

RAPPORT D'ACTIVITÉ

MÉDIATION INTER-ENTREPRISES

[avril 2013]





Crédits photos : Ministère du Redressement productif (Philippe Ricard), Fotolia, François Girard
Conception/Réalisation : Desk
Impression : Saciprint

SOMMAIRE

01

ÉDITOS

ARNAUD MONTEBOURG [5]

FLEUR PELLERIN [6]

PIERRE PELOUZET [7]

02

LES RELATIONS INTER-ENTREPRISES, UN FACTEUR CLÉ DE COMPÉTITIVITÉ : QUELS OUTILS ?

01] La Charte des relations inter-entreprises [23]

02] Label Relations fournisseurs responsables [27]

03] L'Agrément Médiation Inter-entreprises/CDAF [29]

04] La Charte PME Innovantes [31]

03

SE MOBILISER POUR BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME PERFORMANT, SOLIDAIRE ET DURABLE

01] Acheter performant et responsable doit devenir un réflexe naturel [33]

02] CŒuvrer pour améliorer l'environnement réglementaire
des entreprises [35]

03] Optimiser les travaux normatifs [36]

04] Fédérer les acteurs institutionnels en faveur de la croissance
des entreprises [38]

04

ANNEXES

01] Charte des relations inter-entreprises [41]

02] Liste des 36 mauvaises pratiques [57]

03] Règles d'attribution du label Relations fournisseurs responsables [60]

04] Liste des médiateurs délégués régionaux [65]

05] Biographie de Pierre Pelouzet [66]



[ARNAUD MONTEBOURG]

Ministre du Redressement productif

Depuis plusieurs mois, au cœur d'une crise économique d'une rare violence, le gouvernement a fait du redressement de notre industrie, de notre économie, le fer de lance du redressement de notre pays et de la bataille pour l'emploi.

C'est dans l'union de toutes les forces productives que nous esquisserons le visage de la nouvelle France industrielle. Le Pacte pour la compétitivité la croissance et l'emploi, l'accord sur la sécurisation de l'emploi comme la création de la Banque publique d'investissement sont ainsi autant d'outils au service du développement de l'économie réelle.

Le redressement productif de notre pays est un impératif national, une entreprise de longue haleine qui appelle la mobilisation de tous et oblige chaque citoyen, quelle que soit sa place dans la société : producteurs et consommateurs, ingénieurs et ouvriers, donneurs d'ordre et sous-traitants. Nous reconstruisons, pierre après pierre, filière après filière, une industrie française forte et compétitive.

Parmi les maîtres mots de notre action, nous souhaitons renforcer la solidarité de filière pour que l'ensemble des acteurs d'un même secteur puissent avancer main dans la main avec comme objectif leur renforcement commun.

C'est le sens de l'action de la Médiation Inter-entreprises, qui a su créer un outil remarquablement efficace pour l'amélioration des relations économiques : lorsque la médiation est ouverte, elle se clôture par un succès dans 8 cas sur 10.

C'est pourquoi j'ai décidé d'élargir l'activité de la Médiation Inter-entreprises à l'ensemble des secteurs économiques : industrie, BTP, services, dont la grande distribution.

J'ai confié cette mission à Pierre Pelouzet, en lui demandant de favoriser l'équilibre des relations donneurs d'ordre/fournisseurs et l'émergence d'écosystèmes économiques collaboratifs et performants sur le territoire national. L'amélioration de la performance responsable de toutes les entreprises est placée au cœur des actions de la médiation.

Les clients participent de façon décisive au redressement de notre pays. En introduisant le temps long et la confiance dans les relations avec leurs fournisseurs, les donneurs d'ordre permettent d'accroître la performance globale de notre économie, le maintien et même la relocalisation d'activités et le maintien d'emplois en France.

Les fournisseurs, par la construction de réponses innovantes, l'attention portée à leurs taux de dépendance envers leurs clients, leur détermination sur les opportunités en termes d'internationalisation, participent au renforcement du tissu d'entreprises créatrices de richesses sur le territoire français.

Par l'accroissement de leurs collaborations au sein de leurs filières, les acteurs économiques participent à leur renforcement mutuel. Par les comportements d'achat de toutes les entreprises du territoire national, responsables et patriotiques, celles-ci font à la fois le choix de la compétitivité et du made in France.

Chacune et chacun d'entre nous a donc sa part dans cet engagement qui permettra le redressement industriel de notre pays et son rayonnement dans la compétition mondiale.



[FLEUR PELLERIN]

Ministre déléguée chargée des PME,
de l'Innovation et de l'Économie
numérique

Dans l'effort national engagé pour le rétablissement de la compétitivité française, la Médiation Inter-entreprises joue un rôle essentiel. En réintroduisant de la confiance, du lien et du long terme dans les relations entre entreprises clientes et fournisseurs – c'est-à-dire bien souvent entre grands-groupes et TPE/PME – elle participe au soutien de l'activité économique, à l'amélioration de la santé financière et au développement de nos entreprises.

Le rapport Gallois l'a bien montré : la France souffre d'un manque de solidarité entre entreprises qui freine le développement de nos TPE / PME et explique en partie le faible nombre d'ETI sur le territoire.

La Médiation Inter-entreprises a ainsi été pensée comme le fer de lance d'une action réformatrice visant à rééquilibrer les relations entre cotraitants, au sein de nos filières. Elle s'inscrit dans l'impulsion forte lancée par le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi à l'automne 2012 et poursuivie par les Assises de l'entrepreneuriat au printemps 2013.

Sa spécificité tient aussi à l'approche retenue pour améliorer l'environnement des entreprises : fondée sur la recherche du consensus par la négociation et sur l'amélioration des pratiques entre entreprises par la pleine adhésion des parties, la Médiation Inter-entreprises est une institution résolument atypique et novatrice.

Dans un univers hautement concurrentiel, elle permet de réintroduire de l'humain, du dialogue et de rééquilibrer les rapports de force, au bénéfice des plus petites entreprises qui disposent ainsi d'un recours confidentiel, gratuit et rapide pour traiter les litiges avec les grands donneurs d'ordres.

Dans cette perspective, c'est pour asseoir son rôle incontournable de structuration des filières et d'allègement des contraintes pesant sur les TPE, les PME et les ETI que le Gouvernement a non seulement décidé de pérenniser son existence, mais aussi d'impulser une nouvelle dynamique en nommant à sa tête un nouveau Médiateur des relations inter-entreprises, Pierre Pelouzet.

EDITO

DE PIERRE PELOUZET



Faire mieux ensemble ce que l'on ferait séparément. Replacer la confiance au cœur de notre économie. Il ne s'agit pas ici d'un dogme humaniste mais bien d'un simple bon sens économique. Une relation de confiance se construit dans le temps et crée de la valeur. Il est urgent de développer de meilleures synergies inter-entreprises et d'instaurer des écosystèmes solidaires et durables. Il ne s'agit plus de le dire ou d'en avoir conscience, il faut passer à l'acte.

Qui dit bâtir un écosystème solidaire, dit mobilisation de l'ensemble des filières industrielles et de services. Au-delà des médiations individuelles et collectives que mènent les équipes de la Médiation Inter-entreprises, il est également question de révolutionner en douceur les comportements inter-entreprises. Cette révolution silencieuse est d'ores et déjà en marche, en témoignent les 400 signataires de la *Charte des relations inter-entreprises* et les premières entreprises qui ont reçu le *Label Relations fournisseurs responsables*. Pour

aller plus loin et amplifier ce mouvement prometteur pour notre compétitivité, je suis convaincu de la nécessité d'impliquer pleinement les filières et les acteurs qui les animent. Pour ce faire, j'ai décidé de diffuser la culture de la médiation à grande échelle à travers des médiations de filière. A terme, les fédérations professionnelles devront être des relais naturels de la Médiation Inter-entreprises afin d'exercer une régulation des relations inter-entreprises dans les filières.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, dans un monde où dominent les technologies de l'information et de la communication (TIC), le fait de rassembler des femmes et des hommes autour d'une même table pour résoudre un différend est une démarche très moderne. Dans 80 % des cas, nos médiations aboutissent à une solution conforme aux intérêts des deux parties. Unique en Europe, la Médiation Inter-entreprises est un dispositif gouvernemental d'aide aux entreprises qui offre un recours gratuit et totalement confidentiel, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise en difficulté. La médiation est un mode alternatif de résolution des conflits adapté à la « vraie vie » et au temps de l'entreprise.

Pour l'année à venir, je souhaite donner un nouveau souffle aux relations inter-entreprises de notre pays en mobilisant fortement les filières, en renforçant la visibilité du dispositif, en consolidant les belles avancées en matière d'achats responsables, en fédérant les initiatives en faveur de la croissance (CroissancePlus, Pacte PME, Parrainer la croissance...). J'en appelle à la responsabilité des leaders de filière mais aussi de tous les chefs d'entreprises. Plus que jamais, il faut resserrer les rangs et jouer la carte de la solidarité inter-entreprises.

[PIERRE PELOUZET]
Médiateur national des relations
inter-entreprises

01



UN DISPOSITIF EXCEPTIONNEL

D'AIDE AUX ENTREPRISES

- 01] DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE VERS LA MÉDIATION INTER-ENTREPRISES
- 02] UN DISPOSITIF D'EXPERTS, DE PROXIMITÉ ET DE TERRAIN
- 03] LES MOTIFS DE SAISINE
- 04] LA MÉDIATION, UN MODE ALTERNATIF DE RÉSOLUTION DES CONFLITS GRATUIT, CONFIDENTIEL ET EFFICACE
- 05] VOIR EN GRAND AVEC LA MÉDIATION DE FILIÈRE

01] DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE VERS LA MÉDIATION INTER-ENTREPRISES

Les prémices

Les premiers constats issus de la Médiation du crédit : créée en octobre 2008, la Médiation du Crédit a pour mission de traiter les difficultés de financement rencontrées par les entreprises avec leurs établissements bancaires. Le crédit inter-entreprises représentant 4 fois le volume du crédit bancaire, les retards de paiement ont une forte incidence sur la trésorerie des PME. Cette situation les amène à jouer le rôle de banquiers vis-à-vis de leurs clients alors même qu'elles sont souvent dans une situation tendue en matière de trésorerie.

Les conclusions du rapport Retailleau : en septembre 2009, le Premier ministre confie au sénateur Bruno Retailleau une mission relative aux problématiques que rencontrent tant les PME dans leur croissance que les ETI dans leur développement. Le rapport met alors en évidence le manque de coopération entre les entreprises françaises tout en démontrant que la croissance est désormais une performance collective. Le sénateur préconise de ce fait d'instaurer une meilleure régulation des relations de co-traitance afin de mieux conjuguer la réduction du coût des achats et le développement d'un écosystème de fournisseurs.

Cette réalité fragilise considérablement le tissu industriel et compromet à moyen terme le développement des PME/ETI, mais aussi des grands donneurs d'ordres. Durant les EGI, la nomination d'un Médiateur national des relations inter-entreprises fait l'objet d'une demande très forte. C'est la première des 23 mesures qui sera finalement mise en application.

LES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'INDUSTRIE (EGI) : EN FÉVRIER 2010, LE RAPPORT FINAL DES EGI MET EN LUMIÈRE DES GRANDS DÉSÉQUILIBRES ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS.

JEANNE-MARIE PROST

MÉDIATRICE NATIONALE DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES



Dès ses premiers mois d'activité, début 2009, les équipes de la Médiation du crédit ont été appelées à aider des entreprises dont les difficultés de financement provenaient de pratiques néfastes de leurs donneurs d'ordres. Certains chefs d'entreprise saisissaient la Médiation du crédit pour des difficultés de trésorerie, liées non pas aux réticences des banques, mais aux comportements abusifs de leurs clients. La Médiation Inter-entreprises est née de ce constat. Aujourd'hui les deux médiations travaillent régulièrement ensemble sur des dossiers d'entreprises confrontées à des problèmes relationnels ou contractuels avec leurs clients ou fournisseurs et qui subissent en parallèle, ou en conséquence, des difficultés avec leurs partenaires financiers. Dans ce contexte économique difficile, nos entreprises doivent savoir qu'elles peuvent recourir à tout moment aux services des médiations pour bénéficier d'un accompagnement gratuit, confidentiel et efficace.

Création de la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance

Le 8 avril 2010, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance est créée par décret du Président de la République, avec à sa tête Jean-Claude Volot. Une exception à la française, car il s'agit alors d'un dispositif gouvernemental d'aide aux entreprises unique en Europe. Et ce encore aujourd'hui. **Toute entreprise qui rencontre des difficultés contractuelles avec un client ou un fournisseur (rupture brutale de contrat, spoliation de propriété industrielle, retards de paiement...) dispose désormais d'une solution gratuite, rapide et totalement confidentielle.**

Vers la Médiation Inter-entreprises : un périmètre d'intervention devenu multi-secteurs

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 s'est concrétisé par décret du Président de la République nommant Pierre PELOUZET au poste de Médiateur Inter-entreprises. Si les premières années les dossiers provenaient en grande partie des secteurs de l'automobile, du BTP 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 industrielles : grande distribution, luxe, ingénierie, communication, informatique, artisanat, santé, énergie/nucléaire... Par conséquent, **la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance est devenue plus simplement la Médiation Inter-entreprises.**



02] UN DISPOSITIF D'EXPERTS, DE PROXIMITÉ ET DE TERRAIN

L'équipe permanente

Les dossiers de médiation déposés sur Internet sont transmis automatiquement au Médiateur délégué régional compétent. Une équipe permanente basée à Paris, constituée autour du Médiateur

national des relations inter-entreprises, est chargée de coordonner l'action de la Médiation Inter-entreprises, de développer et mettre en œuvre ses actions sur le terrain.



Pierre Pelouzet
Médiateur national
des relations inter-entreprises



Nicolas Mohr
Directeur général



Alexia Demirdjian
Chef de cabinet



Françoise Odolant
Responsable
du Pôle Acheteurs,
Chartes et Label



Martine Bourgade
Chargée de mission
au Pôle Acheteurs,
Chartes et Label



Bertrand Rouzier
Responsable
Juridique



Caroline Hardy
Responsable
de la Communication



Christina d'Aléo
Assistante du Médiateur
national



Stéphanie Renard
Assistante



**Natacha Gomez
de Kondserovsky**
Assistante

Les médiateurs délégués nationaux

Une dizaine de médiateurs délégués nationaux traitent des dossiers de médiation individuelle, collective et de branche. Ils peuvent intervenir en soutien des médiateurs délégués régionaux pour leur faire bénéficier de leur expertise métier.

S'investissant bénévolement au sein de la Médiation Inter-entreprises, la plupart des médiateurs délégués nationaux ont exercé des fonctions au sein des Tribunaux de commerce ou occupé des postes à responsabilités dans différents secteurs du paysage économique (grande distribution, conseil, luxe, aéronautique, nautisme, informatique...)

Tout comme les médiateurs délégués régionaux, les médiateurs délégués nationaux sont professionnellement formés à la médiation.

PATRICE RENAULT-SABLONIÈRE MÉDIATEUR DÉLÉGUÉ NATIONAL



La Médiation est un mode de règlement des conflits permettant de rétablir, en douceur et dans la confidentialité, le dialogue entre deux ou plusieurs acteurs du monde économique. Ancien juge au Tribunal de commerce, je trouve cette autre possibilité

utile et appréciable. Au quotidien, je constate que souvent le dialogue n'existe plus et qu'il faut peu de choses pour que les relations puissent repartir sur un bon pied. Enfin, la médiation permet de mettre en évidence des pratiques peu admissibles.

