

# [ RAPPORT D'ACTIVITÉ DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE



2010/2011





# SOMMAIRE

## **1 LES PRÉMICES DE LA MÉDIATION** DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE / 06

- 1 Les États Généraux de l'Industrie / 07
- 2 Les conclusions du rapport Retailleau / 08
- 3 Les constats issus de la Médiation du crédit / 10
- 4 Annonce officielle de la création de la Médiation par le Président de la République / 11

## **2 LA CRÉATION DE LA MÉDIATION** DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE / 12

- 1 Grands principes et philosophie de la Médiation / 13
- 2 Un dispositif de proximité / 15
- 3 La procédure de saisine du Médiateur / 18

## **3 LE DISPOSITIF D'ACTION** MIS EN PLACE PAR LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE / 20

- 1 Résoudre les conflits interentreprises / 21
- 2 Faire évoluer les comportements / 23
- 3 Le dispositif de communication / 28
- 4 Le dispositif de formation / 30

## **4 LES EFFETS INDUITS** DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE / 32

## **5 BILAN** ET PERSPECTIVES / 34

- 1 Les chiffres clés / 35
- 2 Labellisation des entreprises / 36
- 4 Construire un écosystème en faveur de la compétitivité / 38

## **6 ANNEXES / 40**

- 1 La lettre de mission / 41
- 2 La liste des médiateurs régionaux / 43
- 3 La Charte de la Médiation du crédit et de la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) / 44
- 4 La liste des 36 pratiques abusives / 54



**A** l'occasion des États Généraux de l'Industrie, l'ensemble des fédérations professionnelles a souligné le déséquilibre des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, qui pèse sur notre tissu industriel et la compétitivité de l'économie française.

Pour rétablir un meilleur équilibre au sein des chaînes de production et de commercialisation, sans nier le rôle de leader des grands donneurs d'ordres, j'ai décidé de confier à Jean-Claude Volot, industriel réputé, le soin de resserrer les liens de solidarité entre les acteurs et assurer un meilleur partage de la valeur. Au début de l'année 2010, la Médiation interentreprises industrielles et de la sous-traitance était créée avec quatre objectifs spécifiques :

- 1 \ la prévention des déséquilibres par une communication dynamique mettant en lumière les mauvaises pratiques ;
- 2 \ la diffusion d'un nouvel état d'esprit avec la signature par les leaders de filières d'une Charte de bonne gestion des achats ;
- 3 \ la constitution d'un réseau de médiateurs

**D**es PME aux grands groupes internationaux, la sous-traitance emploie des centaines de milliers de salariés et constitue un maillon essentiel de notre industrie. La vitalité de notre économie ainsi que notre capacité à innover et à conquérir de nouveaux marchés passent par le développement d'une sous-traitance forte et des relations plus équilibrées au sein de nos filières industrielles.

Pour répondre à ces ambitions, le Gouvernement a créé en avril 2010 la Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance, avec pour mission de résoudre les conflits qui perdurent encore trop souvent entre clients et fournisseurs.

Au terme d'une première année de fonctionnement, le présent rapport démontre la plus-value de cette nouvelle institution aux côtés des sous-traitants.

En un an seulement, ses actions de médiation ont concerné 13 000 entreprises, directement ou indirectement, avec un taux de succès de 85 %. Par ailleurs, 135 grandes entreprises, dont des références internationales comme Siemens,

nationaux délégués et de médiateurs régionaux pour traiter les difficultés au plus près des acteurs ;

4 \ la mise en œuvre de médiations collectives qui permettent de préserver l'anonymat des PME, lorsque plusieurs signalements convergents lui sont adressés ou lorsque le point de difficulté est apporté par un groupement professionnel. La médiation individuelle étant réservée au cas où l'entreprise en exprime la demande pour rechercher dans la concertation, une solution rapide sans recours à des procédures judiciaires qui altèrent la relation.

Ces quatre points cardinaux ont constitué une boussole à l'action de la Médiation, pour favoriser le retour à des relations partenariales durables entre clients et fournisseurs au sein de filières structurées et découplées pour la performance de tous. Le volume d'achats réalisé en France par les entreprises signataires de la charte de bonnes pratiques est de l'ordre de 400 milliards d'euros soit près de 30 % du crédit interentreprises. Les résultats sont à la hauteur de l'énergie et de l'enthousiasme du médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance et de ses équipes.

**\Christine Lagarde**  
Ministre de l'Economie,  
des Finances et de l'Industrie

Eiffage ou Legrand, ont signé la nouvelle Charte des bonnes pratiques régissant les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. A l'évidence, au niveau national comme au niveau local, notamment grâce aux 25 médiateurs régionaux, le travail mené par les équipes de Jean-Claude Volot a porté ses fruits.

Je les remercie vivement et je compte sur eux pour qu'ils poursuivent, sur cette lancée, leurs efforts pour le renforcement de la cohésion, de la solidarité et de la compétitivité de nos filières industrielles.



**\Éric Besson**  
Ministre auprès de la Ministre  
de l'Economie, des Finances et  
de l'Industrie, chargé de l'Industrie,  
de l'Énergie et de l'Économie numérique

# UN AN D'EXISTENCE ET DÉJÀ UNE FORTE PRÉSENCE



Les résultats exposés dans ce rapport montrent que les Etats Généraux de l'Industrie ont eu raison de demander la création de cette médiation. Un an après, celle-ci a commencé à modifier favorablement les relations entre les clients donneurs d'ordres et les sous-traitants, façonniers, prestataires de services et les équipementiers.

L'Etat, avant la mise en œuvre des EGI, s'était posé la question de savoir s'il était fondé à intervenir dans les relations entre les entreprises. La Médiation du crédit, dès ses débuts, a très vite constaté qu'il y avait un problème relationnel important entre celles-ci. A la même période, le rapport Retailleau a également identifié qu'une des raisons majeures de la faible croissance des PME en France était les mauvaises relations entre les entreprises. Enfin, les EGI ont mis en point numéro 12 de ses 23 actions, la création d'une médiation des relations interentreprises, légitimant ainsi l'Etat dans cette action. Le Président de la République l'a officialisé le 8 avril 2010.

Le triptyque fondamental de ce nouveau service gratuit de l'Etat repose sur trois principes :

- 1 \ la nécessité de redonner du lien dans les relations par le dialogue : « re-humaniser la relation » ;
- 2 \ l'indépendance stratégique et commerciale des fournisseurs : « contrôler le taux de dépendance » ;
- 3 \ la responsabilité des leaders de filières : « développer des écosystèmes économiques intelligents ».

Ni juge, ni avocat, cette médiation doit agir le plus en amont possible pour anticiper les risques de conflits. Pour cela, elle dispose de plusieurs possibilités :

- \ la culture de la médiation va se développer progressivement dans notre pays ;
- \ la médiation collective est un excellent moyen d'engager des actions macro-économiques en amont ;
- \ le contact direct avec les responsables des clients permet d'arrêter les pratiques d'achats non conformes aux textes légaux et à l'esprit des professions ;
- \ des actions de formation pour les acheteurs à la médiation ;
- \ des relations constructives avec les états-majors des grands donneurs d'ordres ;
- \ des travaux de normalisation et de labellisation.

Aujourd'hui cette médiation s'est installée dans le paysage économique. Sa mission est de donner de la fluidité et de l'efficacité aux relations interentreprises.

**\ Jean-Claude Volot**  
Médiateur national



# LES PRÉMICES DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE

## 1

- 1 Les États Généraux de l'Industrie
- 2 Les conclusions du rapport Retailleau
- 3 Les constats issus de la Médiation du crédit
- 4 Annonce officielle de la création de la Médiation par le Président de la République



# 1 LES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'INDUSTRIE

Les Etats Généraux de l'Industrie ont scellé un pacte autour du caractère indispensable de l'industrie pour l'économie et la société françaises. Si l'industrie est une source de progrès techniques, elle est également à l'origine d'une part déterminante du commerce extérieur français. La nouvelle politique industrielle française définit 4 objectifs à atteindre :

Augmenter l'activité industrielle de plus de 25% d'ici la fin de l'année 2015 ;

Pérenniser l'emploi industriel sur le long terme ;

Retrouver une balance commerciale industrielle durablement positive ;

Parvenir à un gain de 2 % de la part française dans la production industrielle européenne.

Les EGI ont clairement mis en lumière que depuis 20 ans, les « fournisseurs sous-traitants » constatent au quotidien le changement de comportement des donneurs d'ordres à leur égard. Aujourd'hui, la confiance a laissé place à la méfiance et à des incompréhensions sérieuses entre clients et fournisseurs. Cette réalité fragilise considérablement notre tissu industriel et compromet à moyen terme le développement, non seulement des PME et des ETI, mais aussi des grands donneurs d'ordres.

Le rapport final du comité national des Etats Généraux de l'Industrie, partagé par plus de 5000 personnes, a été sans appel sur ce point : l'évolution des relations clients-fournisseurs est incontournable si l'on veut voir se développer des filières performantes, assurer la réussite des pôles de compétitivité, conquérir des marchés à l'international et voir le « made in France » gagner par l'innovation.

Les EGI ont clairement mis en lumière que depuis 20 ans, les « fournisseurs sous-traitants » constatent au quotidien le changement de comportement des donneurs d'ordres à leur égard.

