, de recyclabilité, etc.. plutôt que moins chère.

Pour mémoire, la France a pris à l'origine l'initiative de proposer à l'ISO, l'élaboration d'une norme internationale sur la base de la norme française et prenant en compte l'existence du Label relations fournisseur et achats responsables. Les travaux menés sur plusieurs années ont permis la naissance de la norme internationale ISO 20400 "achats responsables" qui a pour but de conjuguer responsabilité sociétale et achats responsables.

Le ministre délégué chargé de la transition numérique et des télécommunications a confié au Médiateur des entreprises la création et le pilotage d'un observatoire des achats publics et privés auprès des start-ups françaises. Cet observatoire doit permettre de suivre le volume d'achat du secteur public et du secteur privé envers les start-ups, pour mieux suivre l'engagement du gouvernement de doubler d'ici à 2027 ce montant.

Commentaires FC : Compréhension des différences entre missions de conseil et de médiation, rappel aussi que les entreprises appellent trop peu souvent les consultants pour les aider à analyser les échecs, voire les succès. Approbation des principes de l'assurance. Constat que les techniques employées sont très proches à celles du coaching, de la négociation commerciale ou de rapprochement et de la gestion de crise, qui n'aboutit d'ailleurs souvent pas quand le facilitateur propose un plan. Importance néanmoins parfois souffler quelques retours d'expérience lors de la préparation qui pourront être repris par l'une ou l'autre partie plutôt qu'attendre que la solution ne vienne pas. Approbations sur la notion de



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

filère, de chaîne de valeurs et de l'utilisation apparente des techniques d'ingénierie concurrente de management de projet où chaque acteur est impliqué au même moment. Importance de l'interview individuelle et collective pour faire germer les éléments sous-jacents, exemples de risk management dans les équipes pluridisciplinaires. Apport des retours d'expériences par décroisement, évocation des répercussions de hausses de prix dans l'industrie entre groupes et PME. Questionnement si non respect du label. Approbation sur la sortie de l'esprit unique de recherche de fonds, notion de couvage de projets, de start up, scale up et de PME, évocation de maintien de liens, comparaisons entre les écosystèmes Allemagne France, suggestion d'imbrications. Rappel aussi de l'importance du document unique dans les litiges internationaux et de la langue française. Technique de médiation serait sans doute utile en diplomatie, dans les partenariats industriels impliquant notamment des Etats et sans doute opportune dans le cas des compensations industrielles pour des marchés d'armement export où les sous-traitants traditionnels se voient souvent remplacés par ceux de l'acheteur par nécessité, au risque de les faire disparaître, avec toutefois possible solution incitation de les pousser à créer eux-mêmes les coopérations. Partage du fait que des PME traitent finalement avec des acheteurs purs alors qu'il s'agissait de soit disant partenariats avec les dirigeants. Rappel que 80% des problèmes sont souvent humains et de dialogue, de différences de lunettes, exemple de management quand un salarié reproche au chef de toujours le faire travailler alors que ce dernier mise au contraire sur sa grande compétence, mémoire également d'un exemple de suspicion de sauvetage pour racheter l'entreprise ; exemple de réunion de crise sans sortir de la salle.

Débat : voir également le document support avec planches projetées.

Q/R de baguette magique :

Faire connaître la médiation. Une des phrases qui revient parfois est « Ah si je vous avais connu plus tôt » avec parfois des dirigeants déjà trop découragés et qui déposent le bilan même si la solution est trouvée.

Q/R sur problème de vision différente : les deux parties arrivent tout le temps en ayant raison chacune à leur façon et ne sont pas d'accord pourtant sur de mêmes réalités. Importance de la beauté de l'humain. Exemple d'un fournisseur persuadé que le client faisait exprès de ne pas



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

passer commande pour le mettre en faillite et le racheter et de l'autre, quand le client fait quant à lui des reproches sur la qualité dégradée avec des ventes en baisse. Moment clé quand les deux présidents sont sortis tous les deux pour se parler.

Q/R sur l'écoute active, apprendre à se parler avant de regarder le problème : toute filière confondue, il s'agit des personnes, de faire sortir les gens de leur cachette, savoir être experts du dialogue sans être expert juridique ni technique. Quand les gens ont décidé de se parler, ils trouvent les solutions.

Q/R sur les jeux de négociation et savoir décrocher pour éviter l'asphyxie : rôle du médiateur mais qui doit être préparé, très dur notamment pour les anciens juges qui ont eu l'habitude de trancher, voire d'apporter une solution qui fait généralement échouer la médiation. Mieux vaut que le médiateur ne connaisse pas le milieu pour éviter de donner des solutions et bloquer la médiation mais comprendre la langue du domaine ou d'un domaine voisin est néanmoins un atout.

Dans beaucoup de cas où les gens ne se connaissent pas, et la médiation permet de faire rencontrer les responsables car le patron de PME n'a souvent accès qu'au responsable achat. Similarité avec les principes de négociation sur l'absence de progression si chacun campe sur ses positions en essayant de prouver à l'autre que j'ai raison et sur le principe qu'il faut être dur sur les faits mais en les faisant apparaître de part et d'autre, et doux sur la personne.