ISABELLE DE MAISTRE

MÉDIATRICE DÉLÉGUÉE NATIONALE



Résoudre les conflits existants entre clients et fournisseurs m'apparaît être un des grands enjeux pour tenter de rééquilibrer et redynamiser les relations inter-entreprises. C'est pourquoi j'ai accepté sans hésiter d'apporter mon expérience à la Médiation Inter-Entreprises. Comprendre les blocages, décrypter les non-dits, analyser les problèmes et intérêts de chacun... Aboutir à une rencontre où les intervenants se découvrent et s'expliquent est déjà un grand pas dans l'approche d'une solution. Organiser les rencontres et aider à trouver des solutions est le deuxième stade.

On constate généralement que les relations sont distendues voire inexistantes. La vie de l'entreprise est trop souvent déshumanisée, trop axée sur les résultats, au détriment des relations humaines qui sont pourtant un facteur clé de réussite. Quand je clos positivement un dossier de médiation et que les relations ont été renouées, j'éprouve un grand bonheur et le sentiment d'avoir apporté un peu de vie dans les rapports humains. Je me sens particulièrement à l'aise dans ce rôle de médiateur que je partage avec une équipe d'hommes et de femmes de grande expérience, passionnés, enthousiastes, travaillant sur les cas avec un réel esprit d'équipe et un grand sens de l'honneur.

La Médiation Inter-entreprises est une équipe gagnante et les résultats le prouvent tous les jours.

Les 11 médiateurs délégués nationaux



Bernard Auburger



Jean-Rémy Caurette



Benoist Cirotteau



Isabelle De Maistre



Michel Peiger



Maurice Perrault



Patrice Renault-Sablonière



Jean-Claude Robert



Jean-Philippe Robic



Jean-Luc Sauvage



Tibor Sillinger

Les 30 médiateurs délégués régionaux

Les médiateurs délégués régionaux ont quant à eux été pour la plupart recrutés dans les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et travaillent parfois en binôme avec un ancien juge ou juge honoraire des tribunaux de commerce. Le niveau géographique choisi pour le traitement des dossiers correspond au niveau de décision des principaux partenaires des entreprises concernées.

En toute confidentialité, le médiateur délégué régional traite des demandes de médiation individuelle d'entreprises désireuses de mettre fin à des pratiques qu'elles jugent abusives de la part de leur client ou de leur fournisseur. Il contacte d'abord le demandeur afin d'obtenir des compléments d'information utiles à l'instruction du dossier. Puis il informe, avec le consentement

du demandeur, le client ou le fournisseur de la saisine et essaie de recueillir son accord pour engager officiellement le processus de médiation. En lien avec l'équipe permanente, le médiateur délégué régional bénéficie si besoin de l'appui d'un médiateur délégué national pour traiter conjointement un dossier complexe.

Enfin, le médiateur délégué régional travaille également en étroite collaboration avec les fédérations professionnelles et les organismes socioprofessionnels de sa région afin d'organiser et renforcer ce réseau. Il est une force de proposition et peut préconiser la mise en place de mesures destinées à améliorer la relation client-fournisseur au sein des filières. Il peut également être en contact avec le Commissaire au Redressement productif, en conservant le principe de confidentialité.

NICOLAS MAÏER

MÉDIATEUR DÉLÉGUÉ RÉGIONAL
CHAMPAGNE-ARDENNE



La plupart des litiges que j'ai eu à traiter était le fruit d'une succession de malentendus entretenus par un défaut de communication. Lors de la première réunion de médiation, mon travail consiste essentiellement à renouer un dialogue constructif entre les parties. Je commence par

mettre d'accord les médiés sur le différend qui les oppose, afin que l'on parle tous de la même chose. Par la suite, j'agis uniquement en tant que facilitateur afin de les aider à trouver par eux-mêmes un accord mutuellement satisfaisant. Je n'impose pas de solution, j'aide simplement les parties à en trouver une, en créant le dialogue.

GÉRARD SOULA

MÉDIATEUR DÉLÉGUÉ RÉGIONAL
MIDI-PYRÉNÉES



Après avoir piloté les EGI en région et animé le Comité Stratégique régional de la filière aéronautique, j'ai naturellement accepté, en juin 2010, la mission de médiateur, outil d'amélioration des relations clients/fournisseurs et creuset d'une consolidation compétitive de nos filières industrielles. La reconnaissance acquise auprès des grands acteurs régionaux mais aussi des PME/ETI m'a permis légitimement de renouer un dialogue apaisé entre acteurs dans le traitement des dossiers de médiation. La capacité d'écouter, de comprendre et d'analyser l'écosystème d'une filière industrielle sont les atouts indispensables pour créer l'espace de discussion d'une médiation, et redonner du lien entre les acteurs tout en créant un terrain favorable au règlement du conflit qui les oppose.

03] LES MOTIFS DE SAISINE

Le « Top Ten » des motifs de saisine

-
- | Rank | Motif de saisine |
|------|---|
| 1 | Non-respect des délais de paiement (paiement au-delà du délai légal, délocalisation des services achat à l'étranger, retard volontaire de facturation...) |
| 2 | Rupture brutale du contrat |
| 3 | Détournement de la propriété intellectuelle |
| 4 | Conditions contractuelles imposées à la formation du contrat |
| 5 | Modifications unilatérales de contrat |
| 6 | Contrat à prix ferme sans prise en compte des fluctuations des matières premières |
| 7 | Pénalités de retard abusives |
| 8 | Activités non rémunérées (frais de R&D, études, logiciels...) |
| 9 | Modalités de commandes (exclusion totale des CGV, annulation de commande non indemnisée, non-respect des prévisions de commandes...) |
| 10 | Auto-facturation par le client
(dérives : décalage de la date d'émission des factures...) |

La Médiation Inter-entreprises : la vigie des comportements inter-entreprises

La Médiation Inter-entreprises vient en aide à toute entreprise rencontrant des difficultés relationnelles ou contractuelles avec un client ou un fournisseur. À ce jour, 37 mauvaises pratiques commerciales ont été recensées par ses experts ; toutes constituent des entorses à la loi (voir la liste des 37 mauvaises pratiques en annexe). La Médiation Inter-entreprises est aujourd’hui reconnue comme étant une vraie vigie des comportements entre entreprises sur le territoire national. En juin 2012, la Médiation

Inter-entreprises a créé le premier classement des 100 plus grands donneurs d’ordres français, en collaboration avec la CDAF et le magazine Challenges. Les grands comptes ont été interrogés sur le respect des délais de paiement, les conditions générales d’achats, les dispositifs de formation achats, les litiges clients-fournisseurs, l’implication dans des démarches d’amélioration de la relation client-fournisseur... Une opération grandement réussie qui devrait se renouveler.

04] LA MÉDIATION, UN MODE ALTERNATIF DE RÉSOLUTION DES CONFLITS GRATUIT, CONFIDENTIEL ET EFFICACE

La Médiation Inter-entreprises propose aux entreprises trois modes de saisine différents

- | La médiation individuelle : concerne une entreprise qui souhaite engager seule une médiation ; la médiation individuelle est gérée au niveau régional, sauf exception. Les médiations collectives ou de branches sont quant à elles systématiquement traitées à l'échelon national ;
- | La médiation collective ou « class mediation » : plusieurs entreprises peuvent se regrouper pour saisir le médiateur face à un même donneur d'ordre. Le médiateur peut également intervenir à la demande d'un syndicat ou d'une fédération professionnels : le but est d'inciter les filières industrielles à se mobiliser et à faire remonter des demandes ou besoins convergents de leurs adhérents, à la Médiation Inter-entreprises ;
- | La médiation de branche : un secteur d'activité entre en médiation avec une autre branche professionnelle.



BRUNO PEAU
PRÉSIDENT DE WINLOG



Je dirige une PME mérignacaise qui édite des logiciels de gestion pour les entreprises du BTP. En mai 2009, j'ai signé un gros contrat pour la fourniture de 5 500 licences. En réalité, nous en avons installé quatre fois plus car nous avons équipé les filiales de ce client. Sur le coup, nous n'avons pas modifié le contrat mais juste convenu oralement, avec mail à l'appui, que la situation serait régularisée plus tard... En juin 2012, j'ai frôlé la cessation de paiement car le client refusait de me payer la facture de 3,2 millions d'euros. Malgré mes nombreuses relances, lettres recommandées, courriers d'avocat, j'étais face à une fin de non-recevoir. C'est finalement la Banque de France qui m'a orienté vers Nicolas Mornet, le médiateur délégué régional aux relations inter-entreprises. Il a alors tout pris en charge et organisé une rencontre au siège parisien de mon client au cours de laquelle étaient présents le directeur de la DSI, le chef de projet, Nicolas Mornet et moi-même. Les discussions n'ont pas été faciles, car au début chacun campait sur ses positions. Puis, chacun a lâché du lest et finalement au bout de deux réunions de médiation, nous avons réussi à nous mettre d'accord. Le rôle du médiateur est d'aider à résoudre un conflit commercial à l'amiable sans mettre en péril la relation commerciale. Il se place comme défenseur de la relation client, il ne prend pas partie et ne cherche pas à savoir qui a raison et qui a tort. Son rôle est de trouver un accord équilibré qui satisfasse tout le monde. L'accord de médiation m'a permis de rassurer les banques et ma situation s'est arrangée. Le médiateur délégué régional m'a vraiment sauvé financièrement mais aussi moralement car je n'étais plus seul face à ces problèmes.

Comment saisir la Médiation Inter-entreprises

1

Dépôt du dossier en ligne sur www.mediation-interentreprises.fr

2

La médiation étudie l'admissibilité du dossier.

3

Un médiateur délégué régional prend contact avec les deux parties et définit avec elles un schéma d'action.

4

Travail de médiation : rapprochement des intérêts divergents.

5

Élaboration de solutions communes.

Les conditions d'éligibilité applicables

La Médiation Inter-entreprises intervient généralement dès lors que des difficultés apparaissent dans la relation client/fournisseur, l'application d'une clause contractuelle (formalisée ou tacite), le déroulement, l'interruption ou la résiliation d'un contrat.

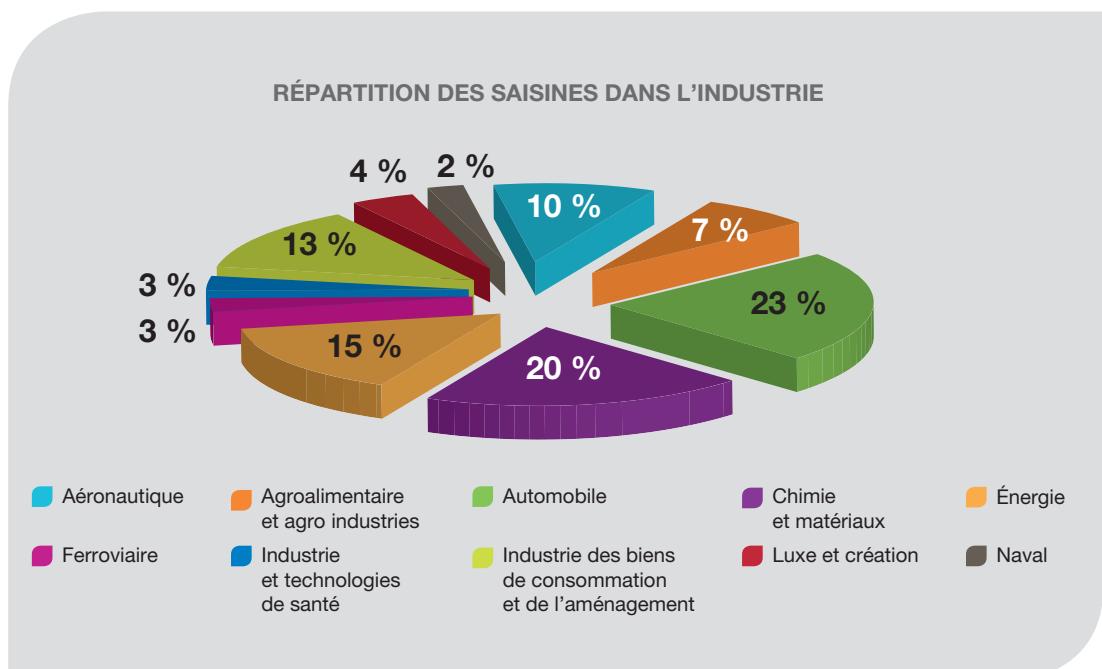
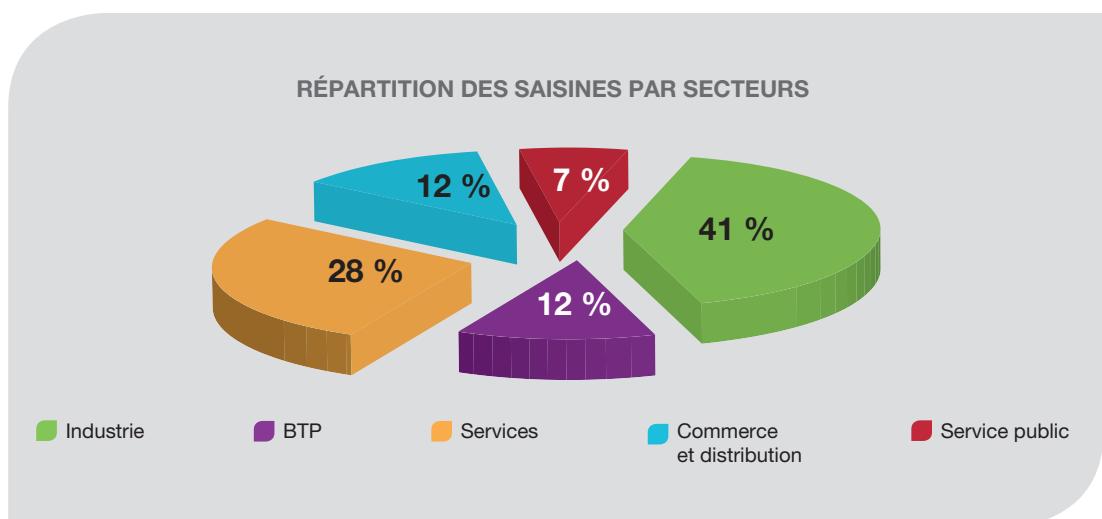
Toute entreprise, quel que soit le secteur d'activité, peut saisir la Médiation Inter-entreprises, même une société placée en sauvegarde ou en redressement judiciaire ou bénéficiant d'un mandat ad hoc ou d'une procédure de conciliation. Dans ce cas, l'ac-

tion du médiateur est conduite en accord avec la personne désignée par le Tribunal de commerce.

Les entreprises en liquidation judiciaire ne sont pas éligibles. Dans l'hypothèse où une action judiciaire est en cours, le médiateur apprécie au cas par cas la recevabilité du dossier en fonction de l'état d'avancement de la procédure. L'entreprise peut, le cas échéant, demander au juge le renvoi de l'audience à une date ultérieure afin d'engager un processus de médiation.



En quelques chiffres



05] Voir en grand avec la médiation de filière

« La Médiation en grand »

Initialement, la Médiation Inter-entreprises a été pensée comme un dispositif d'urgence capable d'apporter un recours aux entreprises souffrant de mauvaises pratiques de la part d'un client ou d'un fournisseur. Aujourd'hui, le dispositif est opérationnel et enregistre des résultats très satisfaisants (80 % de taux de succès). De plus, la Médiation Inter-entreprises n'enregistre aucun cas de rétorsion, au contraire, le plus souvent les relations commerciales sont renforcées. Pour autant, trop de chefs d'entreprise ne connaissent pas encore la Médiation Inter-entreprises ou n'osent pas y faire appel. À terme, les fédérations professionnelles sont appelées à être des relais naturels de la Médiation Inter-entreprises pour exercer une régulation optimale et à grande échelle des relations inter-entreprises dans les filières. D'ici fin 2013, cette approche par filière doit contribuer à accroître la notoriété de la Médiation Inter-entreprises et à désamorcer la peur des représailles. Les médiations de filière pourront être individuelles ou collectives.