**Jean-François Dehecq**  
Vice-Président de la Conférence Nationale de l'Industrie



Les Etats Généraux de l'Industrie ont été une initiative sans précédent qui a rassemblé pour la première fois, autour de l'industrie, l'ensemble des acteurs concernés. L'un des principaux enseignements de cette mobilisation et de ces réflexions, que j'ai eu l'honneur de mener, est le manque de structuration de nos filières industrielles. Celles-ci ne pourront pas se développer si elles n'apprennent pas à davantage coopérer, à rassembler grandes et petites entreprises pour partager une vision stratégique de long terme et à sortir de la logique de relations fondées sur la seule logique du prix le plus bas. Un pas déterminant a été franchi avec la création de la Miest : elle est l'une des toutes premières mesures des EGI à être opérationnelle et dont on peut déjà percevoir les résultats. La Miest est désormais un acteur incontournable de « l'équipe des Etats Généraux de l'Industrie ».

TÉMOIGNAGE



**Luc Rousseau**  
Directeur général de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS)

“ Pour être plus compétitives, nos entreprises doivent se différencier, innover, mais également chercher en permanence à augmenter leur productivité : cela passe notamment par l'élaboration de stratégies de filières, par une bonne gestion de l'équilibre entre coopération et concurrence. La MIEST a pour cela un rôle important à jouer, en contribuant à créer des relations plus responsables entre donneurs d'ordres et fournisseurs, des relations stratégiques fondées non pas sur la seule logique de prix bas, mais aussi sur la confiance, la compréhension mutuelle de leurs intérêts respectifs de moyen et long terme. ”

TÉMOIGNAGE

innover, mais également chercher en permanence à augmenter leur productivité : cela passe notamment par l'élaboration de stratégies de filières, par une bonne gestion de l'équilibre entre coopération et concurrence. La MIEST a pour cela un rôle important à jouer, en contribuant à créer des relations plus responsables entre donneurs d'ordres et fournisseurs, des relations stratégiques fondées non pas sur la seule logique de prix bas, mais aussi sur la confiance, la compréhension mutuelle de leurs intérêts respectifs de moyen et long terme.

L'absence d'une stratégie dans les filières industrielles entraîne un déficit de structuration. Or, seule une stratégie de filière peut offrir aux entreprises la visibilité nécessaire pour faire des investissements structurants, développer des compétences et ainsi gagner en compétitivité. Les EGI ont alors insisté sur la nécessité de créer des écosystèmes solides et durables, basés sur une démarche collaborative et partenariale.

La nomination d'un Médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance a constitué une demande très forte des EGI. En l'occurrence, c'est la première mesure qui a été mise en œuvre, le 8 avril 2010, parmi les 23 recommandations.

## 2 LES CONCLUSIONS DU RAPPORT RETAILLEAU

**A**u mois de septembre 2009, le Premier ministre a confié au sénateur Bruno Retailleau une mission auprès de la ministre de l'Economie, des Finances et de l'Emploi afin de conduire une réflexion sur les réponses à apporter aux problématiques que rencontrent les PME et les ETI dans leur développement.

Le sénateur Retailleau a fait le double constat du manque de coopération entre les entreprises françaises, alors même que la croissance est désormais une performance collective, à l'exemple de l'Allemagne ou de l'Italie. D'après lui, une PME ou une ETI isolée est une entreprise potentiellement en danger. La clé du succès est donc l'organisation d'écosystèmes de coopération et de compétition. Le rapport a également révélé que la sous-traitance française souffrait d'une forme de maltraitance des grandes entreprises vis-à-vis des petites.



**Bruno Retailleau**  
Sénateur de la Vendée

“ Les nombreux entretiens avec les animateurs des ETI que j'ai organisés pour fonder mes recommandations au Premier ministre, « Les

*entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance* » - février 2010, m'ont convaincu qu'une des conditions de leur croissance réside dans un accès aux marchés dégagé des abus de domination des donneurs d'ordres, notamment les entreprises de plus grande taille. La Médiation répond donc à mes préconisations. La croissance est une affaire collective. ”

TÉMOIGNAGE



Il existe une double réalité : le rapport explique que le manque de coopération est l'un des facteurs déterminants du faible nombre d'ETI en France. Par ailleurs, sans les grandes entreprises et leurs commandes, les PME peinent inévitablement à devenir des ETI. Pour répondre à cette double problématique, le sénateur Retailleau a préconisé 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 compétitif.

Afin de promouvoir une meilleure coopération entre les entreprises, le sénateur a émis plusieurs recommandations, dont la mise en œuvre d'une régulation active des relations de co-traitance.

### Extrait du rapport Retailleau, février 2010

« Sur le modèle de la Small Business Administration, garante de la défense et de la promotion des entreprises dans la décision publique, un Médiateur de l'entreprise, Autorité administrative indépendante, serait nommé par le Président de la République selon la procédure de l'article 13 de la Constitution. Il s'agirait d'une personnalité expérimentée du monde économique. Ses missions seraient :

- \ de contribuer à la maîtrise de la charge administrative ;
- \ d'organiser le SBA à la française, la défense des intérêts collectifs des entreprises vis-à-vis des administrations et dans le champ de la législation ;
- \ de coordonner les différentes médiations (co-traitance, crédit interentreprises, achats publics).

Il ferait un rapport annuellement au Parlement et au Président de la République sur ses missions et préconiserait les aménagements opportuns. Il s'appuierait sur un réseau de délégués territoriaux, qu'il désignerait. »

**Bruno Jarrosson**  
Expert en stratégie



### La médiation : une réalité stratégique

« Dans ma pratique de consultant en stratégie dans l'univers des PME, j'ai pu mesurer l'importance de la Médiation des relations interentreprises qui évite souvent de sacrifier l'intérêt du développement à long terme sur l'autel parfois destructeur du court terme. Rappelons deux points mal connus et qui éclairent ce sujet. D'abord, la part de la valeur ajoutée produite dans les PME est en augmentation depuis trente ans, ceci dans tous les pays développés. Contrairement aux apparences, nous vivons dans des économies qui se déconcentrent. Puis, dans la micro-économie et la réalité du terrain, la tentation de l'abus de pouvoir est fréquente. Il est donc utile au développement économique de veiller à ce que chacun puisse garder la juste rémunération de son travail. »

TÉMOIGNAGE



### 3 LES CONSTATS ISSUS DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES

La Médiation du crédit aux entreprises a été créée en novembre 2008 afin de traiter les problèmes de financement rencontrés par les entreprises dans le cadre de leurs relations avec leurs banques. Elle a démontré sa réactivité et son efficacité dans le traitement de ces dossiers financiers excédant le domaine bancaire (assurance-crédit, garantie de bonne fin de travaux, cautions de restitutions d'acomptes, problématiques de fonds propres...). La Médiation du crédit a souvent constaté que les difficultés de trésorerie provenaient de tensions ou de ruptures de relations avec les donneurs d'ordres.

Il est ainsi apparu très clairement qu'un nombre significatif d'entreprises constataient que la loi LME n'était pas respectée (ou du moins contournée), générant en conséquence des retards de paiement. Ceux-ci concernent aussi bien les entreprises du secteur privé que celles du secteur public (Etat, collectivités publiques) et pénalisent bien évidemment la trésorerie des entreprises concernées par les retards. A cela,

il convient d'ajouter le non-paiement des pénalités de retard exigibles de plein droit dès qu'un dépassement de l'échéance de la facture est constaté.

Ce sont plus de 90 % des entreprises, tous secteurs confondus, qui subissent des retards de règlement de la part de leurs clients. Cette situation amène par conséquent les PME à jouer le rôle de « banquiers » vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres alors même qu'elles sont souvent dans une situation tendue en terme de trésorerie.

Cette réalité a amené très tôt la Médiation du crédit à réfléchir à ce sujet. Dès 2009, la Médiation du crédit et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF) ont élaboré une « Charte de bonnes pratiques régissant les relations entre les donneurs d'ordres et les PME ». Aujourd'hui, 135 entreprises se sont engagées à respecter les 10 engagements pour des achats responsables, afin de construire dans un cadre de confiance réciproque une relation équilibrée entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs.

La Médiation du crédit a souvent constaté que les difficultés de trésorerie provenaient de tensions ou de ruptures de relations avec les donneurs d'ordres.



**René Ricol**  
Commissaire Général  
à l'Investissement

“ Mon rôle de Médiateur du crédit m'a conduit à constater que les entreprises françaises ne souffraient pas seulement dans leurs relations avec le milieu

bancaire mais également dans leurs rapports avec les grands donneurs d'ordres. C'est pour cette raison qu'à l'initiative de Jean-Claude Volot, nous avons ouvert le dialogue avec les grands groupes car ils doivent jouer un rôle clé de soutien pour l'ensemble du tissu économique. C'est pour réinventer une solidarité intelligente, qui conduit les entreprises d'une même nation à se regrouper pour aborder de nouveaux marchés et à se soutenir en cas de crise, que j'ai soutenu la création de la Médiation des relations interentreprises. ”



**Gérard Rameix**  
Médiateur national du crédit  
aux entreprises

“ L'accélération de leurs paiements par des grands clients appartenant souvent à des groupes financièrement solides et organisés est l'une des conditions d'un meilleur financement des PME.

La crise et les nouvelles règles posées par la loi LME paraissent avoir conduit à un premier rééquilibrage en faveur des PME qui a permis à un nombre d'entre elles de mieux maîtriser leur besoin de fonds de roulement. C'est très positif.