Q/R sur le meilleur profil de médiateur : forcément altruiste, travail longtemps dans la force de l'âge. Chef et gardien du processus, établi dès le début.

Q/R pyramide des besoins : on passe par tous les niveaux de la pyramide de Maslow, physiologie primaire, sécurité, lien social, besoin d'accomplissement qui permet de co-construire quand on voit les deux gravir la pyramide chacun de son côté mais se retrouver en haut alors « qu'on ne pensait pas y arriver »



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

Q/R Planche d'interdépendance avec l'élément de blocage de maturité pour ne pas retourner la roue une fois de plus : la subtilité du médiateur est de savoir aussi arrêter, geler le processus, avant une meilleure reprise – rappel de la position méta, d'hélicoptère. Bien considérer aussi que tout n'est pas forcément toujours prévu au départ d'une relation

Q/R : Courbe du deuil : faite en séance sinon il n'y a pas de vrai accord, on s'assure que toutes les étapes sont franchies. Appréciation du coup de tamis final pour garder quelque chose.

Q/R Triangle de Karpman entre sauveteur, victime, persécuteur : sur les 30% d'échec avec lettre de clôture, certains se rappellent après et se mettent d'accord entre eux, certains acceptent d'avoir appris et compris, d'autres vont au tribunal. Rappel du processus : la médiation publique arrive avant le processus juridique. Elle est souvent employée de peur de perdre son client et sans avoir les moyens ni la force de l'attaquer. On offre une solution à des gens qui n'en n'avaient pas. Le juge peut aussi arrêter le processus juridique pour permettre une médiation. Accord de confidentialité préalable. La médiation existe aussi dans le processus juridique. Possibilité de venir après un premier jugement mais assez rare.

Q/R sur les effectifs : la moitié des médiateurs sont des agents volontaires de l'administration, avec 30% de disponibilité, l'autre moitié des médiateurs sont des bénévoles souvent issus du monde de l'entreprise et tous formés à la médiation. Plus centralisés en région parisienne. Les médiateurs professionnels sont quant à eux saisis et rémunérés par les entreprises. Principe non rentré dans les mœurs en France. Le médiateur dispose également d'une équipe administrative à plein temps dont juridique, innovation, Crédit Impôt Recherche, communication/relations médias.

Q/R sur l'approche européenne : le principe de médiation est plus ouvert dans le monde anglo-saxon mais seule la France dispose d'une médiation de service public en Europe, voire dans le monde. Le Luxembourg a mis en place une forme de médiation qui ressemble à la française, porté par la Chambre de commerce et ministère de la justice. Un projet de Règlement européen en en cours d'écriture sur les délais de paiements. La rapporteuse du projet a cité le modèle du médiateur des entreprises en France.



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe
Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

Q/R sur l'usage parfois de la douce violence pour faire absolument aboutir un dossier stratégique ? : reprise sur la notion de filière. La vision collective permet de prendre conscience du danger de la multiplication des incidents qui peut devenir un gros accident et devient risque inacceptable. Trois médiateurs sont en place sur les marchés des JO afin de s'assurer de la fin des chantiers mais en fait très peu utilisés sachant leur mise en place. Faire ressortir l'intérêt de l'autre est souvent le plus dur à exprimer mais les parties savent parfois certains enjeux ultérieurs, liés ou sous-jacents et font le chemin.

Q/R : la saisine est réalisée à 98 % par des PME, dont 50% moins de 20 personnes dont la moitié moins de 10 avec des litiges allant de 5000 euros à plusieurs millions, le montant n'est pas forcément important.

Q/R : non missionné pour traiter des litiges avec les particuliers. Il existe aussi des médiateurs dans les grandes entreprises comme par ex SNCF, qui traitent des problèmes de consommation payés par l'entreprise et labellisés par Bercy.

Q/R : les médiations internationales sont possibles si un des deux acteurs est français. Possibilité de discuter avec des administrations étrangères dans le cas de marchés publics si elles l'acceptent.

Q/R : interventions possibles sur la propriété intellectuelle. Accord avec l'INPI qui peut venir faire une expertise technique.

Q/R : quand il existe une clause de médiation prévue dans le contrat, il est naturel voire conseillé de l'activer, voire avec un médiateur, pour minimiser toute réaction potentielle négative de mise en demeure.

Q/R : 30% des médiations initiées n'aboutissent pas car non acceptation ou impossibilité d'avancer mais aussi par des solutions quasi déjà trouvées avant ouverture du dossier.

Q/R : il existe un partage d'expériences avec les organisations patronales dans le but de sensibiliser, notamment aux achats responsables avec clauses de médiation plutôt que de former.



I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe

Le Think et Do Tank des dynamiques européennes

Q/R : Il existe un club des médiateurs, notamment avec le crédit, l'énergie et autres. La confidentialité est une bonne chose mais parfois limitante.

Q/R : il a été établi un référencement d'environ 50 cabinets conseil labellisés dans le montage des dossiers de Crédit Impôt Recherche pour limiter les risques de litiges. Action en lien avec Bercy, le ministère de la recherche et l'association des conseils en innovation.

Q/R : il existe des médiateurs à l'URSSAF hors sujets marchés publics, actions avec l'UGAP, etc... Une loi a poussé l'apparition de médiateurs dans les administrations.