**SOUS L'IMPULSION DE PIERRE PELOUZET,
IL A ÉTÉ DÉCIDÉ DE CRÉER DES INSTANCES
DE MÉDIATION PAR FILIÈRE INDUSTRIELLE
CO-CONSTRUITES AVEC LES FÉDÉRATION
PROFESSIONNELLES.**

Comment ça marche ?

La Médiation Inter-entreprises désigne un Médiateur national délégué pour chaque filière industrielle stratégique (définies dans le cadre du CNI) ;

La filière désigne un Référent dont la mission est de promouvoir la médiation auprès de ses pairs et de rassurer les chefs d'entreprises quant à la peur des mesures de rétorsion ;

Lancer la médiation de filière co-construite : tous les moyens de communication auprès des chefs d'entreprise de la filière doivent être déployés pour faire connaître le principe de médiation et la Médiation Inter-entreprises. En cas de saisine entre acteurs de la filière, le Référent qualifié fera remonter la demande auprès du Médiateur délégué national, qui instruira la demande et mènera la médiation pour trouver un accord entre les parties.

Les premiers pas de la médiation de filière co-constituée

Pierre PELOUZET, Médiateur national des relations inter-entreprises et Louis NÈGRE, Président de la FIF et Vice-Président du Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire, ont lancé au mois d'avril 2013 la toute première médiation de filière. Tous deux ont annoncé la mise en place d'un binôme exclusivement dédié à la filière industrielle ferroviaire et complémentaire dans ses missions. Ce binôme est constitué de deux personnalités à savoir un Médiateur délégué national en charge de la filière ferroviaire, et une personnalité de la filière ferroviaire.

Ils pourront être saisis par toute entreprise de la filière ferroviaire qui, rencontrant des difficultés avec l'un de ses clients ou fournisseurs, ne serait pas parvenue à déboucher sur un accord équilibré reflétant les principes de la *Charte des relations inter-entreprises*. Leur expérience respective d'industriels de terrain, le respect de leurs pairs à leur égard ainsi que leur capacité d'écoute sont autant d'atouts qui devraient contribuer à faire de Maurice PERRAULT associé à Georges DUBOT, deux interlocuteurs incontournables au sein de la filière.

Cette nomination, conforme à l'engagement pris par la Médiation Inter-entreprises et par la FIF dans le cadre du contrat de filière annoncé le 11 janvier 2013 par Arnaud MONTEBOURG, ministre du Redressement

productif, constitue une réelle avancée pour la filière ferroviaire en France. Elle constitue une étape indispensable à la mise en place de relations rééquilibrées, apaisées entre clients et fournisseurs dans une optique gagnant-gagnant. La signature du Préambule ferroviaire de la *Charte des relations inter-entreprises*, en décembre 2010, en avait constitué le premier socle. Une seconde étape a été franchie et elle témoigne d'une grande maturité.

MAURICE PERRAULT

MÉDIAUTEUR DÉLÉGUÉ NATIONAL -
MÉDIATION INTER-ENTREPRISES



L'idée de m'investir dans une filière industrielle m'a rapidement convaincu. Mon expérience en tant que Directeur du développement industriel dans un grand groupe de l'aéronautique m'a naturellement conduit à privilégier une filière bénéficiant d'une supply chain structurée. La médiation se devant d'être neutre, j'ai choisi de mettre mon expertise au service de la filière ferroviaire. Je suis fier de m'engager aux côtés de Georges DUBOT, nommé par la FIF, et espère que nos actions de médiation contribueront à consolider les liens entre les différents acteurs de cette filière.

LOUIS NÈGRE

PRÉSIDENT DE LA FIF
VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ
STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE
FERROVIAIRE



Nous avons démarré notre collaboration avec la Médiation Inter-entreprises il y a près de 3 ans au moment de la mise en place des Etats Généraux de l'Industrie, puis du Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire (CS2F). Notre filière ferroviaire, consciente de ses besoins de struc-

turation, en particulier dans les relations grands donneurs d'ordre / fournisseurs, a mené une vaste réflexion avec les équipes de la Médiation, réflexion qui a abouti à la signature, par la FIF et une trentaine de ses membres, du préambule ferroviaire de la Charte des relations inter-entreprises, le 16 décembre 2010. Cohérence et solidarité sont les deux mots clés qui ont depuis animé les réflexions du Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire avec toujours le même objectif : rendre les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs plus équilibrées, plus équitables et plus constructives pour l'ensemble de la filière.

C'est dans cet esprit que nous nous sommes engagés, conjointement avec la Médiation Inter-entreprises, dans le cadre du Contrat de Filière signé le 11 janvier 2013, en présence du Ministre du Redressement Productif, Arnaud MONTEBOURG, à mettre en place une équipe de médiation dédiée à la filière industrielle ferroviaire.

Nous nous réjouissons donc vivement de la désignation d'un Médiateur délégué national au ferroviaire en la personne de Maurice PERRAULT et d'une personnalité qualifiée, désignée par la FIF pour lui apporter son expérience et son expertise technique, Georges DUBOT.

02



LES RELATIONS INTER-ENTREPRISES, UN FACTEUR CLÉ DE COMPÉTITIVITÉ : QUELS OUTILS ?

- 01] LA CHARTE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES
- 02] LABEL RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES
- 03] L'AGRÉMENT MÉDIATION INTER-ENTREPRISES/CDAF
- 04] LA CHARTE PME INNOVANTES

01] LA CHARTE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES

LOUIS GALLOIS

COMMISSAIRE GÉNÉRAL
À L'INVESTISSEMENT



La solidarité des filières relève d'abord de la responsabilité des entreprises qui les composent. C'est, en particulier, l'affaire des grands groupes qui en sont les « têtes de pont » et des organisations professionnelles qui les fédèrent. Cependant des dispositifs

peuvent pousser les acteurs à développer leurs synergies et leurs coopérations. En particulier, l'obligation d'associer les fournisseurs et les sous-traitants aux actions des grands groupes dès lors qu'ils bénéficient d'aides de l'État. Les structures de coopération telles que la Médiation Inter-entreprises conduisent les grands groupes, les ETI et PME à travailler ensemble.

NICOLAS DUFOURCQ

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA BANQUE
PUBLIQUE D'INVESTISSEMENT (BPI)



La création de la Médiation Inter-entreprises et celle de la BPI procèdent d'un même constat : celui de la nécessité de mobiliser l'ensemble des outils et des acteurs afin de renforcer la compétitivité de l'économie française. À cet égard, la création de la BPI permet de constituer un outil intégré, chargé du financement et de l'accompagnement des PME françaises en vue de faire émerger des ETI. La croissance et la multiplication des PME sont la clé de tout, et les chefs d'entreprise constituent le pilier central de la reconquête économique. Ils portent de lourdes responsabilités et méritent d'être soutenus et écoutés. Nous sommes à leurs côtés.

La vie de la Charte des relations inter-entreprises

Conçue en 2010 par la Médiation du Crédit et l'Association des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), la *Charte des relations inter-entreprises* a pour but d'inciter les entreprises à adopter des pratiques d'achats responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. Aujourd'hui, la promotion et l'animation de la *Charte des relations inter-entreprises* sont assurées par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF. Par le biais de 10 engagements pour des achats responsables, la *Charte des relations inter-entreprises* participe à

la construction d'une relation équilibrée et durable entre les clients et fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chacun.

Parmi les 10 articles de la *Charte des relations inter-entreprises*, on retrouve notamment les engagements suivants :

- | appliquer la loi LME (loi de modernisation de l'économie) ;

| créer une relation durable entre le donneur d'ordres et la PME : par exemple en termes d'équité financière ou de transparence sur le carnet de commandes et la capacité de production tout en veillant à maîtriser les risques d'une dépendance réciproque trop forte ;

| favoriser la collaboration avec les fournisseurs stratégiques : afin d'améliorer ses performances, le donneur d'ordre collabore avec le sous-traitant qui doit être considéré comme un partenaire stratégique ;

| choisir un fournisseur en appréciant le coût total de l'achat et non pas seulement le prix apparent, en intégrant les coûts logistiques, les risques en termes de réapprovisionnement, les problèmes de qualité et d'image ;

| prendre en compte l'impact environnemental de son entreprise et de ses activités, y compris les activités externalisées ;

| veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise : contribuer le plus possible à développer l'activité économique sur le territoire où l'entreprise exerce son activité.

Tout a commencé le jeudi 11 février 2010 quand 20 entreprises se sont engagées en avant-première dans la *Charte des relations inter-entreprises*. Elle a d'ailleurs toujours été valorisée par le ministère de l'Économie ainsi que le ministère du Redressement productif. Trois ans plus tard, **elle compte 372 signataires** parmi lesquels des grandes entreprises, des acteurs publics, des ETI et des PME. Les principaux organismes socioprofessionnels et de nombreuses fédérations professionnelles ont également signé la charte. Il est à noter que des préambules spécifiques ont été créés pour certains secteurs d'activité, à savoir : le CICF Informatique, la filière ferroviaire, la filière foire-salons-congrès, la filière navale et enfin l'Observatoire du Hors Média COMM MEDIA (l'intégralité du texte de la Charte et des préambules figurent en annexe ainsi que la liste complète des signataires).

L'intérêt de la *Charte des relations inter-entreprises* est double :

| elle permet aux signataires de faire savoir et officialiser leur volonté de s'inscrire

dans une relation partenariale « gagnant-gagnant » avec leurs fournisseurs ;

| elle entraîne la nomination d'un Médiateur interne au sein de l'entreprise signataire afin de faciliter le règlement des éventuels litiges fournisseurs.

La *Charte des relations inter-entreprises* engage les signataires à assister à deux comités de pilotage par an : ce sont des temps forts durant lesquels les signataires présentent les avancées de leur dispositif de mise en œuvre de la charte sur le terrain. De plus, les experts de la Médiation Inter-entreprises analysent les Conditions Générales d'Achat (CGA) des signataires afin de les mettre en conformité avec les textes législatifs, s'il y a lieu, et les accompagnent dans la mise en place de pratiques responsables.

La Médiation Inter-entreprises et la CDAF ont également mis au point trois formations sur la *Charte des relations inter-entreprises* : « Vie de la Charte », « Médiation appliquée à la Charte » et « Médiation approfondie ».

2 300 heures de formation délivrées en trois ans

| Formations « Vie de la Charte » et « Médiation appliquée à la Charte » (formations ouvertes aux signataires, aux Médiateurs délégués et aux candidats à l'Agrément)

| Formation « Médiation approfondie » (ouvert aux Médiateurs délégués nationaux et régionaux)

MARC SAUVAGE

PRÉSIDENT DE LA CDAF



Les Directions Achats sont désormais présentes sur tous les fronts : impact environnemental, développement économique, construction durable des relations fournisseurs, responsabilité sociétale. Que ce soit dans le secteur public ou privé, les Directions Générales

ont compris l'importance des Achats sur ces enjeux. Avec désormais près de 400 signatures de la Charte des relations inter-entreprises par des entreprises de tous secteurs, nous sommes en train de faire la démonstration que Performance et Responsabilité peuvent se conjuguer. La délivrance des premiers labels Relations fournisseurs responsables vient concrétiser les actions des organisations les plus engagées, et renforce cette conviction qui est la mienne.

Dossiers traités par les Médiateurs internes

Depuis la création de la Médiation Inter-entreprises : 1 358 dossiers

- Un taux de réussite cumulé de 98 %
 - En 2011 : 749 dossiers
 - En 2012 : 609 dossiers

Les Médiateurs internes

Dès lors qu'une entreprise signe la *Charte des relations inter-entreprises*, elle s'engage à désigner au sein de sa structure un « Médiateur interne » ou « Correspondant PME ». Lorsque des fournisseurs ou sous-traitants rencontrent des difficultés pour faire entendre leur point de vue, le Médiateur interne constitue un recours possible en cas d'absence de réponse satisfaisante. Il est un véritable trait d'union entre le fournisseur et l'interlocuteur achat « local ». Le Médiateur interne peut être saisi par le fournisseur ou par l'acheteur. Son rôle est d'intervenir auprès des fournisseurs ou auprès d'un service interne (achat, juridique, financier) en cas de conflit. Il doit garantir une neutralité de principe et le respect de la confidentialité, favoriser une nouvelle approche permettant de renouer le dialogue entre les parties et enfin rapprocher les points de vue. C'est un véritable relais de communication : il facilite le règlement amiable des conflits, maîtrise le risque d'image et évite la procédure juridique. Le Médiateur interne opère toujours en liaison avec un Médiateur délégué national de la Médiation Inter-entreprises.

THIERRY PERRIN

MÉDIATEUR INTERNE –
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE



Assurer une médiation, c'est instruire de façon contradictoire un litige entre acteurs économiques et proposer une solution de compromis, sur la base d'une analyse des faits, du droit et de la prise en compte des bonnes pratiques clients-fournisseurs, pour éviter, en particulier, un contentieux. Une fois établie, cette solution est mise en œuvre sous la surveillance de la mission ministérielle PME. Celle-ci figure sur le site internet du ministère et est présentée dans toutes les campagnes d'information menées sur sa fonction achats. Elle peut être contactée par mail, téléphone ou courrier. Les contrats mentionnent son existence, ses coordonnées et la possibilité d'y recourir.

Les journées de soutien

La Médiation Inter-entreprises observe l'impact du changement de paradigme qu'elle a initié il y a maintenant trois ans avec la *Charte des relations inter-entreprises*. De nombreux signataires ont pris conscience de l'importance de la réhumanisation de la relation entre clients et fournisseurs. Devenir signataire de la *Charte des relations inter-entreprises* n'est qu'une première étape. Afin d'impulser la mise en œuvre de ses 10 engagements, la Médiation Inter-entreprises met à disposition des signataires de la *Charte des*

relations inter-entreprises des experts qui les aident à optimiser leur politique d'achats responsables. Cela prend la forme d'une journée de conseil durant laquelle l'expert rencontre le Médiateur interne, la direction des achats, le service juridique et la comptabilité-fournisseur. Un diagnostic est établi et un plan d'action défini avec l'expert de la Médiation Inter-entreprises. Cette journée est également l'occasion de recommander la mise en relation avec des cabinets de conseils ou de formations agréés par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF.



02] LABEL RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES

Le *Label Relations fournisseurs responsables* vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Attribué pour une période de trois ans, le *Label Relations fournisseurs responsables* certifie des entreprises ayant mis en œuvre efficacement les 10 engagements pour des achats responsables de la *Charte des relations inter-entreprises*.

Le *Label Relations fournisseurs responsables* est le premier label économique RSE qui soit décerné par les pouvoirs publics. Jeudi 20 décembre 2012, la Médiation Inter-entreprises et la CDAF l'ont décerné en avant-première à quatre grands groupes à savoir Legrand, Société Générale, SNCF et Thalès, en présence de Fleur PELLERIN, ministre déléguée auprès du ministre du Redressement productif, chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Économie numérique. Le 8 avril 2013, une nouvelle vague d'entreprises se sont vues remettre le *Label Relations fournisseurs responsables* : Alcatel-Lucent France, France Telecom-Orange, Nexter-Systems, Sanofi France, General cable et l'UGAP.