Il est important de consolider cette évolution et de s'assurer qu'elle ne s'accompagne pas de contreparties cachées contraires à la loi ; d'autant que la reprise et la hausse des matières premières génèrent pour les entreprises de nouveaux besoins de financement.

La Médiation du crédit est très attentive à ces évolutions. ”

## 4 CRÉATION DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE

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



**Christian Estrosi**  
Député - Maire de Nice  
et ancien ministre chargé  
de l'Industrie

“ La Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance fait partie de la nouvelle stratégie industrielle de la France que

j'ai voulu initiée avec le Président de la République lors des États Généraux de l'Industrie. Il était impératif de sortir du schéma dominant/ dominé entre donneurs d'ordres et sous-traitants. La Conférence Nationale de l'Industrie, les comités de filières stratégiques, la Charte de bonnes pratiques et la Médiation ont pour but d'instaurer une politique de filières décloisonnée où donneurs d'ordres et sous-traitants s'inscrivent dans une relation partenariale, seule démarche permettant la performance économique et sociale durable. La Médiation a déjà obtenu de premiers résultats : c'est un outil très important à la disposition des entreprises. ”

TÉMOIGNAGE

**Pierre Gattaz**  
Président du Groupement  
des Fédérations Industrielles  
(GFI)



“ La Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance est issue des travaux des États Généraux de l'Industrie. C'est génial ! Pour une fois, on écoute ce que disent les acteurs, on décide et on met en œuvre ! Après un an d'activités, le bilan est impressionnant pour l'équipe animée avec enthousiasme par Jean-Claude Volot, un homme de l'industrie s'il en est. De l'an II de la Médiation devraient émerger de nouvelles solidarités entre entreprises, essentielles pour la croissance et pour l'emploi dans notre pays. Chassons en meute ! ”

TÉMOIGNAGE

La mission de médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance qui vous est confiée par le Gouvernement pour trois ans doit contribuer à l'émergence d'un meilleur équilibre au sein des chaînes de production et de commercialisation des produits français en resserrant les liens de solidarité entre les acteurs et en assurant un meilleur partage de la valeur, sans nier le rôle de pilote des grands donneurs d'ordres.

Votre intervention prendra en compte les situations d'entreprises qui souhaitent l'intervention d'un médiateur pour les aider à trouver des solutions non contentieuses dans la résolution d'un conflit ou d'une situation susceptible de se dégrader.

Elle traitera, de manière confidentielle, les saisines collectives ou convergentes d'entreprises qui souhaitent faire connaître des pratiques qu'elles jugent abusives de la part de certains donneurs d'ordres. Vous veillerez à vous adresser aux donneurs d'ordres concernés pour leur demander des informations. Le cas échéant vous pourrez leur suggérer des modifications de leurs pratiques.

Vous contribuerez également à améliorer dans la durée la relation donneurs d'ordres/sous-traitants au sein des filières. Vous veillerez à ce que les modalités usuelles de relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants fassent l'objet d'une analyse de la part des comités stratégiques de filières qui se mettent en place et à ce que les chartes de bonnes pratiques développent des principes d'équité dans les relations entre les entreprises industrielles de la filière.

Dans votre exercice de médiation, vous vous réfèrerez aux préconisations de la commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) instituée par l'article L. 440-1 du code de commerce pour favoriser la mise en place et la promotion de bonnes pratiques. Vous veillerez aux spécificités des filières qui peuvent conduire à des règles de fonctionnement particulières dans les relations donneurs d'ordres/fournisseurs en vous appuyant sur les comités stratégiques de filières en cours de mise en place.

Extrait de la lettre de mission du ministre chargé de l'Industrie au Médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance :



# LA CRÉATION DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE

## 2

- 1 Grands principes et philosophie de la Médiation
- 2 Un dispositif de proximité
- 3 La procédure de saisine du Médiateur



# 1 GRANDS PRINCIPES ET PHILOSOPHIE DE LA MÉDIATION

On assiste depuis ces 20 dernières années à une dégradation régulière de la qualité des relations entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs. Ce constat se vérifie plus particulièrement dans les secteurs à forte concurrence internationale, au détriment de la construction d'un écosystème intelligent et de la compétitivité globale. Les grands groupes sont souvent guidés par une politique systématique de réduction des prix d'achat qui conduit inévitablement à fragiliser leurs fournisseurs et à compromettre leur propre avenir.

Le rôle du médiateur est d'abord d'assurer le lien entre clients et fournisseurs afin de permettre une coopération optimale et humaine. Il met en évidence les points de vue dans leur complexité et les rapproche afin que les parties parviennent elles-mêmes à un accord commun. En aucun cas le médiateur ne prend partie, ni même se positionne comme juge, avocat ou arbitre. Le mot « médiation » vient du latin *medium*, le milieu. Enfin, il contribue également à améliorer, dans la durée, la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants au sein des filières.

## 1 Trois principes guident notre action :

### 1 \ Réhumaniser la relation entre clients et fournisseurs

La relation entre clients et fournisseurs en France est aujourd'hui distendue, voire parfois déshumanisée. Les politiques d'achats de certains grands clients obéissent souvent à la seule logique du prix le plus bas, sans autre considération stratégique. Le partage inéquitable des marges tend à limiter la capacité d'investissement et de recherche&développement des PME. De nombreuses entreprises ont le sentiment de servir de variables d'ajustement face aux fluctuations d'activité et aux décisions stratégiques de mondialisation des grands groupes. Il s'agit de rendre la relation entre clients et fournisseurs plus humaine, de l'inscrire dans la durée et dans un respect mutuel des engagements.

En aucun cas le médiateur ne prend partie, ni même se positionne comme juge, avocat ou arbitre.

### 2 \ Assurer l'indépendance stratégique des fournisseurs

La Médiation incite les PME à définir une vision stratégique précise. Il est vital pour une entreprise de ne pas devenir dépendante de son client. Il convient de penser qu'à partir du moment où un client représente une part de 15 % du chiffre d'affaire d'un fournisseur, il y a un grand risque de dépendance. Une conjoncture économique favorable doit être une opportunité d'aller conquérir de nouveaux marchés ; il ne faut pas, à l'inverse, attendre les temps de crise pour prospecter.

### 3 \ Renforcer la responsabilité des leaders de filières

La France possède aujourd'hui de nombreux leaders mondiaux : parmi les 100 plus grands groupes européens, 34 d'entre eux sont français. Elle dispose aussi de PME de croissance très performantes. L'enjeu est d'amener l'ensemble des filières dans la bataille de la compétitivité. Cela suppose une vision partagée, davantage de travail en commun et davantage de mutualisation.

Jean-Pierre Salaün  
Médiateur national délégué



“ Le processus de médiation, comme mode alternatif de règlement des litiges, est en train de se développer tant en France que dans le reste de l'Europe. Derrière cette mutation culturelle en cours, la réhumanisation des relations entre les parties prenantes est primordiale et s'avère être toujours la source de la solution trouvée par les acteurs eux-mêmes, avec l'aide du médiateur. La médiation est une révolution en marche ! ”

TÉMOIGNAGE

Seule une stratégie de filière offre aux entreprises la visibilité nécessaire pour faire des investissements structurants, recruter, développer leurs compétences, et ainsi gagner en compétitivité. Il existe un véritable avantage compétitif à une relation partenariale basée sur la confiance et guidée par une même vision stratégique. Une filière fonctionne convenablement lorsque le principal client consolide ses sous-traitants de rang 1, qui eux-mêmes consolident leurs sous-traitants de rang 2, puis de rang 3... Il faut entendre par « consolider » le fait d'intégrer ses fournisseurs à son écosystème, les aider à être plus performants, collaborer avec eux dans la recherche et l'innovation... La Médiation s'investira dans la politique de filière industrielle, pour retisser les liens entre clients et fournisseurs et offrir à la France les moyens de renforcer sa compétitivité.

Il est nécessaire de créer un nouvel état d'esprit favorable à l'industrie et dans lequel tous les acteurs, grands et petits, publics et privés, soient rassemblés et solidaires.

### I Développer un nouvel état d'esprit :

Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants n'ont cessé de se dégrader en France ces vingt dernières années. Il perdure depuis trop longtemps des comportements opportunistes qui ont des conséquences néfastes sur le long terme. Il est illusoire de croire que pressurer les sous-traitants permettrait de créer de la valeur de façon pérenne.

Le tissu industriel des PME et des ETI sous-traitantes représente pourtant une grande richesse et constitue par ailleurs le premier gisement d'emplois, de savoir-faire et de productivité de la France.

En cela, il est nécessaire de créer un nouvel état d'esprit favorable à l'industrie et dans lequel tous les acteurs, grands et petits, publics et privés, soient rassemblés et solidaires. Cela passe par une action coordonnée du gouvernement, du Médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, des syndicats professionnels et des entreprises de toutes tailles. Une stratégie industrielle ne peut pas se réduire à une stratégie d'achat, elle-même réduite à la compression des prix. Un tel cycle n'est tenable ni pour les sous-traitants à court terme, ni pour les donneurs d'ordres à moyen terme. Il mène à l'affaiblissement de l'ensemble des acteurs du tissu industriel français et aux délocalisations.

La clé de la compétitivité repose non seulement sur l'innovation, la réactivité, la qualité de l'offre mais aussi sur notre capacité à unir nos forces pour remporter des succès à l'international. Au demeurant, chacun doit assumer sa responsabilité : les sous-traitants doivent respecter leurs donneurs d'ordres et leurs engagements, améliorer leur compétitivité et leur réactivité, faire progresser la qualité de leurs produits et de leurs services, mais aussi élargir leur clientèle et s'ouvrir à l'international.