Ce label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la *Charte des relations inter-entreprises*. Afin de consolider leur engagement de progrès en matière d'achats, toute entreprise peut prétendre au *Label Relations fournisseurs responsables*. Pour l'obtenir, l'entreprise candidate doit au préalable se soumettre à une évaluation conduite par le cabinet VIGEO, un organisme expert dans le domaine de la responsabilité sociétale des organisations. Des audits de suivi ont lieu chaque année sur les critères rédhibitoires définis par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF afin de s'assurer de la véritable permanence des bonnes pratiques mises en œuvre par l'entreprise labellisée.

NICOLE NOTAT PRÉSIDENTE DE VIGEO



La première des raisons qui a motivé VIGEO à se lancer dans l'aventure du label Relations Fournisseurs responsables, c'est que nous sommes convaincus que la qualité des relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs est au cœur des questions de compétitivité économique. La seconde raison est liée au caractère tout à fait innovant du portage du label, initié et animé conjointement par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF. Vigeo a développé un modèle d'évaluation à partir de l'analyse d'informations publiques et des documents fournis et renseignés par l'entreprise candidate au label. Nous lui livrons un premier pré-rapport sur lequel elle peut réagir, puis un rapport définitif intégrant des recommandations, dès lors que nous estimons pouvoir émettre des appréciations avec une assurance raisonnable de fiabilité. Ensuite, l'entreprise transmet ou non ce rapport au comité de labellisation Médiation Inter-entreprises/CDAF, qui est souverain.

Les critères d'évaluation sont notamment les suivants :

1 – Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants

- Équité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Promotion de relations durables et équilibrées
- Égalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants

2 – Impacts des achats sur la compétitivité économique

- Aide à la consolidation des filières et au déploiement international
- Appréciation du coût total de l'achat

3 – Intégration des facteurs environnementaux et sociaux dans le processus d'achat

- Intégration dans le processus d'achat des performances environnementales des fournisseurs et des sous-traitants
- Contribution au développement du territoire
- Intégration dans les processus d'achat des performances sociales des fournisseurs

4 – Conditions de la qualité de la relation fournisseur sous-traitant

- Professionnalisation de la fonction et du processus d'achat
- Développement des relations et de la médiation commerciales

Les règles d'attribution du *Label Relations fournisseurs responsables* figurent en annexe.

STÉPHANE RICHARD

PRÉSIDENT
DE FRANCE TÉLÉCOM ORANGE



Nous sommes historiquement très soucieux d'adopter une démarche responsable dans nos relations avec les fournisseurs. C'est pourquoi nous n'avons pas hésité à nous engager dès juin 2010 avec la signature de la Charte des relations inter-entreprises. Le

Label Relations fournisseurs responsables nous permet d'aller un cran plus loin en démontrant sur la base d'un audit indépendant la réalité de notre engagement et de cette relation durable et équilibrée avec nos fournisseurs. C'est à la fois un signal fort adressé à toutes nos parties prenantes sur notre démarche vis-à-vis du tissu des fournisseurs français, mais aussi une manière d'affirmer et de mobiliser encore davantage l'ensemble des collaborateurs du groupe autour de cet engagement.

EMMANUEL SABONNADIÈRE

CEO ET CHAIRMAN
DE GENERAL CABLE EUROPE & MED



General Cable croit en ses valeurs : simplicité, agilité, transparence et éthique. Le business peut être brutal et rude, mais nous avons la conviction que nos valeurs nous permettent de nous développer de manière continue et responsable en lien avec nos clients, fournisseurs, salariés et actionnaires. Dans cet esprit, j'ai signé le 28 Juin 2010 la Charte des relations inter-entreprises et ai souhaité concrétiser cet engagement en obtenant le Label Relations fournisseurs Responsables. Maîtriser et respecter les délais de paiement, favoriser les PME locales, considérer le coût total d'acquisition d'un bien ou d'un service... Ce label est la reconnaissance de notre souci permanent d'optimiser nos achats, dans le respect de nos valeurs et de nos relations fournisseurs.

03] L'AGRÉMENT MÉDIATION INTER-ENTREPRISES/CDAF

Agrément des cabinets de conseil ou de formation professionnelle

Suite à la création de la *Charte des relations inter-entreprises* et les premières cérémonies de signature en 2010, plusieurs organismes de formation se sont rapprochés de la Médiation Inter-entreprises et de la CDAF pour faire part de leur motivation à intégrer ces bonnes pratiques d'achat dans leur offre de services, et ainsi les diffuser auprès de leurs clients. Afin d'accompagner les signataires de la *Charte des relations inter-entreprises* dans la mise en œuvre des 10 engagements, la Médiation Inter-entreprises et la CDAF ont créé en 2011 un système d'agrément des cabinets de conseil et des organismes de formation professionnelle.

Les signataires de la *Charte des relations inter-entreprises* peuvent avoir besoin de recourir à des cabinets de conseil ou des organismes de formation professionnelle pour :

- | **professionnaliser leurs équipes achats**, en particulier pour les former aux 10 engagements pour des achats responsables contenus dans la charte ;
- | **sensibiliser leurs collaborateurs d'autres services concernés par la relation client-fournisseur** pour améliorer la construction de relations équilibrées et durables ;
- | **développer la culture de la médiation** au sein de leur structure ou professionnaliser leurs médiateurs internes.



PIERRE LASRY

PRÉSIDENT DE LOWENDALMASAÏ



L'agrément accordé à Lowendalmasai illustre son positionnement unique de conseil en management des coûts socialement responsable engagé pour la préservation du capital humain. Au travers de ses nombreuses missions pour les PME, les grandes entreprises et

les administrations publiques, notre département Achats & BFR agit quotidiennement en faveur d'une politique d'achats durable et responsable et favorise la réhumanisation de la relation clients-fournisseurs. Lowendalmasai met également à profit ses différentes missions pour mettre en place des bonnes pratiques d'achats auprès de ses clients, telles que celles figurant dans la Charte des relations inter-entreprises.

Agrément des mastères spécialisés

Les changements de comportements et de pratiques achat que la Médiation Inter-entreprises accompagne passe notamment par la formation des acheteurs de demain. Les mastères spécialisés proposés par Grenoble École de Management et INSEEC ont été les premiers à recevoir l'Agrément Médiation Inter-entreprises/CDAF. Ces deux écoles forment aujourd'hui leurs étudiants aux enjeux et pratiques liés aux achats collaboratifs. Grenoble École de Management souhaite promouvoir une vision innovante de l'acheteur. Selon Hugues Poissonnier, enseignant-chercheur directeur de la recherche au sein de l'Irima, « *l'acheteur de demain devra collaborer davantage qu'aujourd'hui en interne comme en externe. Pour cela, la véritable double compétence qu'il devra maîtriser sera la compétence technique achats bien sûr, mais également la compétence relationnelle [...]* »

ISABELLE VAUGON

AVOCAT ASSOCIÉ FIDAL DIRECTION INTERNATIONALE



Le cabinet FIDAL, 1^{er} cabinet d'avocats d'affaires et 1^{er} cabinet spécialiste de la médiation en France, a trouvé tout naturel d'apporter sa contribution afin de former les Médiateurs internes aux techniques de médiation, mais aussi de mettre au profit de l'ensemble des acteurs de la charte ses connaissances de droit applicables à la relation fournisseurs dans tous ces aspects. Ces enseignements ont connu un franc succès tant auprès des équipes achats que commerciales, qui y voient un instrument facile d'accès pour anticiper et maîtriser le risque d'une détérioration de la relation, ou le gérer au mieux quand il n'a pu être évité.

Dans un monde idéal, il devra donc être un réel chef de projet, un véritable intrapreneur. »

D'autres dossiers de mastères candidats à l'Agrément sont en cours d'évaluation. La Médiation Inter-entreprises et la CDAF se réjouissent de cette démarche et souhaitent que la sensibilisation des jeunes acheteurs diplômés ait un réel effet sur le long terme.



04] LA CHARTE PME INNOVANTES

Parce que la croissance de la France passe par une stratégie collective ambitieuse en matière d'innovation, l'État a élaboré en décembre 2012 la *Charte PME Innovantes* conjointement avec 19 entreprises signataires : AIR FRANCE KLM, AREVA, DCNS, EADS, EDF, ERAMET, ERDF, FRANCE TÉLÉCOM, GDF SUEZ, GIAT INDUSTRIES/NEXTER, LA POSTE, LFB, RATP, RFF, RTE, SAFRAN, SNCF, SNPE et THALES. Cette charte définit l'engagement des entreprises à participations publiques en faveur de l'émergence et du développement des PME innovantes. À travers la *Charte PME Innovantes*, les entreprises à capitaux publics s'engagent à stimuler l'innovation et à soutenir les entreprises innovantes de leur filière, le tout dans un esprit « gagnant-gagnant ».

Le ministère du Redressement productif, Pacte PME, la Médiation Inter-entreprises, la Médiation des Marchés publics et l'APE ont en charge l'animation et le suivi de la mise en œuvre des engagements de la *Charte PME Innovantes*. Celle-ci s'appuie d'ailleurs sur les actions et recommandations de Pacte PME. Pour faciliter les « rencontres de solutions innovantes », la Charte prévoit que les signataires mettent en place des bonnes pratiques telles que l'identification de segments d'achats, sur lesquels une politique volontaire d'ouverture aux PME innovantes doit être mise en œuvre et accompagnée d'un suivi. Les PME ont la possibilité de joindre directement la personne responsable des achats, avec l'identification des contacts pertinents pour chaque secteur d'achat. Des journées thématiques sont régulièrement organisées pour présenter les axes de développement sur un domaine d'activité précis.

Le second engagement de la *Charte PME Innovantes* mentionne l'**accompagnement qui doit être réalisé pour optimiser l'aboutissement du projet innovant**. Il est souvent nécessaire pour une PME de mener des études de faisabilité et de créer des prototypes. Or ces dernières peuvent avoir du mal à financer ce type de prestations. Les

S'ENGAGER EN FAVEUR DE L'INNOVATION, C'EST NOTAMMENT SIMPLIFIER L'ACCÈS DES ENTREPRISES AUX AXES D'INNOVATION DES GRANDS CLIENTS.

entreprises signataires s'engagent également à **encourager leurs fournisseurs à utiliser leurs résultats pour se développer sur d'autres marchés**. La propriété intellectuelle issue de ces activités d'étude et de démonstration revient généralement à l'acheteur. Les signataires de la *Charte PME Innovantes* sont appelés à veiller à ce que, dans le cadre des achats d'étude de faisabilité et de démonstration, **la répartition des droits de propriété industrielle ne bride pas les possibilités de développement d'innovation de la PME**. Par ailleurs, afin que les travaux d'innovation menés par les entreprises puissent se concrétiser en achat de produits ou services par les grandes entreprises publiques, les signataires s'engagent à plafonner les pénalités de non-conformité, à encourager les groupements conjoints et à recourir chaque fois que possible aux contrats de longue durée.

Enfin, les entreprises innovantes étant souvent confrontées, lors du démarrage de leur activité, à des difficultés de financement du fait de leur manque de fonds propres, l'implication de grandes entreprises peut avoir un effet tremplin majeur. **Investir dans les PME innovantes est déterminant pour la croissance de la France**. Les signataires de la *Charte PME Innovantes* soutiennent le renforcement de la structure financière des fournisseurs avec qui ils travaillent. **Il est vital de contribuer au développement des entreprises innovantes**. Pour ce faire, il convient aux grands comptes d'identifier parmi leurs fournisseurs les entreprises dont la croissance est dans leur intérêt, de les intégrer dans des projets collaboratifs, de contribuer à l'entretien et au développement des compétences, de les aider à se développer à l'international, de soutenir la création d'entreprises innovantes ou encore de parrainer les PME innovantes fournisseurs auprès d'autres grands clients.

03



SE MOBILISER POUR BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME PERFORMANT, SOLIDAIRE ET DURABLE

- 01] ACHETER PERFORMANT ET RESPONSABLE DOIT DEVENIR UN RÉFLEXE NATUREL
- 02] ŒUVRER POUR AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE DES ENTREPRISES
- 03] OPTIMISER LES TRAVAUX NORMATIFS
- 04] FÉDÉRER LES ACTEURS INSTITUTIONNELS EN FAVEUR DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

01] ACHETER PERFORMANT ET RESPONSABLE DOIT DEVENIR UN RÉFLEXE NATUREL

La question n'est pas de savoir qui est responsable des dérives de certaines pratiques : les acheteurs opérationnels, les services juridiques ou financiers, leur hiérarchie, le dirigeant qui fixe la politique générale de l'entreprise ou d'autres acteurs extérieurs ? La notion de « responsabilité collective » est quant à elle totalement au cœur de la problématique. Renforcer la responsabilité des leaders de filières est indispensable mais il est tout aussi important de mettre les fournisseurs devant leurs propres responsabilités, à savoir détenir une vision stratégique précise. Pour la Médiation Inter-entreprises, l'achat responsable va bien au-delà de « l'achat durable » ou de « l'achat éco-responsable ».

L'enjeu est d'amener l'ensemble des filières dans la bataille de la compétitivité. Cela suppose une vision partagée, davantage de travail en commun, des rapports régulés et pacifiés entre les entreprises. Seule une stratégie de filière peut offrir aux entreprises la visibilité globale nécessaire pour faire des investissements structurants, recruter, développer leurs compétences et ainsi gagner en compétitivité. Une relation partenariale basée sur la confiance et guidée par une même vision stratégique représente un véritable avantage compétitif. Une filière industrielle ne peut fonctionner efficacement que si le principal client soutient ses fournisseurs de rang 1, qui eux-mêmes soutiennent leurs fournisseurs de rang 2, puis de rang 3... Entendons par « soutenir » le fait d'intégrer ses fournisseurs à son écosystème, les aider à être plus performants, collaborer avec eux dans la recherche et l'innovation.

À ce sujet, la Médiation Inter-entreprises a particulièrement soutenu les travaux de John HENKE, professeur américain de l'université d'Oakland (Rochester, Michigan) qui pilote l'étude annuelle sur les relations de travail entre les constructeurs automobiles présents sur le marché nord-américain et leurs équipementiers de premier rang. Cette étude analyse les relations de travail que les six

principaux constructeurs du marché nord-américain (Chrysler, Ford, General Motors, Honda, Nissan et Toyota) entretiennent avec leurs équipementiers respectifs. L'indice WRI (Working Relations Index), élaboré à partir de l'expérience des fournisseurs avec leurs clients dans le cadre de plus de 1 200 situations d'achat, est devenu la référence à l'aune de laquelle sont évaluées les relations de travail clients-fournisseurs dans l'industrie automobile. Il a ainsi été révélé que 14 % du chiffre d'affaires et 33 % des profits des constructeurs étaient liés à des relations de confiance avec leurs fournisseurs.

**PLUS LA RELATION EST ÉTROITE,
PLUS ELLE CONTRIBUE AUX BONNES
PERFORMANCES DE CHACUNE DES
ENTREPRISES. AUTREMENT DIT, LA MISE EN
ŒUVRE D'ÉCOSYSTÈMES COLLABORATIFS
ET DE BONNES PRATIQUES EST
ÉCONOMIQUEMENT ET FINANCIÈREMENT
RENTABLE ET PRÉSENTE UN AVANTAGE
CONCURRENTIEL INDÉNIABLE.**

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

| Tout d'abord, les avantages en matière d'intégration : le fournisseur se sent plus impliqué dans le développement de nouveaux produits pour le client, il investit d'avantage pour répondre à des besoins spécifiques, il fait preuve de plus d'engagement, il y a automatiquement une amélioration quantitative et qualitative de la communication...

| Quant aux avantages opérationnels pour le client, on retrouve l'amélioration de la qualité, des délais de livraison mieux respectés, plus de réactivité et de partage des nouvelles technologies de la part du fournisseur, une meilleure mise à disposition des ressources matérielles et humaines...