Une économie moderne doit donc reposer sur un triptyque innovation-production-services organisé autour de filières multi-partenaires qui se mettent au service de projets communs. L'objectif de ces filières est de favoriser, de façon durable et concertée, des relations « gagnant-gagnant » entre clients et fournisseurs et ainsi promouvoir la co-traitance.

**Michela Marzano**  
Professeur de Philosophie à  
l'Université Paris Descartes.

Dernier ouvrage paru, *Le contrat de défiance* (Grasset, 2010)



TÉMOIGNAGE

“ En temps de crise, la confiance redevient cruciale. Pourtant, il ne suffit pas d'invoquer la confiance ou de la décréter pour qu'elle surgisse de nouveau dans notre monde malade de méfiance et de soupçon. Car la confiance naît lentement. Elle ne se développe que lorsqu'on a la possibilité de se rendre compte que l'autre ne nous ment pas systématiquement et qu'il tient parole, au moins certaines fois. La confiance que nous pouvons avoir dans les autres dépend toujours de leur degré de fiabilité, des « preuves » qu'ils sont en mesure de nous offrir de leur bonne foi. ”

## 2 UN DISPOSITIF DE PROXIMITÉ

### I L'équipe nationale

Les dossiers de médiation déposés sur internet sont transmis automatiquement au médiateur régional compétent. Une équipe nationale, constituée autour de Jean-Claude Volot, est chargée de coordonner l'action de la Médiation et d'intervenir en soutien des équipes régionales sur les dossiers sensibles ou nécessitant un interlocuteur national.

#### Les membres de l'équipe permanente



**Jean-Claude Volot**  
Médiateur national



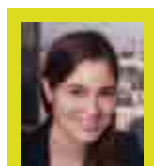
**Clarisse Reille**  
Administrateur civil,  
Directeur général adjoint



**Jean-Pierre Salaün**  
Médiateur délégué,  
bénévole en charge de  
la stratégie industrielle



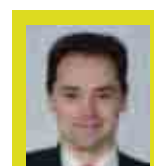
**Arnaud Hemery**  
Médiateur délégué en  
charge de l'animation  
du réseau



**Alexia Demirdjian**  
Chef de cabinet



**Françoise Odolant**  
Chargée de mission -  
« Acheteurs et charte  
de bonnes pratiques »



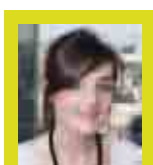
**Stéphane Mayençon**  
Chargé de mission



**Bertrand Rouzier**  
Chargé de mission -  
juriste achats



**Helen O'Reilly**  
Chargée  
de communication



**Caroline Hardy**  
Chargée de  
communication/presse



**Christina D'Aléo**  
Assistante  
du Médiateur national

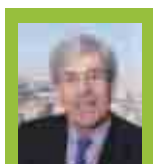


**Valérie Rivoalen**  
Assistante

#### Les médiateurs nationaux délégués bénévoles



**Daniel Bucher**



**Benoist Cirotteau**



**Christian de Fournoux La Chaze**



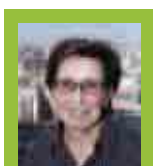
**Tibor Sillinger**



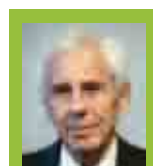
**Maurice Perrault**



**Patrice Renault-Sablionière**



**Elisabeth de Richemont**



**Jean-Luc Sauvage**

Ont également fait partie de l'équipe nationale : Nicolas Jacquet // Directeur général (avril 2010 - sept. 2010) -  
Joseph Bert // Chargé de communication (avril 2010 - nov. 2010) - Delphine SAILLET // Assistante (avril 2010 - sept. 2010)

## Les médiateurs régionaux

Les médiateurs régionaux issus des DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)

Les médiateurs régionaux sont aujourd'hui au nombre de vingt-cinq. Ils travaillent pour la plupart dans le pôle « 3E » (Entreprise, Emploi et Economie) des DIRECCTE. 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 régional traite des demandes de médiation, individuelles ou collectives, d'entreprises désireuses de mettre fin à des pratiques qu'elles jugent abusives. Le médiateur régional contacte d'abord le demandeur afin d'obtenir des compléments d'information utiles à l'instruction complète du dossier. Puis, il informe le donneur d'ordre de la saisine et essaie de recueillir son accord pour commencer officiellement le processus de médiation. En lien avec l'équipe



**Jean-Claude Robert**  
Médiateur régional -  
Lorraine

« Le médiateur régional occupe une place privilégiée dans le dispositif mis en place par les pouvoirs publics. Il constitue un maillon indispensable entre les PME voire les TPE qui se sentent délaissées du centralisme parisien. De plus, par son écoute et ses conseils, le médiateur permet sans nul doute de rassurer les demandeurs et joue un parfait rôle de contrepoids dans les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. De part le statut du médiateur régional, l'accès et le contact avec des hauts dirigeants donneurs d'ordres est facilité. Enfin, le médiateur régional redonne une vraie dignité aux dirigeants de PME dans leurs relations avec les grands groupes. »

TÉMOIGNAGE



**Jean-Bertrand Drummen**  
Président de la Conférence  
Générale des Juges  
Consulaires de France

« Le juge consulaire, homme ou femme d'entreprises, mettra à profit sa connaissance du milieu

économique et son expérience de cas vécus pour apporter les éléments d'apaisement que requièrent des situations conflictuelles. Mais au-delà de cette expérience acquise dans l'entreprise, le juge consulaire saura que de grands principes dominent les textes et il aura appris à les connaître et à les mettre en œuvre. Parmi ceux-ci figure la loyauté devant présider aux relations commerciales et dont il aura été le garant. Et pour être appliquée, la loi doit être connue. Là encore, le juge consulaire sera à même de la rappeler. La médiation est un outil privilégié de la conciliation que le juge a la volonté de promouvoir. »

TÉMOIGNAGE

parisienne, le médiateur régional bénéficie si besoin de l'appui d'un médiateur national délégué pour traiter conjointement un dossier complexe.

Il travaille également en étroite collaboration avec les fédérations professionnelles et les organismes socioprofessionnels de sa région afin d'organiser et renforcer ce réseau. Il lui appartient également de constituer un comité de pilotage régional, réuni une à deux fois par an par le Préfet de région ou le Secrétaire général aux affaires régionales (SGAR) dans le cadre du comité de suivi. Le médiateur régional constitue par ailleurs une vraie force de proposition et peut préconiser la mise en place de mesures destinées à améliorer la relation donneurs d'ordres/fournisseurs au sein des filières.

## Les médiateurs régionaux, Présidents honoraires de Tribunaux de commerce

A date, ce nouveau réseau de médiateurs régionaux constitués de Présidents honoraires de Tribunaux de commerce est en cours de finalisation. Ils travailleront en binôme avec les médiateurs régionaux issus des DIRECCTE. D'ici la fin de l'année 2011, la Médiation va ainsi recruter 25 à 30 nouveaux médiateurs régionaux.



## I Les Tiers de confiance Experts

Les Tiers de Confiance Experts (TCE) de la Médiation des relations interentreprises sont des agents de conseil bénévoles issus des réseaux socioprofessionnels, désignés au niveau régional ou national. Une importance particulière est accordée à la représentativité des différents secteurs industriels et chaque TCE détient une expertise dans les relations contractuelles client/fournisseur. Ils peuvent être sollicités par le médiateur afin d'apporter leur expertise dans le cadre du processus de médiation.

Le réseau des Tiers de Confiance Experts s'étoffe progressivement et comprend à la fin de l'année 2010 les organismes suivants :

- \ l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)
- \ l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCM)
- \ la Confédération Générale des PME (CGPME)
- \ l'Union Professionnelle Artisanale (UPA)
- \ la Fédération de la Plasturgie (FP)
- \ la Fédération des Industries Mécaniques (FIM)
- \ les industries créatives et innovantes (CLIMO)



**André Marcon**  
Président de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)

“ Trop de cas témoignent encore de formes de pression dommageables exercées sur nos

PME : baisse des prix, rupture de contrats, non respect de la propriété intellectuelle et industrielle... ”

La médiation permet utilement de rétablir un dialogue constructif quand les règles du jeu sont faussées.

Partie prenante du dispositif, le réseau des CCI veut que la loi soit respectée. Il souhaite aussi diffuser les pratiques vertueuses qui feront de chaque entreprise un maillon solide de la chaîne industrielle dont notre pays a besoin. ”

TÉMOIGNAGE

**Alain Griset**

Président de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA)



“ En une année d'exercice, la MIEST a prouvé son efficacité : elle a contribué à atténuer les effets de la crise économique pour les entreprises artisanales de production directement concernées par les questions de sous-traitance. C'est déjà un résultat important. Pour la suite, la mise en œuvre de la Charte de bonnes pratiques doit être suivie avec la plus grande vigilance ! Son objectif, établir des relations mieux équilibrées entre les donneurs d'ordres et les prestataires, suppose que les entreprises artisanales de la sous-traitance deviennent de vraies partenaires des grands donneurs d'ordres. C'est un véritable changement des mentalités ! L'action de Jean-Claude Volot est un appui pour les chambres de métiers et de l'artisanat, qui travaillent au rapprochement des entreprises artisanales et à leur reconnaissance. ”

TÉMOIGNAGE

**Jean-François Roubaud**

Président de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME)



“ Le premier avantage de la Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance est de proposer une résolution du litige en dehors de toute procédure contentieuse. L'absence de publicité permet de convaincre les entreprises les plus réticentes qui ne souhaitaient pas agir, notamment en raison du risque lié à la diminution de l'obtention de nouveaux marchés. Les équipes en charge du traitement des dossiers sont composées de professionnels pouvant être assistés de Tiers de confiance Experts dont certains sont proposés par la CGPME, ce qui garantit une solution de qualité en toute impartialité. ”

TÉMOIGNAGE

### 3 COMMENT SAISIR LE MÉDIATEUR DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE

La seule voie d'entrée pour saisir la Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance est internet. La démarche est simple, gratuite et confidentielle.