Enfin, la relation de confiance apporte aussi des avantages financiers pour le client comme par exemple la baisse des coûts de transaction, un meilleur rendement de l'investissement, l'augmentation des marges bénéficiaires, la baisse du coût des marchandises, de meilleures réductions accordées par le fournisseur... Autant d'avantages économiques qui contribuent incontestablement à optimiser la compétitivité d'une entreprise.



GÉRARD BRUNAUD

VICE-PRÉSIDENT DE L'OBSAR
(OBSERVATOIRE DES ACHATS
RESPONSABLES)



Les bonnes pratiques d'achat responsable s'acquièrent. Au démarrage, cela demande un peu de temps afin de dialoguer avec les prescripteurs internes pour mesurer correctement le juste besoin d'achat, réaliser le bon sourcing fournisseurs, analyser l'impact sur les parties prenantes externes et l'éco-système de l'entreprise... L'encouragement à poursuivre cette démarche provient des résultats positifs obtenus. La relation mutuellement bénéfique qui s'instaure avec les fournisseurs devient dès lors une pratique « naturelle ».



02] ŒUVRER POUR AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE DES ENTREPRISES

La Médiation Inter-entreprises est une institution qui a la particularité d'être proactive sur l'ensemble des problématiques relatives aux relations inter-entreprises. De par ce statut, elle peut recommander la mise en place de pratiques de co-traitance dans un cadre juridique plus robuste, et toutes autres préconisations pour l'adaptation du droit aux évolutions récentes des relations entre entreprises propices à la croissance et à la compétitivité des entreprises, notamment des PME.

La principale préoccupation de la Médiation Inter-entreprises demeure le respect des délais de paiement. Le manque de trésorerie pour les PME lié aux retards de paiement par rapport aux délais que prescrit la loi de modernisation de l'économie (LME) est chiffré à 11 milliards d'euros pour 2012. Le délai moyen de retard de paiement s'envole à 12 jours. Alors que la mise en oeuvre de la LME avait permis une réduction des délais de paiement, on assiste de nouveau à un allongement depuis deux ans. Le crédit inter-entreprises quant à lui atteint un record de 600 milliards d'euros. Dans ce contexte, le Premier ministre a demandé à la Médiation Inter-entreprises d'accompagner le sénateur Martial Bourquin dans sa récente mission sur l'amélioration des pratiques et des outils législatifs existants.



BERTRAND ROUZIER

RESPONSABLE JURIDIQUE – MÉDIATION
INTER-ENTREPRISES



Les délais de paiement que les entreprises se consentent entre elles constituent un élément majeur de la fluidité des échanges économiques. La loi de modernisation de l'économie (LME) votée en 2008, limite ces délais à 60 jours calendaires ou 45 jours fin de mois. Pour autant, aujourd'hui un tiers des entreprises règlent leur facture au-delà de ces délais légaux. Premier motif de saisine de la Médiation Inter-entreprises, c'est aussi l'un des plus rapide à résoudre. Cela pose néanmoins la question des mesures qui pourraient être mises en œuvre pour améliorer le dispositif existant et ainsi mieux faire appliquer la loi : développement de la médiation, lutte contre les délais cachés, sanctions plus dissuasives, renforcement la communication sur les délais de paiement... Autant de propositions à l'étude aujourd'hui.

03] OPTIMISER LES TRAVAUX NORMATIFS

La Norme ISO 9000, faire émerger la voix du fournisseur !

FRANÇOISE ODOLANT
RESPONSABLE PÔLE ACHETEURS,
CHARTES ET LABEL À LA
MÉDIATION INTER-ENTREPRISES



Les travaux de normalisation sont très codifiés et c'est indispensable pour que des experts du monde entier, de cultures et de langues différentes, réussissent à rédiger des textes de manière consensuelle. L'Afnor m'a aidée à m'intégrer dans ces processus. J'ai

découvert les arcanes entre les réunions plénières des délégations et les réunions de travail des rédacteurs avec la norme Outsourcing en mai 2012. Concernant la norme ISO9001, j'ai d'abord été admise comme observateur à la réunion de Saint-Pétersbourg en novembre. Puis, avec l'appui du chef de la délégation française, j'ai été intégrée comme expert lorsque les groupes de travail se sont penchés sur les achats. C'est une fierté d'assurer la voix de la France dans cette norme qui est la plus utilisée au monde.

La Médiation Inter-entreprises contribue aux travaux internationaux de normalisation et a participé dans ce cadre à la commission nationale et à la délégation française sur la révision de la norme ISO 9001, avec le soutien de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) et du Groupement des Industriels et Fabricants de l'Aéronautique et du Spatial (GIFAS).

Cette norme définit notamment les exigences d'un système de management de la qualité et concerne tous les secteurs d'activités. La version de la norme actuellement en vigueur date de 2008 et promeut la satisfaction et la voix du client. La nouvelle version quant à elle devrait être appliquée à partir de 2015. Dans un premier temps, la Médiation Inter-entreprises s'est mobilisée en liaison avec l'Assemblée des chambres françaises de commerce et de l'industrie (ACFCI) pour répondre à une enquête publique, lancée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur la révision de la norme d'assurance qualité ISO 9001. La Médiation Inter-entreprises encourage ses partenaires à assurer l'influence de la France dans les travaux de normalisation française en participant à l'enquête, afin de faire émerger la notion de relations à la satisfaction mutuelle des deux parties, client et fournisseurs, et de la voix du fournisseur.

La Norme ISO 26000 « achats responsables » : vers l'internationalisation de la RSE ?

La Médiation Inter-entreprises a travaillé en liaison avec l'Agence française de normalisation (Afnor) sur une adaptation de la norme ISO 26000 en vue de développer un nouveau référentiel spécifique à l'achat responsable. L'Afnor a publié, après 18 mois de travail avec les professionnels concernés, une norme proposant des recommandations aux décideurs et aux acheteurs qui souhaitent maîtriser leurs coûts, tout en anticipant les risques sociaux et environnementaux des achats : la norme NF X 50-135 aussi appelée norme « Achats Responsables ».

La norme « Achats Responsables » traduit les sept questions centrales¹ de l'ISO 26000, en écho aux préoccupations des acheteurs et de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs. Elle complète l'ISO 26000 en apportant des réponses concrètes aux questions essentielles :

- | Comment allier développement durable et réduction des coûts ?
- | Quelle relation durable instaurer entre acheteur et fournisseur ?
- | Comment réduire émissions polluantes et déchets grâce aux achats ?

Stratégique et opérationnelle à la fois

La norme s'adresse à tous types d'organisations. Organisée en deux volets, elle met tout d'abord en exergue la stratégie achats à adopter en amont. Pour les acheteurs, cette partie permet d'argumenter, auprès de leur hiérarchie, la nécessité de s'engager dans une démarche d'achats responsables, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La seconde partie, plus didactique, est destinée aux acheteurs et/ou fonctions associées. De nombreux conseils pratiques sont présentés pour chaque phase du processus : gestion des besoins, appels d'offres, cycle des produits, gestion des fournisseurs... La norme propose ainsi à l'acheteur de se poser de nouvelles questions, pour adopter de nouveaux réflexes dans son quotidien. La parution de la première norme « Achats Responsables » est une étape cruciale pour converger vers des bonnes pratiques d'Achats Responsables universellement reconnues.

1. Les questions centrales de la norme ISO 26000 : Gouvernance de l'organisation ; droits de l'Homme ; relations et conditions de travail ; l'environnement ; loyauté des pratiques ; questions relatives aux consommateurs ; communautés et développement local.

De nombreux acteurs (CDAF, ObsAR, SAE...) réunis par AFNOR au sein d'un groupe de travail se sont accordés, par consensus, sur les meilleures pratiques en matière d'achats. L'enquête publique, préalable à la parution de la norme, a également permis de récolter plus de 300 commentaires et un taux d'approbation de 95 %. Cette nouvelle norme va renforcer les rôles stratégiques des acheteurs, en interne comme en externe, et ainsi modifier en profondeur le management de la relation fournisseurs et l'évaluation de la vraie performance globale et durable.

La Norme ISO PC/259 ou l'harmonisation du langage « outsourcing »

Dans le prolongement de ses démarches en faveur de l'amélioration des pratiques d'achats, la Médiation Inter-entreprises contribue activement aux travaux normatifs en France et à l'international, afin d'instaurer des référentiels de bonnes pratiques achats. La Médiation Inter-entreprises a donc participé à la réunion du groupe-projet ISO/PC259 concernant la norme « outsourcing », les 15 et 16 mai 2012 dernier à Paris. La norme « outsourcing » n'est pas une norme d'exigence. Elle est comme un guide qui va permettre d'uniformiser les terminologies et les pratiques afin de faciliter l'établissement de futurs standards. L'objectif est également de contribuer à la suppression des barrières techniques aux échanges et de réduire les coûts de transaction. Transfert de tout ou partie d'une fonction vers un partenaire extérieur, l'externalisation consiste souvent en la sous-traitance d'activités jugées non essentielles et non stratégiques. Les difficultés de compréhension complexifient la relation client-fournisseur, notamment à l'échelle internationale. Les membres de la délégation française ont pris conscience des malentendus liés aux différences d'interprétations et de traduction et se sont engagés dans ce travail laborieux d'harmonisation. Ce travail aura donc le mérite d'établir un glossaire commun au niveau international.

04] FÉDÉRER LES ACTEURS INSTITUTIONNELS EN FAVEUR DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

FABRICE BREGIER PRÉSIDENT DU PACTE PME



Avec la Médiation Inter-entreprises, l'État mène une action de fond d'évolution des comportements permettant notamment d'éviter que des différends contractuels en arrivent à une situation de blocage. Cette démarche est parfaitement complémentaire de celle du Pacte PME, association privée dont les membres – grands comptes et PME – agissent ensemble en amont pour réussir leurs relations dans un esprit d'intérêt partagé, et au Bureau exécutif de laquelle le Médiateur national des relations inter-entreprises est personnellement associé.

Nos membres ont développé une méthode basée sur des plans d'actions individuels, des programmes de soutien et une évaluation annuelle des résultats. Ainsi, ils favorisent la création de nouvelles relations avec des PME, en particulier innovantes, et la croissance des fournisseurs clés des grands groupes.

OLIVIER DUHA

PRÉSIDENT DE CROISSANCEPLUS



La qualité des relations inter-entreprises constitue un enjeu incontournable pour la croissance française. Croissance-Plus milite pour que se mette en place une relation équilibrée et pérenne entre les PME et les grands comptes. La compétitivité et le développement de nos entreprises passera par la construction de rapports inter-entreprises collaboratifs, basés sur la confiance et le respect mutuel des engagements contractés. Nous faisons confiance à la Médiation Inter-entreprises pour trouver des solutions pragmatiques aux attentes des entrepreneurs dirigeants de PME et d'ETI.



DENIS JACQUET

PRÉSIDENT DE PARRAINER LA CROISSANCE

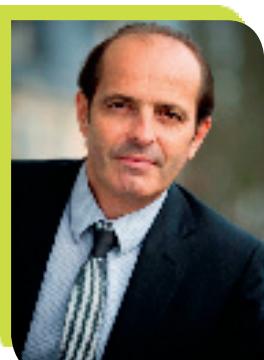


Parrainer la Croissance et la Médiation Inter-entreprises peuvent écrire ensemble une histoire d'entrepreneurs. Nous les emmenons vers la croissance et le pays doit se rassembler autour de cette cause. Cela inclut que les grands comptes doivent leur donner l'oxygène

pour affronter les hauts sommets. Nous pouvons ensemble militer pour ce succès lié au comportement responsable des grandes entreprises. La Médiation Inter-entreprises peut amener à un dialogue constructif. Réussir se fait à deux, mais parfois à trois ! La Médiation de la Croissance.

DAVID POUYANNE

PRÉSIDENT DE RÉSEAU ENTREPRENDRE



La mission de Réseau Entreprendre est de contribuer à la réussite de nouveaux entrepreneurs significativement créateurs d'emplois et de richesses. Pour ce faire, il faut que l'environnement dans lequel les chefs d'entreprises évoluent y soit propice. Cela passe notamment

par le rééquilibrage des relations inter-entreprises. Réseau Entreprendre soutient donc pleinement les actions de la Médiation Inter-entreprises afin que se recrée progressivement un climat d'affaires serein, où collaboration et entre-aide se conjugueront parfaitement. C'est ça la citoyenneté économique.



04



ANNEXES

- 01] CHARTE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES
- 02] LISTE DES 36 MAUVAISES PRATIQUES
- 03] RÈGLES D'ATTRIBUTION DU LABEL RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES
- 04] BIOGRAPHIE DE PIERRE PELOUZET
- 05] LETTRE DE MISSION DE PIERRE PELOUZET



01] CHARTE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES

PRÉAMBULE

L'étude des dossiers soumis à la Médiation du crédit depuis sa création en novembre 2008 a révélé un certain nombre de difficultés dans la relation des PME avec leurs grands clients, donneurs d'ordres.

Afin de remédier à ces difficultés, la présente Charte a été élaborée conjointement par la Médiation du crédit et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) afin d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Les donneurs d'ordres signataires manifestent leur volonté d'appliquer les bonnes pratiques décrites ci-après et d'exercer leur responsabilité dans un cadre de confiance réciproque avec les fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

Il est clairement établi pour tous les signataires :

- que l'ensemble des engagements pris dans cette Charte, ainsi que leur mise en œuvre, s'inscrivent dans le cadre de la législation en vigueur régulant l'économie de marché, du respect des dispositions européennes et nationales régissant les relations inter entreprises (Code du Commerce) ainsi que, pour les entreprises et entités concernées, des textes encadrant les marchés publics ;
- que certains des signataires appliquent d'ores et déjà tout ou partie des principes de la charte ;
- qu'enfin elle vise d'une manière générale :
 - les entreprises ou entités ayant un gros volume d'achats ;
 - les achats qui sont significatifs à la fois pour l'acheteur et pour le vendeur (le terme « fournisseurs stratégiques » désignant à l'article 2 les fournisseurs vendant un ou plusieurs produits ou services dont la place est importante dans l'un des métiers de l'acheteur).

CHARTE DES « 10 ENGAGEMENTS POUR DES ACHATS RESPONSABLES »

1. Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs

L'attitude responsable du grand donneur d'ordres consiste à payer conformément à la loi LME, en appliquant ses dispositions de façon stricte et sincère. Les signataires s'engagent à ne pas déformer l'esprit de la loi et à s'abstenir, vis-à-vis des entreprises petites et moyennes, de pratiques telles que :

- imposition de taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect des délais de paiement de la loi LME ;
- application unilatérale d'une retenue déraisonnable pour litige au moment du règlement sauf dispositions contractuelles ;
- défaut d'information du fournisseur en cas de litige ;
- retard volontaire dans le traitement du litige.

2. Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques

Les grands donneurs d'ordres souhaitent engager une collaboration avec leurs fournisseurs stratégiques, qui consiste par exemple à :

- partager les coûts de qualification, homologation finale ;
- aider les PME qui sont au cœur de leur panel stratégique à la performance de leur entreprise (production, achats...) ;
- aider la PME à utiliser de façon optimale les dispositifs existants ;

En veillant à respecter le management des entreprises concernées.

Cette démarche sera engagée de bonne foi par le client et le fournisseur, le cas échéant par convention, en excluant toute pratique assimilable à de la gestion de fait et en ne visant qu'à instaurer une relation partenariale.

3. Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs

Le poids trop élevé d'un donneur d'ordres dans l'activité d'une PME peut être un facteur de risque en cas d'évolution brutale des volumes de commandes. De ce fait, toutes les actions qui peuvent être engagées par les PME (diversification, internationalisation, amélioration des savoir-faire) seront autant d'initiatives positives pour les donneurs d'ordre.

Le désengagement d'un grand donneur d'ordres sera anticipé et progressif afin de tenir compte de l'ancienneté des relations avec l'entreprise et le cas échéant du degré de dépendance, de ses possibilités de se diversifier ou de s'adapter.

Un fournisseur qui acquiert un monopole technique de fait peut mettre en risque les approvisionnements d'un donneur d'ordres. Ce dernier souhaitera alors logiquement une seconde source d'approvisionnement, qui pourra s'exprimer dans le cadre de la négociation par exemple sous forme de cession de licence normalement rémunérée.

4. Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière

Dans sa relation bilatérale avec les fournisseurs dans sa filière, le grand donneur d'ordres s'engage à rechercher :

- une relation de confiance avec le management de l'entreprise, et en particulier le chef d'entreprise, qui sera invité dans cette logique à donner à son client la visibilité nécessaire sur son activité ;
- le développement d'une gestion prévisionnelle des achats pour donner de la visibilité aux fournisseurs en communiquant à l'avance les arrêts de commande et les niveaux prévisionnels d'activité moyen et long terme et favoriser ainsi l'adaptation des capacités ;

- la protection de la filière en évitant, dans la mesure du possible, de réintégrer brutalement des opérations en période de crise, et être attentif au maintien des capacités et des savoir-faire de sous-traitance qui seront nécessaires au moment de la reprise et du développement.

Les grands acheteurs seront attentifs à la consolidation des filières de production, surtout en cas d'avance technologique et favoriseront leur déploiement international.

5. Apprécier le coût total de l'achat

Pour apprécier la compétitivité entre des offres de différentes provenances, les grands donneurs d'ordres s'attacheront autant que faire se peut à :

- prendre en compte l'ensemble des composantes du coût (ne pas seulement comparer le prix du bien ou du service, mais intégrer l'ensemble des coûts complémentaires) comme :
 - les coûts logistiques associés supportés directement par l'acheteur (transport, stockage,...),
 - la durée de mise au point technique avec les allers et retours,
 - le temps de formation et d'acquisition des compétences,
 - les coûts en après-vente à services rendus équivalents,
 - les coûts des audits qualité et RSE.
- intégrer, notamment en matière de sous-traitance, l'ensemble des aléas liés à l'évaluation de ces coûts totaux, tels que :
 - ruptures des approvisionnements,
 - conformité des produits et des services,
 - risques liés au traitement des litiges,
 - fluctuations de monnaies,
 - risques sociaux et politiques, non couverts par des assurances,
 - la fiabilité du service après-vente,
 avec les conséquences possibles en termes de pertes d'exploitation et d'impact sur l'image de l'entreprise.

6. Intégrer la problématique environnementale

Le grand client doit anticiper les enjeux du développement durable et, notamment, les impacts environnementaux de sa politique d'achat, de ses sources d'approvisionnement et de son cahier des charges produits/services afin de se préparer à une vraisemblable augmentation des obligations réglementaires en la matière, aux hausses futures des combustibles fossiles ou à la taxation vraisemblable des émissions :

- recyclage en fin de vie,
- traitement des déchets, pollution consommation d'énergie,
- bilan carbone.

Le grand donneur d'ordres a également un rôle d'exemplarité en vue de sensibiliser ses fournisseurs sur leur responsabilité au titre des problématiques de développement durable. Il intègre dans ses critères de choix les performances des fournisseurs en la matière.

7. Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise

Il relève de la responsabilité de toute entreprise de :

- créer un tissu de relations qui contribue à son développement en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les clients et les fournisseurs implantés sur le même territoire ;
- rechercher, sur le territoire sur lequel elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique.

8. Les Achats : une fonction et un processus

Le respect, au quotidien par une entreprise, de l'ensemble des principes énoncés repose sur le professionnalisme de ses acheteurs qui doivent être :

- formés aux techniques du métier Achat ;

- personnellement engagés à respecter l'éthique, faisant preuve d'impartialité et d'objectivité et évitant toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêts ;
- chargés d'assurer une mise en concurrence ouverte, libre et loyale, gage d'efficacité sur la base des règles suivantes : libre accès aux appels d'offres, égalité de traitement des candidats, transparence et traçabilité des procédures, prise en compte du coût total tel que défini au point 5.

Les mêmes principes s'appliquent aux achats qui seraient faits par délégation à des tiers.

9. Une fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs

Chez un grand donneur d'ordres, les acteurs de la fonction Achat ne sont pas exclusivement les acheteurs, mais aussi notamment les prescripteurs et utilisateurs, qui peuvent être en contact quotidien avec les fournisseurs. La qualité de la relation avec les fournisseurs est le résultat d'un travail d'équipe, où la contribution de chacun est déterminante. Il s'agit d'une mission collective.

La fonction Achat pilote ou coordonne l'ensemble de la relation commerciale, financière et comptable vis-à-vis des fournisseurs en :

- animant une relation client – fournisseur, fondée sur le respect mutuel,
- mettant en place les moyens pertinents pour assurer un suivi des fournisseurs,
- communiquant sur sa politique d'achat avec le plus de transparence possible,
- privilégiant la négociation pour résoudre les litiges commerciaux.

La fonction Achat pilote ou coordonne les plans d'activité appropriés à la mise en œuvre de cette Charte, le suivi des indicateurs associés et des actions correctrices qui s'imposeraient.

Les donneurs d'ordres désigneront un ou plusieurs « correspondant PME » pouvant être saisi par les fournisseurs, à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local, de façon à privilégier la médiation.

10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

La fixation des objectifs d'un acheteur – qu'il soit interne au donneur d'ordres ou délégué - voire l'architecture de la part variable de sa rémunération, intègre notamment l'ensemble de ces principes d'achat responsable sur les plans économique, financier, environnemental et territorial figurant dans cette Charte.

MISE EN ŒUVRE DE LA CHARTE

La CDAF et la Médiation Inter-entreprises coopéreront pour diffuser cette charte et promouvoir sa bonne application en coordination avec les signataires.

Notamment, la CDAF encouragera la signature de la présente charte par tous les acheteurs adhérent à la Compagnie.

À cette fin, elles créent un Comité de pilotage qu'elles co-présideront et réuniront régulièrement à un rythme d'au moins deux séances par an.

Ces réunions permettront, le cas échéant, de faire évoluer cette Charte.

LISTE DES 372 SIGNATAIRES DE LA CHARTE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES (FÉVRIER 2010 – MARS 2013)

Les signatures au niveau national ont eu lieu en présence de :

- **Mme. Christine LAGARDE**, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (3 vagues de signatures nationales en 2010)
- **M. François BAROIN**, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
- **M. Jean-Claude VOLOT**, Médiateur national des relations inter-entreprises
- **M. Pierre PELOUZET**, Président de la Compagnie nationale des dirigeants et acheteurs de France

Les cérémonies de signature ci-dessous ont eu lieu en présence des organismes socioprofessionnels et organisations et fédérations professionnelles suivants :

– Le 28 juin 2010 :

CGPME
MEDEF
APCM
UPA
ACFCI

– Le 30 septembre 2010 à Marseille :

GMIF (Groupement Maritime et Industriel de Fos et sa région)
UIMM PACA
UIC

– Le 14 décembre 2010 :

Fédération des industries ferroviaires
Syntec Numérique

– Le 30 juin 2011 :

Fédération foires salons congrès évènements

– Le 3 novembre 2011 :

OHM
SNCD

– Le 24 janvier 2012 :

GIFIC

**Première cérémonie de signatures à Bercy le 11 février 2010 :
21 grands donneurs d'ordres ont signé la Charte**

- ADP
- BIOMERIEUX
- BOUYGUES CONSTRUCTION
- DANONE
- EADS
- EDF
- EIFFAGE
- LEGRAND
- L'OREAL
- MINISTERE DE LA DEFENSE
- RATP

- RHODIA
- SAFRAN
- SANOFI AVENTIS
- SNCF
- SODEXO
- SPERIAN
- STX France SA
- THALES
- TOTAL
- VEOLIA

**Deuxième cérémonie de signatures à Bercy le 28 juin 2010 :
24 signataires supplémentaires**

- 3 M
- Air Liquide
- ALCATEL-LUCENT
- ALSTOM
- AREVA
- BNP-PARIBAS
- Caisse des dépôts et consignations
- CEA
- Ernst and Young
- Faiveley Transports
- FRANCE TELECOM
- Fromagerie BEL
- LAFARGE
- La Poste
- (GIAT) NEXTER
- Rexel
- RFF
- RTE
- Schneider Electric
- Service des achats de l'Etat
- SILEC câbles
- SNR ROULEMENTS
- SOCIETE GENERALE
- UGAP

**Signatures en région : Lyon le 22 septembre 2010 & Marseille le 30 septembre 2010 :
24 signataires (dont certains ont adhéré aussi au niveau Groupe (*))**

À Lyon (21) :

- ALDES AERAULIQUE
- ALSTOM GRID (*)
- APRRES Industries
- CIAT
- COIRO TP
- DALKIA Centre Méditerranée (*) – Groupe VEOLIA
- EDF (*) Délégation Régionale
- EIFFAGE (*) Construction Centre-Est
- GFC Construction (*)
- NTN-SNR roulements (*)
- PERRIER
- RAMPA

- RENAULT TRUCKS
- SDMS Technologies
- SOMFY
- SKF Aerospace France (*)
- TORAY films Europe
- TREDI
- VANATOME
- VELAN SAS

À Marseille (3) :

- EUROCOPTER (*)
- RTM
- ST Microelectronics- site de Rousset (*)

**Troisième cérémonie de signatures à Bercy le 14 décembre 2010 :
67 signataires (dont certains ont adhéré aussi au niveau Groupe (*))**

Filière ferroviaire (29)

- ACIERIES ET LAMINOIRS DE RIVES
- ALSTOM TRANSPORT France (*)
- ANSALDO STS France
- BDR SA
- BOMBARDIER TRANSPORT France SAS
- CEIT
- CFD
- ECA EN
- EGIS RAIL
- FBO
- FLB SAS
- FREINRAIL
- GHH VALDUNES
- HELLERMANN TYTON
- HYPERTAC
- MBD DESIGN
- OTIMA
- RAILTECH INTERNATIONAL
- SAFE RAIL
- SCHALTBAU France
- SEF INDUSTRIE
- SIEMENS SAS Division Mobility (*)
- SKF France
- SOURIAU CONNECTION TECHNOLOGY
- SPENCER MOULTON SARL
- TATA STEEL France RAIL SA
- TSO
- VOITH TURBO SA
- VOSSLOH COFIGER

Filière numérique (10)

- ATOS ORIGIN
- DEVOTEAM
- HP France
- LOGICA France
- MICROSOFT
- OPEN

- SAP France
- STERIA
- ST MICROELECTRONICS
- UNISYS France

Filière aéronautique (8)

- AUBERT & DUVAL
- DAHER SOCATA
- LATECOERE
- LIEBHERR AEROSPACE TOULOUSE SAS
- LISI AEROSPACE
- SOFRADIR
- SOURIAU CONNECTION TECHNOLOGY (*)
- ZODIAC AEROSPACE

Autres entreprises (20)

- AEROPORT COTE D'AZUR
- AEROPORT DE LYON
- AEROPORT DE TOULOUSE BLAGNAC
- ALLIANZ France
- AP-HP
- ARKEMA
- BEARING POINT
- BPCE
- CREDIT AGRICOLE SA
- DCNS
- FIDAL
- GDF SUEZ
- GROUPAMA
- HEINEKEN France
- KONE
- LFB
- RICARD
- SIEMENS France
- SOCIETE DES AUTOROUTES DU TUNNEL DU MONT-BLANC
- TECHNICOLOR

Signature en région

Castres le 18 janvier 2011

- LABORATOIRE PIERRE FABRE

Signatures électroniques au 1^{er} mars 2011

7 signataires (dont certains ont aussi adhéré au niveau Groupe (*))

Filière ferroviaire

- HARTING France
- MATIS TECHNOLOGIE
- NTN-SNR ROULEMENTS (*)
- PARKER HANNIFIN France SAS
- SATEBA
- TYCO ELECTRONICS Logistics AG

Filière aéronautique

- HUTCHINSON AEROSPACE & INDUSTRY (*)

Signature en région
Nantes le 14 avril 2011 : 6 signataires

- ACB
- ARMOR
- GROUPE CHARIER
- MAN DIESEL
- MANITOU
- SERCEL

Signature en région
Annecy le 30 mai 2011 : 3 signataires

- ARAYMOND
- BOSCH REXROTH
- ROUTIN

Signature en région
Saint-Etienne le 6 juin 2011 : 7 signataires

- BARRIQUAND
- BORGWARNER
- CELLUX
- CLEXTRAL
- EVOLUTIS
- LES METALLERIES DU FOREZ
- RISS OUTILLAGE

Signature en région
Corse le 9 juin 2011

- CORSE COMPOSITES AERONAUTIQUES

Signature électronique le 30 juin 2011

Filière ferroviaire
• GT AZUR

Signature en région
Toulouse le 1^{er} juillet 2011 : 6 signataires

Fédération des foires, salons, congrès et événements de France

- BIARRITZ TOURISME
- CREATIFS
- FOIRE DU DAUPHINE- ROMANS
- LENI
- S.A FOIRE INTERNATIONALE ET CONGRES DE CLERMONT-COURNON
- S.A FOIRE INTERNATIONALE ET CONGRES DE NANTES

**Signatures collectées par la Fédération des foires, salons,
congrès et événements de France au 13 octobre 2011 : 17 signataires**

- Agence COTE OUEST
- AMC PROMOTION

- D.Ö.T, Distribution, Organisation & Technique
- EGYLIS
- EXPOLE SARL
- GALLY LOCATION
- LA COMPAGNIE DE LOCATION DE MOBILIER
- MESSE FRANKFURT France SAS
- METZ EXPO EVENEMENTS (GL events)
- NIVEXPO - FOIRES ET SALONS NIVERNAIS MORVAN
- PALAIS DU GRAND LARGE SAINT-MALO
- SECEMA - SOCIETE D'EXPLOITATION DU CENTRE D'EXPOSITION ET DE CONGRES
- D'AMIENS METROPOLE - MEGACITE
- SIAE (SALON INTERNATIONAL DE L'AERONAUTIQUE ET DE L'ESPACE)
- STRASBOURG EVENEMENTS
- UBIQUS EVENT SOFTWARE
- VAINGLAS INTERNATIONAL
- VERDUN EXPO MEUSE

**Signature à Paris le 3 novembre 2011 : 43 signataires
(dont certains ont adhéré aussi au niveau Groupe (*))**

Membres de l'OHM (Observatoire du Hors Média)

- ACMS
- ADMINIUM
- ADVENCE
- ALTAVIA
- ASCENCEO 360
- COME BACK GRAPHICS
- CONEXANCE MD
- CSP-AZUR PARTNER
- DEJA LINK
- DITRIMAG
- DUPLI PRINT
- EDIPRO
- ELPEV
- ETOILE IMPRIM
- EVOO
- FOT IMPRIMEURS
- FREELANCE.COM
- GOCAD
- GROUPE DIFFUSION PLUS
- GROUPE FOLIO
- GUTENBERG NETWORKS
- HSK PARTNERS SOS/FICHIERS
- IMPRIMERIE DE CHAMPAGNE
- KORYO
- MAYENCE
- MEDIALLIANCE
- OPTIMAIL
- PDI (*)
- POINT 44
- PROVIGIS (*)
- PURE IMPRESSION
- QUADRILASER
- RDSL
- REDWORKS
- SEALOK