1

Dépôt du dossier en ligne sur [www.mediateur.industrie.gouv.fr](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr)

2

La médiation étudie l'admissibilité du dossier.

3

Un médiateur 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.



[www.mediateur.industrie.gouv.fr](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr)





# LE DISPOSITIF D'ACTION MIS EN PLACE PAR LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE

# 3

- 1 Résoudre les conflits interentreprises
- 2 Faire évoluer les comportements
- 3 Le dispositif de communication
- 4 Le dispositif de formation



# 1 RÉSOLVRE LES CONFLITS INTERENTREPRISES

## La médiation individuelle ou collective

Le Médiateur, dont l'action s'inscrit en dehors de toute procédure contentieuse ou juridique, peut être saisi de manière individuelle ou collective.

**La médiation individuelle** : concerne une entreprise qui souhaite entrer seule en médiation.

**La médiation collective** : elle peut avoir lieu si plusieurs demandes de médiation sont convergentes au sein d'un même secteur. Le médiateur peut également intervenir à la demande d'un syndicat ou d'une fédération professionnels.

**Il convient de rappeler également les conditions d'éligibilité applicables :**

Il doit s'agir de relations entre client et fournisseur et vice-versa. La Médiation intervient dès lors que des difficultés apparaissent dans la relation client/fournisseur, l'application d'une clause

**Charles Coutier**  
Entreprise COUTIER



“ La Société COUTIER a été avertie il y a un an de l'existence de la Médiation des relations interentreprises et, sans grand espoir d'aboutir, a saisi le Médiateur par internet sur un sujet sensible, où la vie de notre société était en jeu. La Médiation, par son caractère simple et efficace, s'appuyant sur la courtoisie entre les parties, a fait aboutir ce dossier en trois mois. L'accord conclu est simple, concret et satisfait les deux parties. La confidentialité permet, en cas d'échec, de retrouver un processus normal par voie judiciaire. La médiation étant gratuite, il n'y a pas d'impact financier sur une procédure future. ”

TÉMOIGNAGE

**Stéphane Magnan**  
Entreprise MONTUPET

“ Au cours des années 2010 et 2011, Montupet a eu recours trois fois à la Médiation. Deux fois pour un problème intéressant toute la profession

des fondateurs d'Aluminium et une autre fois pour un problème particulier de restructuration de crédit, n'intéressant que Montupet. Dans les deux premiers cas, il s'agissait d'une variation de tarif abusive. Le poids de la Médiation a permis d'aboutir à des compromis acceptables très rapidement, sans avoir recours à des moyens juridiques qui auraient considérablement allongé les procédures. La médiation est résolument un moyen souple et très efficace de résolution des conflits. ”

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, de même qu'une société placée en sauvegarde ou en redressement judiciaire. Dans ce cas, notre action 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, en accord avec le juge et l'administrateur, 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.

TÉMOIGNAGE

### Les différents motifs de saisine

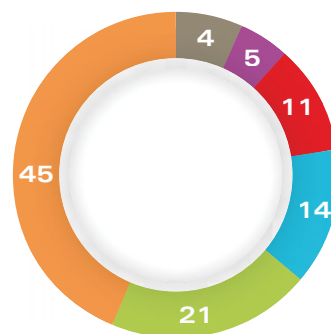
La Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance a répertorié à ce jour 36 mauvaises pratiques issues de divers analyses juridiques, des rencontres avec les entreprises sur le terrain lors des déplacements en régions du Médiateur national ou encore des dossiers de médiation reçus (liste des 36 pratiques abusives en annexe).

Les abus les plus fréquemment rencontrés concernent :

- le désengagement brutal ;
- le non respect des contrats tacites ;
- les contrats commerciaux léonins ;
- les délais de paiement ;
- les retards volontaires pour traiter un litige ;
- la modification unilatérale du contrat ;
- le non respect des cadences de commandes prévues ;

- le défaut d'information du fournisseur en cas de litige ;
- le litige partiel - réception sans réserve ;
- les modalités de commandes.

### Types de litiges



- Relations contractuelles
- Détermination des prix
- Conditions de paiement
- Modalités de commande
- Autre type de litige
- Conditions de livraison



## 2 FAIRE ÉVOLUER LES COMPORTEMENTS

### I La Charte des bonnes pratiques régissant les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants

#### \ Présentation et intérêt du texte

L'objectif principal de la Charte des bonnes pratiques régissant les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants est de construire une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie.

L'intérêt d'un tel dispositif est double :

\ cela permet aux entreprises signataires de démontrer leur volonté d'instaurer une véritable **relation partenariale** « gagnant, gagnant » avec leurs fournisseurs ;

\ cela permet aussi aux sous-traitants de disposer d'un interlocuteur au sein de leurs entreprises clientes, un « **correspondant PME** » : il intervient en tant que médiateur interne pour faciliter le règlement des litiges.

Construire une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie.

Les bonnes pratiques proposées et acceptées par les premières grandes entreprises signataires concernent tous les volets relatifs aux relations PME/grands groupes, déclinés en **10 engagements pour des achats responsables**, parmi lesquels :

\ l'application de la loi LME (délais de paiement) ;

\ privilégier des relations durables avec les PME en s'inscrivant dans une démarche partenariale. Le sous-traitant doit être considéré comme un partenaire avec qui le donneur d'ordre collaborera afin de l'aider à améliorer sa performance en terme de production et d'achats ;

**Franck Riboud**  
Président de DANONE



Mélanie Frey 2009

“ Danone appuie et soutient le principe de la médiation. Il est dans l'intérêt d'une entreprise de prendre soin de son écosystème (fournisseurs, producteurs, sous-traitants...). La compétitivité de Danone et celle des territoires où son activité est implantée sont très largement liées. Le groupe a une longue tradition de coopération avec ses producteurs de lait dans une démarche de progrès continu. Danone a l'intention d'appliquer ce savoir-faire aux PME dans le cadre de la nouvelle charte de la Médiation. ”

TÉMOIGNAGE

**Fabrice Brégier**  
Directeur général d'AIRBUS & Président de Pacte PME



“ Parmi les bonnes pratiques qu'Airbus déploie et qui sont soutenues par le Pacte PME, la protection de l'innovation technologique de nos fournisseurs est essentielle. L'innovation technologique est un facteur différenciant qui contribue largement au succès de nos produits et que nous prenons soin de protéger. Il est donc naturel que nous adoptions la même attitude vis-à-vis de nos fournisseurs. A ce titre, nous prenons soin avec nos partenaires et par contrat, d'inventorier leur part de propriété intellectuelle qui concerne notre relation et d'en définir les règles d'usage. Une généralisation de cette pratique serait particulièrement utile pour favoriser le développement des PME tout en permettant aux grands groupes d'accéder à leur créativité. ”

TÉMOIGNAGE

\ le principe du coût global dans les appels d'offre : intégrer les coûts logistiques, les risques en termes de réapprovisionnement, les problèmes de qualité ou d'image afin de comparer à « armes égales » des offres de PME françaises et des sources délocalisées ;

\ la prise en compte des problématiques de développement durable et environnementales pour choisir un fournisseur ;

\ la responsabilité territoriale d'un grand groupe.

Au-delà de ces engagements, la Charte prévoit la **mise en place d'indicateurs de suivi par chaque entreprise signataire** permettant la mise en œuvre de cette charte et des actions correctrices nécessaires.

### \ Les 135 signataires de la Charte

La Charte des bonnes pratiques régissant les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants a déjà fait l'objet de plusieurs cérémonies de signatures depuis le début de l'année 2010.

#### A Paris :

\ le 11 février 2010 sous l'égide de Christine Lagarde, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - 21 grands donneurs d'ordres adhèrent à la Charte dont Bouygues Construction, Danone, EADS, EDF, Eiffage, le Ministère de la Défense, Safran, Sanofi-Aventis, SNCF, Thales, Total, Veolia...

\ le 28 juin 2010 - 24 nouveaux signataires s'engagent parmi lesquels Air Liquide, Alcatel Lucent, Alstom, Areva, France Telecom, Lafarge, Rexel et le Service des Achats de l'Etat et l'UGAP...

\ le 14 décembre 2010 - 59 signataires se rallient à la Charte. Cette nouvelle étape témoigne d'une volonté partagée d'adhésion la plus large possible afin de promouvoir un standard de relations plus respectueuses à l'égard des fournisseurs afin de favoriser l'émergence d'un nouvel équilibre plus partenarial pour développer une compétitivité robuste des entreprises.