- SIP
- SQUARE
- STACI
- TECHNIPLIS (*)
- UP GENERATION
- VALPACO
- XEROX France
- XL Marketing GROUPE

Signature en région Marly, le 10 novembre 2011

Secteur fournitures de bureau

- LYRECO

Signature en région Bordeaux, le 24 novembre 2011

Secteur Aéronautique :

- SABENA TECHNICS

Signature à Paris le 16 décembre 2011

- MINISTERE DE L'INTERIEUR

Signature le 23 décembre 2011

- CKS OUTSOURCING

Quatrième cérémonie de signatures à Bercy le 10 janvier 2012 : 20 signataires

- ALTRAN
- BOUYGUES TELECOM
- CAP GEMINI
- RICOH France
- CNES
- CREMONINI
- CONSORT NT
- EUROTUNNEL
- MBDA France
- PERNOD SA (filiale)
- MARTELL- MUMM
- PERNOD-RICARD Groupe
- PIERRE ET VACANCES
- SAINT-GOBAIN ACHATS
- GROUPE SOPARIND BONGRAIN
- SKF France
- SUEZ ENVIRONNEMENT
- TF1
- VALEO
- URBANIA ADYAL

Signatures collectées par Fédération des foires, salons, congrès et événements de France au 27 février 2012 : 2 signataires

- EDEN SERVICES
- ENJOY MONPELLIER

Signature à Paris le 7 mars 2012

- Mouvement ETHIC

Signature à Lyon le 20 avril 2012

- EXPERBUY

Signature à Paris le 25 juin 2012

- CNP ASSURANCES

Signature à Lyon le 12 juillet 2012

- FIDUCIAL Bureautique

Signature à Toulouse le 13 septembre 2012

- CHENE VERT SAS

Signature à Paris le 25 septembre 2012

- NOVEA

Signature à Gouvieux le 27 septembre 2012

- VINCI

Signature à Mont Saint-Aignan le 2 octobre 2012 : 3 signataires

- Communauté d'agglomération Rouen Elbeuf Austreberthe
- Communauté de Communes Bresles Maritime
- Communauté de Communes Caux Vallée de Seine

Signature à Paris le 9 octobre 2012 : 46 signataires

- Adhérents du CICF Informatique
(Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France) :
ACS Horizons
DALISYS
DEF Systemes
EVOLIS Consulting
ISTEON
LALLIER Olivier
KERNEL 42
MANITIS
SCOPUX
SPEAKIPLAY
SYD Conseil
WAYCAST Development
TMTS
COLLECTIVITES NUMERIQUES

• Groupement affilié Free ASAP :

AJI-LOGISM
AKATALYS
AMATYSSSE Conseil
ARAMIS
CENSO
CURSUS CONSULTING Group
CURSUS MANAGEMENT
CURSUS PERFORMANCE
D & P CONSEIL
DCTEC
EMGS France
ETIC SOLUTIONS
EUROPA TRAINING GROUP
FREE ASAP GIE
GEIA
INTM
ISSEO
JLC CONSULTANTS
KALIS
MICRO INFORMATIQUE DE l'EST
MOZART CONSULTING
OPENIKA
OPERA Partners
PERACONSEIL
PLANEUM
SAP Imep Consulting
SAP Imep Hosting
SI-LOGISM
THEMIS Conception Informatique
VALUEGO
VO2 Group

Signature à Paris le 15 octobre 2012

- VERTDECO

Signature à Clermont-Ferrand le 16 octobre 2012

- MICHELIN

Signature à Caudry (Nord) le 17 octobre 2012 : 4 signataires

- PORTAGE SI SAS
- ODICEE
- HIPPODAMOS
- MARSY Transport-Logistics

Signature à Paris le 18 octobre 2012

- CLAMENS

Signature à Paris le 11 décembre 2012 : 6 signataires membres de l'OHM (Observatoire du Hors Média)

- PROCEDES CHENEL INTERNATIONAL
- MAGNUM
- SPIR Communication
- LES PAPIERS DE PRESSE CFPP/SPPP
- Groupe FG DESIGN
- ORFI SAS

Signature à Paris le 14 décembre 2012

- KRYS

Signature à Paris le 17 décembre 2012

- STIM PLUS

Signature à Figeac (Mecanic Vallée) le 19 décembre 2012

- RATIER-FIGEAC

Signature à Paris le 20 décembre 2012

- AXA FRANCE

Signature à Paris le 3 janvier 2013

- L.A CONSEIL

Signature à Paris le 9 janvier 2013 : 17 signataires membres du CICF

Adhérents du CICF (Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France)

- AECF Consulting
- AUBADE Consulting
- AXIO Conseil Management
- Bruno Midavaine
- ASAP Consulting
- Stratégie et Finances
- DOGON Consulting
- Antony BOCHERT
- DIDAXIS Group
- L'informatique Communicante (LIC)
- ALMASYS Conseil
- ZDCONCEPT Consulting
- ADNSOFT
- SPI & CO
- WORK SHOP & USE
- PHORCYS
- SISTRIS

Signature à Valenciennes le 11 janvier 2013 : 9 entreprises de la filière ferroviaire

AIF (Association des Industries Ferroviaires)

- AECF Consulting
- TITAGARH WAGONS AFR
- MECATRANS (site AMESCO)
- AUEM
- DEPRECQ
- HIOLLE TECHNOLOGIES
- FORGES de FRESNES
- STRATIFORME INDUSTRIES
- HEUILLE et Fils

Hors AIF

- CEDRES INDUSTRIES

Signature à Paris le 29 janvier 2013

- LEGOUEIX

Signature à Aix en Provence le 31 janvier 2013 (siège + filiales)

- GROUPE QUINCAILLERIE AIXOISE
- MARTEL QUINCAILLERIE (*)
- EPSI (*)

Signature à Paris le 5 février 2013 : filière Navale

Salon Euromaritime – Porte de Versailles à Paris

- GICAN (Groupement des Industriels des constructions et activités navales)

Signataires de Bretagne Pôle Naval (8)

- MECA DIESEL
- SAS NAVTIS
- SNEF
- SOBEC GROUPE SNEF
- SPRD SAS
- SOFRESID
- ENGINEERING SA
- LAUDREN NAVAL

Signature à Paris le 6 février 2013

- SERAINE (Formation & Conseil)
- SYNDICAT DU COACHING (*)

Signature à Lyon le 11 février 2013 : 17 signataires

- ATC GROUPE
- BLYGOLD France
- F.T.P.C.
- GSF MERCURE
- INGEROP Conseil & Ingénierie

- MACADAM
- MAJESTIC
- PROSEGUR Sécurité Humaine
- FB TECHNOLOGY
- ALPHA-CIM SAS
- DECIBEL France
- SELENE SAS
- A.P.E.I. L'Artisanerie, le Verdier
- REXOR
- OUTILACIER
- HOSPICES CIVILS de LYON
- RHA Conseil

Signature à Paris le 28 février 2013

- AUBAY

Signature à Paris le 8 mars 2013

- GOULEVITCH SARL

Au 31 mars 2013, il y a 372 signataires de la Charte des relations inter-entreprises

02] LES 36 MAUVAISES PRATIQUES PASSÉES AU CRIBLE DE LA LOI

MAUVAISE PRATIQUE	TEXTE LÉGISLATIF ¹ OU JURISPRUDENCE
1 • Consultation ne respectant pas les règles de la concurrence.	Concurrence déloyale (art. 1382 CC)
2 • Appel d'offres avec des prix et des conditions irréalisables	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
3 • Non-respect des cadences de commandes et de quantités convenues dans le cadre de contrats à commande ouverte ; ajustement des clauses d'amortissement des coûts de développement.	Loi du contrat (art. 1134 CC). Obligation de résultat (art. 1147 CC). Obligation de moyen (art. 1137 CC). Responsabilité prévue au contrat (art. 1150 CC)
4 • Désengagement brutal du donneur d'ordres.	Rupture brutale de relations commerciales (art. L. 442-6, I, 5°).
5 • Rapatriement brutal d'activité sous-traitée.	Rupture brutale de relations commerciales (art. L. 442-6, I, 5°).
6 • Contrats commerciaux léonins.	Exploitation abusive d'un état de dépendance économique (art. L. 420-2) Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
7 • Contrats français en devises étrangères ou absence de clause d'actualisation au regard de la fluctuation des devises.	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°). Art. L. 111-1 CMF.
8 • Non-respect des contrats tacites.	Qualification du contrat par un juge puis régime juridique applicable, loi du contrat (A 1134 CC) Rupture brutale (art. L. 442-6, I, 5°).
9 • Gestion de fait.	Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2) ; Direction de fait créant un risque de responsabilité en cas de procédure collective (A 651-2)
10 • Modification du contrat (cahier des charges ou commande, sans réajustement de prix).	Loi du contrat (A 1134 CC) Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2).
11 • Défaut d'information du fournisseur en cas de litige.	Responsabilité contractuelle Bonne foi (A 1134 CC)
12 • Retard volontaire dans le traitement d'un litige.	Responsabilité contractuelle Bonne foi (A 1134 CC)
13 • Litige partiel ou non-paiement de fournitures réceptionnées sans réserve.	Loi du contrat (art. 1134 CC), obligation de payer selon les dispositions contractuelles

1. Articles du code de Commerce sauf indications contraires. CC : code civil ; CMF : code monétaire et financier ; CPI : code de la propriété intellectuelle ; CT : code du travail.

MAUVAISE PRATIQUE	TEXTE LÉGISLATIF ¹ OU JURISPRUDENCE
14 • Exploitation de brevet ou de savoir-faire sans l'accord du sous-traitant.	Contrefaçon de dessin ou modèle (A L. 513-1 et suivants CPI) Contrefaçon de brevet (Article L 613-3 CPI) Violation d'un secret de fabrique (Article L 1227-1 CT)
15 • Contrat de longue durée sans clause de révision des prix (matières premières, contraintes réglementaires, devises, ...).	Loi du contrat (art. 1134 CC) Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2) Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°).
16 • Activités non rémunérées (logiciels, études, savoir-faire)	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°) Obligation de facturation (Article L 441-3)
17 • Baisse de prix imposée unilatéralement sur des programmes pluriannuels.	Loi du contrat (art. 1134 CC) Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2)
18 • Non-respect de la revue d'offre en demandant des gains de productivité annuels sous couvert de directives de la direction des achats.	Loi du contrat (art. 1134 CC) Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2) Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
19 • Demande des états financiers de l'entreprise par le donneur d'ordres sous prétexte de vérifier sa solidité et sa pérennité, mais surtout pour définir des objectifs de productivité non contractuels.	Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2)
20 • Clause de compétitivité qui annihile les effets du contrat.	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
21 • Modification du cahier des charges sans réajustement des prix.	Loi du contrat (art. 1134 CC) Exploitation abusive d'une position dominante (art. L. 420-2) Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
22 • Incitation du sous-traitant à transférer tout ou partie de son activité à l'étranger.	Article L 442-6,I,4° si menace de rupture
23 • Délais de paiement (loi LME).	Article L 441-6
24 • Taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect des délais de paiement.	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
25 • Déduction d'office de coûts de réparation des produits.	Compensation d'office (Article 1289 CC)
26 • Escomptes forcés.	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°) Article L 442-6,I, 8°
27 • Escomptes rétroactifs.	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°) Article L 442-6,I, 8°
28 • Avoir d'office non contradictoire.	Articles L 441-3 et L 442-6,I, 8° Problème de TVA
29 • Pénalités de retard abusives.	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°) Réduction de la clause pénale excessive article 1152 du code civil A L 441-6
30 • Annulation d'une commande sans indemnité.	Loi du contrat (Article 1134 CC) Résiliation unilatérale Rupture brutale (art. L. 442-6, I, 5°).

MAUVAISE PRATIQUE	TEXTE LÉGISLATIF ¹ OU JURISPRUDENCE
31 • Fin du contrôle réception prise comme délai de paiement par rapport à la date de livraison	Article L 442-6,I,7°
32 • Exigence d'amortir le coût de l'outillage non-récurrent dans le prix des pièces pour obtenir la commande	Déséquilibre significatif (art. L. 442-6, I, 2°)
33 • Retour des marchandises dans un délai non acceptable après livraison	Article L 442-6, I, 8° Obligation de loyauté : article 1134 CC
34 • Contournement de la loi française par des commandes passées de l'étranger, alors que la livraison est en France (service achat délocalisé)	Pas de texte à proprement parler (proche toutefois de l'abus de droit) Bonne foi dans les relations contractuelles
35 • Stocks de consignation, modalités de prélèvement, facturation	Article L 442-6, I,7°
36 • Pratique dit du « quick saving » : avantage sans contrepartie ou manifestement disproportionné par rapport à la valeur du service rendu (le cas échéant préalablement à la passation de toute commande)	Article L 442-6, I, 1° ; L 442-6, I, 3° et L 442-6, II, b) du CC

03] RÈGLES D'ATTRIBUTION DU LABEL RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES



1. Principes généraux

Le Label Relations fournisseurs responsables atteste que son bénéficiaire est un donneur d'ordre, public ou privé, dont l'organisation et les actes de gestion présentent une assurance raisonnable de conformité avec les objectifs et les engagements définis dans la *Charte des relations inter-entreprises*.

a/ L'assurance raisonnable de conformité signifie que le candidat au label a :

- fourni des preuves tangibles de non violation des obligations légales figurant parmi les objectifs de la *Charte des Relations inter-entreprises* ;
- pris des dispositions concrètes en faveur de la réalisation continue des engagements de la Charte, en adéquation avec les spécificités de ses secteurs d'activités et zones d'implantation ;
- et mis en place un plan d'action d'amélioration de la conformité avec les 10 engagements de la Charte pendant la durée de validité du label.

b/ Le Label est délivré conjointement par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF après décision d'un Comité d'attribution. Il est remis au Président ou à la Direction Générale de l'organisation candidate. La forme, le support et les modalités de remise du label sont définis par le Comité d'attribution.

c/ Le Comité d'attribution comprend 2 membres et 6 personnalités reconnues comme qualifiées compte tenu de leur expérience ou de leur contribution dans le domaine des relations clients/ fournisseurs.

Il est composé de :

- Le Médiateur national des relations inter-entreprises et le Président de la CDAF sont membres de ce Comité et le co-président
 - 3 personnalités désignées par le Médiateur national des relations inter-entreprises
 - 3 personnalités désignées par le Président de la CDAF
- Ces personnalités sont désignées pour une durée de 3 ans renouvelable 2 fois.

d/ Le Comité est valablement réuni si au moins 1 membre est présent pour le présider et 2/3 des personnalités désignées. Les décisions favorables ou défavorables pour l'attribution du label sont prises à la majorité des 3/4 des votants à la réunion du Comité.

e/ Le Comité d'attribution :

- Peut procéder à une audition des candidats ayant un désaccord avec l'évaluateur, pour complément d'information avant décision d'attribution du Label
- Reçoit, à la demande du candidat postulant au Label, les observations en cas de désaccord sur les conclusions du rapport d'évaluation
- Accepte le cas échéant que le candidat se fasse accompagner par une tierce personne à l'entretien en raison de ses compétences et notamment de sa connaissance des spécificités du secteur d'activité du candidat.

2. Durée du Label Relations fournisseurs responsables

La validité du Label est de 3 ans.