#### En province, sous la présidence des Préfets de région et des médiateurs régionaux :

\ le 22 septembre 2010 à Lyon : 21 entreprises adhèrent à la Charte - dont 15 nouvelles - ainsi que le site d'Arkema Saint Fons (Arkema a signé au niveau Groupe le 14 Décembre 2010).

\ le 30 septembre 2010 à Marseille : 3 entreprises dont 1 nouvelle, RTM, et le site de Rousset de Microelectronics (le Groupe a signé le 14 décembre 2010).

\ le 14 avril 2011 à Nantes : 6 entreprises s'engagent à leur tour : Armor, Sercel, Groupe Charier, ACB, Man Diesel et Manitou.

Aujourd'hui, certaines filières et organisations socioprofessionnelles ont accepté d'adhérer à la Charte et nous apportent de nouveaux adhérents : la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF), Syntec numérique, les équipementiers du secteur aéronautique...

**Laurence Parisot**  
Présidente du MEDEF

“ C'est par des synergies toujours plus étroites, plus durables, entre les entreprises que la compétitivité de notre économie se trouvera renforcée. La relation

interentreprises est un des piliers de développement et de croissance des TPE/PME/ETI. Renforcer et développer le dialogue et les relations entre grandes et petites entreprises, c'est valoriser leurs intérêts réciproques pour atteindre un juste équilibre. La création d'emplois vient principalement des TPE, PME et ETI. Les grands groupes doivent être très attentifs dans leurs relations avec les fournisseurs et les prestataires et veiller à l'équilibre de cette relation. En travaillant ainsi, les grands groupes contribueront à accélérer la création d'emplois, à faire grandir et soutenir les PME et les ETI dans leur croissance. Il faut également que nous ayons à l'esprit que toute nouvelle contrainte qui ne sera pas différenciée selon qu'elle s'applique à une entreprise de très grande taille ou une entreprise de moyenne ou petite taille, ira à l'encontre de ces écosystèmes. L'entreprise c'est la vie ! ”





### Animation de la charte

Pour être efficace, une charte doit être vivante. Dans cet objectif, un plan d'action a été établi en étroite collaboration avec la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF), présidée par Pierre PELOUZET.

#### Les principaux points d'actions sont :

La tenue régulière de comités de pilotage rassemblant les signataires, représentés par leurs médiateurs internes ou leurs directeurs achats ; deux comités se sont tenus en 2010, (14 avril et 13 septembre) conformément aux engagements pris pour la mise en œuvre de la Charte ;

L'optimisation des Conditions Générales d'Achat : un expert juridique de la Médiation analyse les CGA actuelles des grands groupes et fait part de ses recommandations au Médiateur national pour les faire évoluer ;

Un programme de formation composé de deux volets a été élaboré avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) en 2011. Le premier volet est consacré à « la vie de la Charte » pour en présenter l'esprit aux acheteurs, aux fournisseurs et aux étudiants des écoles de commerce. Le second volet est plus spécialement axé sur les méthodes et pratiques de médiation ;

La contribution à des travaux normatifs en France et au niveau international dans le but d'instaurer des référentiels de bonnes pratiques achats et un outil de mesure de la satisfaction des fournisseurs.

**Pierre Pelouzet**  
Président de la Compagnie  
des Dirigeants et Acheteurs  
de France (CDAF)



“ Un métier a besoin, pour progresser, qu'on lui renvoie une image. La Médiation joue ce rôle sur la base de cas très concrets. Par construction, cette image n'est pas flatteuse : les PME s'adressent à la Médiation pour dénoncer ce qui va mal. Notre priorité commune est de faire évoluer les comportements pour éradiquer ces mauvaises pratiques tout en prônant les bonnes - notamment celles décrites dans notre Charte - et en agissant ensemble pour une auto-régulation responsable par les acheteurs. ”

TÉMOIGNAGE



Signature de la Charte de bonnes pratiques au Ministère des Finances. Juin 2010.

### **Le rapport VOLOT sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance**

Par lettre du 22 juin 2010, le ministre chargé de l'Industrie et le Secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, ont demandé à Jean-Claude Volot d'examiner les pratiques au regard des règles du droit et d'étudier l'opportunité d'engager une modification de la législation. Le Médiateur a d'abord procédé à une large consultation des organismes professionnels, puis a recueilli plusieurs avis juridiques tout en s'appuyant sur les services de Bercy.

Le dispositif juridique français applicable aux relations client/fournisseur est déjà abondant : code civil, loi de 1975, articles L. 441-6 et L. 442-6 du code de commerce pour l'essentiel interdisent d'ores et déjà la plupart des mauvaises pratiques dont le Médiateur des relations interentreprises a eu connaissance. Le problème est donc avant tout de le faire appliquer. Pour ce faire, le rapport propose une démarche en quatre étapes.

**Le dispositif juridique français applicable aux relations client/fournisseur est déjà abondant.**

Avant même de légiférer, il est fondamental de créer un nouvel état d'esprit favorable à l'industrie qui fédère tous les acteurs, grands et petits, publics et privés. Il est également nécessaire de rénover les relations entre clients et fournisseurs et de réhumaniser les relations entre acheteurs et vendeurs. Cela passe notamment par une action coordonnée du gouvernement, du Médiateur des relations interentreprises, des syndicats professionnels et des grandes et petites entreprises.

La deuxième étape consiste à développer les bonnes pratiques au sein des branches professionnelles, comme ont su le faire les entreprises du BTP. Cela passe par des actions de formation et de sensibilisation à tous les niveaux. La signature de la Charte des bonnes pratiques et la mise au point de tout document type (contrats et autres) vont également dans le bon sens. Le rapport Volot démontre que la situation difficile que traverse actuellement l'industrie française tient en partie à

l'absence de dialogue entre les partenaires industriels. Il est donc primordial de recréer du lien.

Dans un troisième temps, il est essentiel de veiller à l'application effective des lois existantes. Il convient de rappeler ici la valeur légale des conditions générales de vente (CGV) dans la négociation entre un fournisseur et son client. De même, le rapport préconise d'établir une présomption de déséquilibre significatif en cas d'absence de négociation ou d'imposition de ses conditions générales d'achat (CGA) par le client.

Dans un quatrième et dernier temps, il apparaît préférable de ne pas modifier la loi de 1975 sur la sous-traitance qui donne toute satisfaction au secteur du BTP, pour lequel elle a été conçue à l'origine.



**Dominique Lebigot**  
Directeur Central des Achats de BOUYGUES CONSTRUCTION

TEMOIGNAGE

“ Bouygues Construction fait partie des premiers signataires de la Charte des bonnes pratiques

réglissant la qualité des relations entre grands donneurs d'ordres et PME. Cette charte s'inscrit pleinement dans la politique Achats Responsables du groupe dans le souci de promouvoir le développement mutuel et l'équité avec ses fournisseurs et sous-traitants. C'est aussi une composante de la politique de développement durable de Bouygues Construction qui inscrit les enjeux de la construction durable au cœur de sa stratégie. Dès la signature de la Charte, Bouygues Construction a mis en place un plan de déploiement détaillé pour chacun de ses 10 articles et suit régulièrement son état d'avancement. ”



## Les travaux normatifs

La Médiation contribue aux travaux internationaux de normalisation et a constitué, dans ce cadre, un groupe de travail sur la révision de la norme ISO 9001 sur l'assurance qualité.

La Médiation s'est mobilisée en liaison avec l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA) 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. Cette norme fait partie de la série des normes « ISO 9000 » relative aux systèmes de gestion de l'assurance qualité.

La situation difficile que traverse actuellement l'industrie française tient en partie à l'absence de dialogue entre les partenaires industriels.

Elle définit notamment les exigences d'un système de management de la qualité et concerne tous les secteurs d'activités. Elle couvre les domaines principaux suivants :

↳ responsabilité de la direction : exigences d'actes de la part de la

direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche ;

↳ système qualité : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système ;

↳ processus : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées ;

↳ amélioration continue : exigences de mesures et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

La version de la norme actuellement en vigueur date de 2008 ; la nouvelle version quant à elle devrait être appliquée à partir de 2015. La Médiation encourage ses partenaires à assurer l'influence de la France dans les travaux de normalisation française en participant à l'enquête.

Par ailleurs, la Médiation travaille 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. Les travaux sont en cours et devraient aboutir avant la fin de l'année 2011.

**Clarisse Reille**  
Directrice générale adjointe  
de la Médiation des relations  
interentreprises industrielles  
et de la sous-traitance



### La médiation, une révolution !

« Il y a bien une révolution silencieuse en marche : celle d'un monde qui redécouvre que la collaboration, la confiance sont des valeurs essentielles. Humaines bien sûr, mais vitales pour la compétitivité dans un monde ultra complexe et hyper concurrentiel. Aucune stratégie pérenne ne peut se développer sur des conflits clients/fournisseurs. La création de valeur passe par un allongement de l'horizon, par la coopération. La médiation annonce des changements profonds dans les relations interentreprises. »

TÉMOIGNAGE



## 3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

### I Le Tour de France des régions

Jean-Claude Volot sillonne les régions et les départements français afin de faire connaître la Médiation dans tout le territoire. A ces occasions, accompagné du médiateur régional, il rencontre les Préfets de région mais aussi les représentants des réseaux socioprofessionnels régionaux, les Présidents des Tribunaux de commerce et des entreprises désireuses de déposer un dossier de médiation. Les déplacements s'achèvent souvent par une conférence à destination des chefs d'entreprises locaux, organisée en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie régionale.