3. Éligibilité au Label Relations fournisseurs responsables

Est éligible au Label Relations fournisseurs responsables toute organisation publique ou privée (conditions cumulatives) :

a/ signataire de la Charte des relations inter-entreprises ou qui adresse un courrier au Médiateur Inter-entreprises, signé de son dirigeant, déclarant s'inscrire dans la démarche de respecter les engagements formulés dans cette Charte même s'il n'en n'est pas formellement signataire

b/ qui en formule la demande par écrit auprès de la Médiation Inter-entreprises ou de la CDAF. Un modèle de la candidature au label est téléchargeable sur les sites internet de la Médiation Inter-entreprises, de la CDAF et de la Charte.

c/ qui reçoit en retour l'accord par écrit de la Médiation/CDAF, considérant que la forme d'un courrier mail pourra suffire.

Cet accord est un préalable à la signature du contrat avec l'organisme tiers-expert qui effectuera la mission d'évaluation.

d/ qui désigne un interlocuteur dûment habilité à la représenter

e/ qui accepte de faire procéder par le tiers expert à une évaluation de conformité de son organisation et de ses actes de gestion avec le Référentiel de la Charte.

f/ qui s'engage à adopter toute mesure corrective découlant des éventuels écarts observés lors de l'évaluation et, plus généralement, en faveur de la réalisation continue des objectifs du Référentiel de la Charte

g/ qui se soumet à l'évaluation de vérification (article 7) dans les délais arrêtés et communiqués par la Médiation/CDAF.

4. Évaluation

a/ L'évaluation est un préalable à toute labellisation. Elle s'effectue aux frais de l'organisation candidate.

b/ Sur la première période triennale d'expérimentation courant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2015, les évaluateurs sont obligatoirement des personnes appartenant à l'organisation de VIGEO, seul tiers expert reconnu par la Médiation/CDAF. Pour la suite, la liste des personnes morales dûment accréditées figurera sur les sites internet de la Médiation Inter-entreprises, de la CDAF et de la Charte.

c/ La durée et le coût de l'évaluation liés au label sont fonction : du périmètre de labellisation (à préciser explicitement par le candidat avec la liste des entités juridiques concernées), du mode d'organisation de la fonction achat et du volume des achats. À titre indicatif, le coût convenu avec VIGEO est de l'ordre de : 5 000 € pour les grandes organisations, 3 000 € pour les ETI et 1 500 € pour les TPE/PME. Ce tarif s'appliquera pour les 15 premières missions qui serviront à définir la méthodologie d'évaluation. Pour les missions suivantes, il sera définitivement fixé avec VIGEO au vu du retour d'expérience des 15 premières missions d'évaluation.

5. Les étapes d'une mission d'évaluation sont les suivantes

a/ Fixation du planning de la mission d'audit chez le candidat, fixé en concertation avec la Médiation/CDAF (précision au trimestre) et communiqué à VIGEO pour action.

b/ Signature du contrat pour l'évaluation entre le candidat et le tiers-expert avec copie adressée par le candidat à la Médiation /CDAF.

c/ Exécution de la mission d'évaluation. Elle s'effectue sur la base du protocole d'évaluation sur lequel VIGEO s'est engagé et ses auditeurs ont été préalablement formés. Elle inclut les séquences suivantes :

- i. Recueil des informations sur site désigné par le candidat au sein de la Direction Achat, pour :
 - a. procéder à une analyse de la documentation interne et publique incluant le repérage des controverses
 - b. compléter son investigation par un questionnement ciblé sur les points d'information lacunaires
 - c. intégrer les informations recueillies par la Médiation inter-entreprises
 - d. prendre en compte les indicateurs et outils existants
 - e. intégrer les résultats du Baromètre Pacte PME, évaluations ISO26000, ...
- ii. Intégration, si besoin est, de mesures correctives immédiates mises en œuvre par le candidat et permettant la levée de réserves éventuelles
- iii. Rapport de fin de mission adressé par VIGEO au candidat au label indiquant les niveaux d'assurance observés à l'égard des objectifs du Référentiel de la Charte, et éventuellement les recommandations à mettre en place par l'organisation.

d/ Envoi par le candidat à la Médiation/CDAF en vue de l'obtention du Label

- i. du rapport d'évaluation dans sa version finale, intégrale et validée par le candidat. En cas de désaccord, celui-ci peut exercer un droit de recours auprès de la Médiation/CDAF (voir article 8)
- ii. du plan d'actions approuvé et signé par l'interlocuteur de l'entreprise dûment désigné et qui découle des recommandations de l'évaluateur, en faveur de la réalisation des mesures correctives nécessaires à la conformité avec le Référentiel de la Charte.

6. Attribution du Label Relations fournisseurs responsables et son maintien

À l'examen des documents remis au Comité, et le cas échéant des éléments produits en soutenance par le candidat, le Comité décide en fonction des écarts relevés et des non conformités constatées soit :

a/ d'attribuer le Label si le niveau de conformité est suffisant.

b/ de reporter l'attribution du Label jusqu'à correction des non conformités observées sur des critères rédhibitoires ou pour renforcer les pratiques pour les amener au niveau de conformité exigé. Le candidat peut s'il le souhaite solliciter une évaluation de vérification (article 8). Le rapport d'évaluation de vérification est soumis au Comité d'attribution pour statuer à nouveau sur l'attribution du Label à l'organisation.

7. Évaluation de vérification

- a. **organisation ayant obtenu le label** : le Comité d'attribution exige une vérification annuelle sur le respect des critères rédhibitoires. Dans ce cas, à date anniversaire de l'obtention du label, l'organisation labellisée devra transmettre au Comité d'attribution le rapport de vérification émis au préalable par le tiers expert.

b. Candidat en situation de report d'attribution du label : l'organisation candidate peut solliciter une évaluation de vérification portant sur la réalisation des actions correctives et des dispositifs mis en place. Cette vérification doit intervenir dans un délai maximum de 6 mois.

Le rapport de vérification et le plan d'actions qui en résulte sont adressés par le candidat à la Médiation/CDAF. La durée de l'évaluation de vérification à titre indicatif est de 1 journée. Le coût de cette vérification sera supporté par le candidat.

8. Recours

Tout désaccord sur le rapport d'évaluation peut faire l'objet, en tout ou partie, d'un recours de l'entreprise évaluée auprès du Comité d'attribution. Le recours doit être écrit et motivé, indiquant le ou les objectifs du Référentiel de la Charte au sujet du ou desquels le candidat concerné estime peu, mal ou non fondée l'opinion du tiers expert.

Le Comité d'attribution peut demander un nouvel examen des points ayant motivé le recours. Si le motif du recours est reconnu imputable à une insuffisance de diligence de l'évaluateur, le nouvel examen peut s'effectuer, sur décision du Comité d'attribution, aux frais du tiers expert concerné.

9. Communication publique

a/ L'attribution du Label Relations fournisseurs responsables donne systématiquement lieu à une information publique de la part de la Médiation/CDAF, dans les termes définis par le labellisateur.

b/ Toute organisation labellisée communique sur l'événement de sa labellisation en respectant les termes du label délivré, au moins dans son rapport annuel suivant et sur son site internet institutionnel.

c/ La communication publique ne doit en aucun cas altérer ni dénaturer les opinions formulées par le tiers-expert qui a réalisé l'évaluation ni les termes du label par la Médiation/CDAF

10. Révocation

a/ Le Label attribué peut être révocable, y compris avant le terme des trois ans définissant la validité du Label.

b/ La révocation intervient :

- En cas de non respect des échéances annuelles de vérification d'évaluation des critères rédhibitoires
- Au cas où un ou plusieurs critères rédhibitoires ne sont plus respectés
- Suite à tout événement ou information dont la nature ou la gravité est ou peut être incompatible avec l'assurance de conformité préalablement formulée à l'égard de l'entité concernée
- En cas de faute grave tels que décrits au paragraphe 12. d/ ci-après

c/ Préalablement à la révocation, la Médiation/CDAF aura envoyé un courrier recommandé au dirigeant de l'organisation concernée pour lui faire part de la situation et lui demander d'y porter remède sous deux mois. Passé ce délai, la révocation pourra être prononcée.

d/ Cette décision donnera systématiquement lieu à une information publique. Dans ce cas précis, la révocation est rédhibitoire de toute nouvelle labellisation avant un délai d'un an.

11. Renouvellement

a/ Le renouvellement du Label est précédé d'une évaluation sollicitée par l'organisation et réalisée dans les mêmes conditions que la première évaluation.

b/ Il est possible qu'une nouvelle mission d'évaluation se fasse par un tiers-expert différent de celui ayant effectué la précédente évaluation de labellisation.

12. Clauses de responsabilité

a/ Propriété intellectuelle

Le Label et tous les dispositifs y afférents, notamment les méthodologies d'évaluation et les modèles des supports de restitution des missions, sont la propriété intellectuelle exclusive de la Médiation/CDAF. Toute communication ou usage de ces dispositifs à des fins de publicité ou à toute autre fin, y compris sans but lucratif, sont subordonnés à l'autorisation explicite et écrite de ces organismes.

b/ Confidentialité

Les informations et les documents remis au Comité d'attribution du Label sont conservés à la Médiation/CDAF.

Les membres et personnalités du Comité d'attribution sont tenus à la confidentialité totale des informations fournies et traitées et s'engagent à ne pas utiliser lesdites informations dans le cadre de leur activité tant professionnelle que personnelle.

c/ Abstention lors d'un conflit d'intérêts

En intégrant le Comité d'attribution du label, les membres et personnalités désignées veilleront tout particulièrement aux éventuels conflits d'intérêt qui se présenteraient lors d'examen des dossiers de candidature. Ainsi, en cas de dossier présenté par une entreprise (ou de collectivité quelle qu'elle soit) avec laquelle un membre ou une personnalité désignée aura déterminé se situer dans une telle situation, celui-ci se déchargera spontanément de tout examen ou instruction dudit dossier, et a minima s'abstiendra de prendre part aux délibérations et au vote y afférents.

d/ Fautes graves

Constituent une faute grave au sens du présent règlement :

- i. La fausse déclaration au moyen de quelque support que ce soit visant à obtenir un constat ou une opinion erronée sur la situation ou les perspectives réelles de tout ou partie des actes de gestion d'un candidat
- ii. Le non-respect des clauses de confidentialité opposables aux organisations et aux évaluateurs
- iii. La dénaturation des termes précis du label délivré.
- iv. La fausse allégation sur la qualité d'organisation labellisée
- v. La présentation de faux documents ou l'entente illicite avec toute personne morale ou physique en vue de la production d'opinions non fondées ou mensongères sur la réalité de l'organisation, de ses documents ou de ses actes.

En cas de faute grave, la révocation pourra être prononcée - cf paragraphe 10.

04] LISTE DES MÉDIATEURS DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX

REGION	NOM	TEL	EMAIL
ALSACE	MARTINEZ Benjamin	03 88 15 43 50	benjamin.martinez@direccete.gouv.fr
AQUITAINE	MORNET Nicolas <i>Médiateur principal</i>	05 56 93 84 41	nicolas.mornet@direccete.gouv.fr
	PEGUIN Yolande	05 56 42 74 78	yolande.mutin@direccete.gouv.fr
AUVERGNE	TRUSSARDI Roger	04 73 43 01 11	roger.trussardi@direccete.gouv.fr
BOURGOGNE	SIGWALT Anne-Cécile	03 80 76 29 49	anne-cecile.sigwalt@direccete.gouv.fr
BRETAGNE	POITOU Michel	02 99 12 21 47	michel.poitou@direccete.gouv.fr
CENTRE	PECRIAUX William <i>Médiateur principal</i>	02 38 77 69 71	william.pecriaux@direccete.gouv.fr
	LE-BER Ronan	02.38.77.69.62	ronan.le-ber@direccete.gouv.fr
CHAMPAGNE-ARDENNE	MAIER Nicolas	03 25 71 83 47	nicolas.maier@direccete.gouv.fr
CORSE	HUART Cyril	04 95 23 90 64	cyril.huart@direccete.gouv.fr
FRANCHE-COMTE	VOUILLOT Eric	03 81 65 83 76	eric.vouillot@direccete.gouv.fr
ILE-DE-France	SPATA Michele	01 70 96 14 27	michele.spata@direccete.gouv.fr
LANGUEDOC-ROUSSILLON	TANYERES Didier	04 30 63 63 65	didier.tanyeres@direccete.gouv.fr
LIMOUSIN	BEILLOT Valérie	05 55 74 27 91	valerie.beillot@direccete.gouv.fr
LORRAINE	ROBERT Jean-Claude	03 83 30 89 30	jean-claude.robert@direccete.gouv.fr
MIDI-PYRENEES	SOULA Gérard	05 62 89 83 95	gerard.soula@direccete.gouv.fr
NORD-PAS-DE-CALAIS	RATAZYK Anne	03 28 16 46 53	anne.ratazyk@direccete.gouv.fr
BASSE-NORMANDIE	VAN PUYVELDE Christian	02 31 46 50 23	christian.van-puyvelde@direccete.gouv.fr
HAUTE-NORMANDIE	LEMOINE Bernard	02 32 76 16 72	bernard.lemoine@direccete.gouv.fr
PAYS DE LA LOIRE	GUEGAN Paul <i>Médiateur principal</i>	02 53 46 79 81	paul.guegan@direccete.gouv.fr
	RAVERDY Aude	02 53 46 79 64	aude.raverdy@direccete.gouv.fr
PICARDIE	TILLOL François	03.22.22.42.26	francois.tillo@direccete.gouv.fr
POITOU-CHARENTES	RENARD Claude	05 49 50 20 58	claude.renard@direccete.gouv.fr
PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR	ROUQUETTE Françoise	04.86.67.33.13	francoise.rouquette@direccete.gouv.fr
RHONE ALPES	GUERNIER Jean-Paul <i>Coordinateur</i>	04 26 99 82 20	jean-paul.guernier@direccete.gouv.fr
	GEOFFRAY Patrick	04 56 58 39 72	patrick.geoffray@direccete.gouv.fr
	BEN AMAR Ouahid	04 69 64 21 87	ouahid.ben-amar@direccete.gouv.fr
	MAGRO Estelle	04 26 99 82 20	estelle.magro@direccete.gouv.fr
	METRAL Patrick	04 26 99 82 22	patrick.metral@direccete.gouv.fr

05] BIOGRAPHIE DE PIERRE PELOUZET

PIERRE PELOUZET MÉDIATEUR DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES



Le 22 novembre 2012, Pierre PELOUZET a été nommé Médiateur des relations inter-entreprises par décret du Président de la République et placé sous la tutelle d'Arnaud MONTEBOURG, ministre du Redressement productif et de Fleur PELLERIN, ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique.

Pierre PELOUZET a été Président de la **CDAF** jusqu'en août 2006 (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) et a d'ailleurs co-écrit la *Charte des relations inter-entreprises* en 2009. Il est également Vice-Président de **Pacte PME**, de l'**Obsar** (Observatoire des achats responsables) et à la tête de **l'association Pas@Pas** pour des achats solidaires.

Depuis 2007, il occupait le poste de Directeur Achats Groupe de la **SNCF** (soit 12 milliards d'euros de dépenses – 700 acheteurs). Précédemment, il fut Directeur des Achats du groupe **CEGELEC** et Directeur des Achats France et Europe du Sud du groupe **EXXON MOBIL**. Auparavant, il y a également exercé diverses fonctions dans les achats et le marketing à travers le monde (Londres, Afrique, Nouvelle Orléans, Washington). Diplômé d'une maîtrise en sciences économiques, de l'**ISG** (Institut supérieur de gestion) et de l'**INSEAD**, il a débuté sa carrière dans la division biomédicale du groupe **HITACHI**.



Médiation Inter-entreprises

98-102 rue de Richelieu

75002 Paris

www.mediation-interentreprises.fr