**Michel Cadot**  
Préfet de la région Bretagne

“ La Bretagne est la 5<sup>ème</sup> région industrielle de France et elle a été particulièrement touchée par la crise dans le secteur de l'automobile. Les cas de médiation traités en

TEMOIGNAGE région nous montrent que l'amélioration du dialogue entre un donneur d'ordres et un sous-traitant doit s'accompagner d'une réflexion sur l'avenir des entreprises afin de les aider à acquérir leur indépendance stratégique par la diversification et notamment par le développement de marques en propre. ”



**Patrick Stefanini**  
Préfet de la région Auvergne

“ Le faible nombre de saisines du médiateur résulte d'une appréhension des sous-traitants

vis-à-vis des donneurs d'ordres et des conséquences réelles ou redoutées sur leurs relations futures. J'ai promu un dispositif de dialogue permettant d'accompagner la médiation en organisant une rencontre entre les services achat des donneurs d'ordres régionaux (75 % des achats auvergnats en valeur) et leurs sous-traitants. Cela a débouché sur une initiative d'Aubert et Duval (réunion de ses principaux sous-traitants pour organiser une démarche partenariale de stratégie industrielle). Enfin j'ai chargé le DIRECCTE d'organiser des réunions par filière entre donneurs d'ordres et sous-traitants pour apaiser leurs relations. ”

### I Une stratégie de ciblage optimisée

- \\ Une communication locale grâce au soutien de la PQR (Presse quotidienne régionale) et de la PHR (Presse hebdomadaire régionale) ;
- \\ Une communication « terrain » grâce aux publications locales spécialisées des partenaires de la Médiation (CCI, Medef, CGPME, CAM...) ;
- \\ Une communication pertinente et ciblée grâce à la presse spécialisée ;
- \\ Une bonne couverture grâce aux médias nationaux.

### I Les supports de communication

\\ Le site internet [www.mediateur.industrie.gouv.fr](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr) : il est la seule voie d'entrée officielle en médiation : il suffit de déposer un dossier en ligne dûment complété puis un médiateur régional prend contact avec le demandeur. Lancé en mai 2010, le site contient des informations régulièrement mises à jour, le formulaire de saisine du Médiateur, les publications de la Médiation, du contenu audiovisuel...



### Les principaux temps forts :

24 novembre 2010 : première conférence de la Médiation organisée en liaison avec l'IDGPE et la CGPME à Bercy sur le thème « Renforcer la compétitive française par des bonnes relations client/fournisseur ».

Novembre 2010 : le salon MIDEST, rendez-vous incontournable du monde industriel regroupant plus de 40 000 professionnels. Jean-Claude Volot a inauguré le salon aux côtés du ministre chargé de l'Industrie.

Février 2011 : le Salon des entrepreneurs. Le Médiateur national a participé à la cérémonie d'ouverture en présence du Secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation.

René Ricol, Commissaire Général à l'Investissement, conférence du 24 novembre 2010.

La lettre Info Express : lettre électronique mensuelle publiée sur le site Internet et relayée par les organismes partenaires de la Médiation.

### Les créations de documents officiels

Le « Guide pour la qualité des relations contractuelles clients-fournisseurs » : ce livret répertorie les pratiques abusives existantes et les rappels à la loi qui s'y réfèrent ;

Un dépliant de présentation de la Médiation ;

Le rapport Volot ;

La Charte des bonnes pratiques.

### Evènementiel

Les membres de la Médiation participent régulièrement à des manifestations (salons, colloques, tables rondes...) en province et en Ile-de-France afin de développer la notoriété et la visibilité de la Médiation. Proximité et terrain sont les deux piliers du dispositif de communication.



## 4 LA PROFESSIONNALISATION DES MÉDIATEURS

### La formation « Vie de la Charte »

La Médiation ayant mobilisé des médiateurs régionaux et des médiateurs délégués nationaux, une formation a été élaborée par l'équipe de la Médiation en collaboration avec l'IGPDE. Les médiateurs internes des entreprises signataires de la Charte ont pu également profiter de cette formation, la désignation d'un « correspondant PME » ou « médiateur interne », et l'engagement de privilégier une médiation, figurant dans l'article 9 de la Charte.

En collaboration avec le cabinet Fidal, lui-même signataire de la charte le 14 décembre 2010,

un premier module d'une journée a été créé, les objectifs étant :

- de former les médiateurs régionaux aux différentes étapes du processus de médiation ;
- de leur expliquer comment interagir avec les médiateurs internes des entreprises signataires de la Charte ;
- de les impliquer dans des jeux de rôles sur des cas de médiation ayant réellement eu lieu, tout en respectant la confidentialité des entreprises concernées.

Le temps d'une journée, ce module rappelle la genèse de la Charte afin que les signataires, au-delà des membres fondateurs, aient bien connaissance du contexte historique de la création de la Charte. Un temps est ensuite consacré à l'analyse des 10 engagements pour des achats responsables qui composent la Charte, afin que le médiateur sache accompagner parfaitement les entreprises signataires désireuses d'opérer le changement dans leur société. Il est important de donner aux participants, pour chaque engagement de la Charte, un référentiel des concepts à développer dans les plans de formation des acheteurs et des collaborateurs des fonctions concernées par la relation avec les fournisseurs.

La rencontre des deux profils de médiateurs lors des sessions de formation a donné lieu à des échanges très enrichissants grâce aux récits des expériences de chacun. Cela leur a permis de mieux appréhender leur collaboration en cas de saisine directe auprès de la Médiation. La prise de connaissance des cas de médiation a été un vrai temps fort : les signataires de la Charte ont pris conscience de toute la portée des mauvaises pratiques dénoncées dans le rapport Volot et rencontrées au quotidien par la Médiation.

Ce module a fait l'objet d'une session pilote fin janvier 2011 avant d'être mis en œuvre au mois de mars (sessions programmées jusqu'à juin 2011). Le succès de ces formations a révélé la nécessité de compléter cette offre par une formation approfondie de 2 jours sur les techniques de médiation, afin de permettre aux médiateurs régionaux de traiter des dossiers complexes.



**Zdenka Avril**  
Médiateur régional -  
Champagne-Ardenne

« Le médiateur régional intervient en toute neutralité. Ce principe doit être expliqué et

rappelé autant que de besoin. L'expertise des secteurs concernés par les demandes de médiation n'est surtout pas son rôle. Le médiateur doit permettre de trouver une voie de résolution des litiges par le dialogue à initier entre les parties prenantes, à organiser et diriger. Ecouter, favoriser l'expression des opposants notamment par le questionnement pour nourrir les débats qui conduisent ces derniers à un consensus, dédramatiser les situations sans parti pris... En Champagne-Ardenne, depuis la création de la fonction de médiateur délégué en région, 13 demandes de médiation individuelle ont été officiellement déposées. Des activités très diverses ont été abordées : BTP, métallurgie, plasturgie, sous-traitance automobile, agroalimentaire... Des dialogues inexistantes ou rompus ont été initiés. Et à partir de ce dialogue, il a été possible de régler des conflits du présent et de construire un schéma plus satisfaisant de collaboration pour l'avenir. »



Roger Trussardi,  
médiateur régional - Auvergne  
Mars 2011.



Nicolas Mornet,  
médiateur régional - Aquitaine.



Rencontre avec les socioprofessionnels  
de la région Auvergne - Mars 2011.

# 4

## LES EFFETS INDUITS DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE

1

### **Le regain de confiance donné aux fournisseurs grâce à l'existence de la Médiation :**

le simple fait pour un fournisseur, d'évoquer la possibilité d'une intervention du Médiateur national et de son équipe auprès de son client, permet souvent de rétablir les relations commerciales. Le même phénomène s'est produit avec les banquiers durant les premiers mois d'activité de la Médiation du crédit.

3

### **Le dispositif de communication :**

la Médiation communique au plus près des chefs d'entreprises et des acheteurs partout en France. Une communication très locale est en place grâce au relais de la presse quotidienne et hebdomadaire régionale. La presse nationale et la presse spécialisée constituent également de très bons canaux d'information, tout comme les publications de nos partenaires (CCI, Medef, CGPME, APCM...).

2

### **Les rencontres du Médiateur national avec les états-majors des donneurs d'ordres :**

cela permet de prévenir voire d'interrompre très en amont le développement des mauvaises pratiques au sein de l'entreprise.

4

### **« La Charte des bonnes pratiques régissant la qualité des relations entre grands donneurs d'ordres et PME » et ses 135 signataires :**

la Médiation s'attache à faire vivre la Charte au quotidien et s'assure de sa mise en application par les entreprises adhérentes. Il existe très concrètement une vraie volonté de changement de la part des donneurs d'ordres.





5

**La création de médiateurs internes au sein des entreprises signataires, ou non, de « La Charte des bonnes pratiques régissant la qualité des relations entre grands donneurs d'ordres et PME »** : il est essentiel de développer la culture de la médiation en France.



6

**Donner de la visibilité à la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France)** : notre action aide la CDAF à mettre en place les bonnes pratiques d'achats. Nous travaillons d'ailleurs à la création d'une « Commission d'examen des pratiques d'achats ».



7

**Les nombreuses participations de la Médiation à des colloques, des salons professionnels et autres manifestations en France** : cela permet d'informer, de développer la notoriété de la Médiation et de favoriser progressivement une prise de conscience auprès des acheteurs et des fournisseurs.



8

**Les publications de la Médiation à destination des fournisseurs et des acheteurs** : le « *Guide pour la qualité des relations clients-fournisseurs* » est le seul et unique document à destination des fournisseurs et des acheteurs, qui répertorie les pratiques abusives les plus souvent rencontrées et le rappel de la loi qui s'y réfère. La liste des 36 mauvaises pratiques est téléchargeable sur le site [www.mediateur.industrie.gouv.fr](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr), ainsi que le rapport Volot et la Charte.





# BILAN ET PERSPECTIVES

# 5

- 1 Les chiffres clés
- 2 Labellisation des entreprises
- 3 Construire un écosystème en faveur de la compétitivité



# 1 LES CHIFFRES CLÉS

Plus de **200 dossiers** reçus depuis la création de la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance ;

Près de **442 000 salariés** ont été concernés par des relations contractuelles ou relationnelles déséquilibrées ;

**12 944 entreprises** impliquées dont :  
\\ **143** entreprises entrées en médiation individuelle ;  
\\ **12 801** entreprises concernées par les médiations collectives ;

**85 % de taux de succès** des médiations.



## 2 LABELLISATION DES ENTREPRISES

Après avoir élaboré la *Charte des bonnes pratiques* fin 2009, et obtenu 135 entreprises adhérentes en avril 2011, il est apparu utile de renforcer et compléter le dispositif durant l'année 2011-2012, en proposant une labellisation aux entreprises soucieuses de participer à la construction d'un écosystème compétitif.

La signature de la Charte doit se concrétiser par la mise en application, sur le terrain, des 10 engagements. Dès lors, il est essentiel d'éviter une trop grande dispersion des pratiques entre signataires.

La signature de la Charte doit se concrétiser par la mise en application, sur le terrain, des 10 engagements.

La labellisation apparaît comme étant un moyen de mesurer objectivement les résultats obtenus en interne, en s'appuyant sur des organismes extérieurs. Les entreprises ou organisations pourront ainsi évaluer la portée de leurs actions, qu'elles soient signataires ou non de la Charte.

Dans cette optique, un référentiel des objectifs à atteindre, afin d'être en conformité avec la Charte, a été réalisé conjointement par la Médiation et l'organisme VIGEO. Il comprend quatre domaines :

- \ le respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants ;
- \ l'intégration d'un pilier économique responsable dans les processus d'achats ;
- \ l'incorporation des facteurs environnementaux et sociétaux dans les politiques d'achat ;
- \ les conditions de qualité des relations client-four- nisseur.

**Les critères de labellisation envisagés sont les suivants :**

- \ Des CGA et CGV conformes à la loi

Les conditions générales font souvent partie du cadre contractuel qui régit les relations d'une entreprise avec ses partenaires. Elles prennent la forme d'un document pré-rédigé que l'acheteur soumet à la signature de son fournisseur. Les conditions générales d'achat (CGA) du client pratiquées dans le cadre de la négociation commerciale entre fournisseurs et clients ne sont pas illégales, mais elles ne sauraient contredire radicalement ou nier toute existence aux conditions générales de vente (CGV) du fournisseur. En effet, cela reviendrait à remettre en cause le fait que celles-ci constituent, légalement, le socle de la négociation commerciale. Il convient donc de s'engager dans une démarche qui, respectueuse de l'ordre public économique, permette de donner toute sa place à la liberté contractuelle afin d'aboutir à des conditions générales d'achat ou de

**Jean-Pierre Rouffet**  
Directeur des Achats  
du Groupe LEGRAND

« La performance et la contribution de la direction achats d'un groupe à la compétitivité de l'entreprise sont le résultat d'une dynamique d'équipe qui mobilise ses propres ressources, mais aussi celles

de ses fournisseurs, prestataires et partenaires. Les valeurs du Groupe Legrand, telles que l'éthique du comportement et la valorisation des ressources, ont constitué non seulement le socle de la politique achats mais aussi celui des pratiques commerciales. Ces valeurs supposent, de la part de chacun, le respect de la législation en vigueur et des règles éthiques les plus exigeantes. Par ailleurs, l'écosystème dans lequel se développe l'entreprise ne se renforce que si les relations entre acteurs sont riches et denses. La Charte des bonnes pratiques illustre, auprès de chaque acheteur, le champ de déclinaison des quatre pierres angulaires de la fonction : respect de nos clients internes et de nos fournisseurs, communication, anticipation et audace. Humaniser la relation, sans angélisme, me semble être la première bonne pratique d'achat, et ce d'autant plus en période de crise ou de forte volatilité de l'environnement économique. »

TÉMOIGNAGE

vente soucieuses de l'équilibre des droits et obligations des parties et reflétant un réel accord de volonté de celles-ci. Il est important de souligner que cette obligation ne limite en rien la liberté d'acheter.

### Adopter « un état d'esprit médiation »

La médiation constitue un mode efficace de résolution des conflits dans un monde complexe et interdépendant. Elle permet de réhumaniser la relation entre les entreprises, particulièrement au moment où les deux parties rencontrent une difficulté. La Médiation déploie toute son énergie pour réunir autour de la table les parties impliquées dans les saisines. Le taux d'éligibilité et le taux de succès des dossiers traités montrent que cette méthode est efficace. Pourtant, la médiation n'est pas encore totalement entrée dans la culture française. Les études réalisées aux Etats-Unis et en France par le Cabinet FIDAL, démontrent que tous les motifs de litiges peuvent être traités dans le cadre d'une médiation et que ce processus est plus rapide et moins coûteux qu'une procédure judiciaire classique. Surtout, le très grand bénéfice est que les relations d'affaires en sortent renforcées. Pour toutes ces raisons, l'ouverture et la prédisposition à la médiation ont été retenues comme critères clé de la labellisation.



**Jérôme Frantz**  
Président de la Fédération  
des Industries Mécaniques  
(FIM)

« La Médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance doit continuer

TÉMOIGNAGE

à rappeler aux services achats des grands donneurs d'ordres, à l'occasion de sa mission de médiation, qu'il est indispensable de respecter simplement la loi et les principes du commerce. Surtout, elle peut insuffler un esprit nouveau, partant de la démonstration économique que le partage de la valeur ajoutée avec tous les acteurs d'une filière crée plus de richesse que lorsque celle-ci est confisquée par les têtes de filière. »



**Philippe Varin**  
Président de PSA  
PEUGEOT CITROËN



« Les ambitions du groupe PSA s'appuient sur un socle : le développement responsable et les valeurs qui y sont associées. Cela traduit la conviction profonde que nous ne pouvons pas réussir durablement sans l'engagement de toutes les parties prenantes, dont nos fournisseurs. Nous souhaitons inscrire nos actions quotidiennes dans un cadre exigeant de références :

- l'exemplarité dans le respect des lois, des contrats et des accords spécifiques de la filière automobile ;
- l'adhésion des fournisseurs à nos exigences sur les responsabilités sociétales et environnementales ;
- la Charte éthique PSA qui définit les règles de conduite pour nos salariés comme nos partenaires.

Par ailleurs, nous avons mis en place 4 délégués régionaux chargés sur le terrain d'accompagner la mutation du tissu des fournisseurs en France, en liaison avec les représentants de l'Etat et les collectivités territoriales.

Sur la base de notre expérience, j'ai la conviction que les acteurs d'une filière doivent s'organiser pour établir un dialogue permanent et solidaire, car ils contribuent tous à la réussite de leur écosystème. Une démarche d'achats responsables doit viser au renforcement de la compétitivité de l'industrie en France. A cet effet, la formation des acheteurs et la sensibilisation des prescripteurs aux bonnes pratiques nécessitent une grande attention. »



**Audit de satisfaction des fournisseurs** : les décisions prises par le donneur d'ordres pour piloter sa relation avec ses fournisseurs et sous-traitants suffisent-elles à les convaincre de lui proposer son meilleur savoir-faire, ses meilleures offres, ses dernières innovations ? La qualité de la relation est un juge de paix qui permet de garantir que l'écosystème est devenu réellement solidaire et qu'*in fine* l'industrie française sera plus compétitive sur le terrain de jeu mondial. Il est donc essentiel de mesurer la satisfaction des fournisseurs, de faire entendre leur voix. Ce point a été mis en évidence lors de l'enquête publique pour la révision de la norme ISO 9001. Il s'agira de développer la satisfaction fournisseur en corollaire à la satisfaction des clients.

TÉMOIGNAGE

### 3 CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME EN FAVEUR DE LA COMPÉTITIVITÉ

Les Français ont construit, tout au long de leur histoire, une organisation industrielle principalement fondée sur de grands projets et de grandes entreprises. Proportionnellement à la taille de la France, les grandes entreprises y sont aujourd'hui plus nombreuses

**A ce jour, la France industrielle est trop sous-traitante.**

que nulle part ailleurs. Tout naturellement, les grands leaders de filières ont organisé notre pays en réseaux de fournisseurs sous-traitants.

Alors que les grands groupes sont amenés à localiser leurs productions ailleurs dans le monde afin de conquérir de nouveaux marchés et de maintenir, ou devenir, des références mondiales, les réseaux de sous-traitants français se trouvent contraints de muter en entreprises exportatrices par des sous-traitances de hautes spécialités, des gammes de produits ou des services exportables. A ce jour, la France industrielle est trop sous-traitante.

Les EGI ont décidé de créer 11 filières stratégiques afin de consolider la structuration des filières industrielles françaises. Pour ce faire, ils ont créé des Comités Stratégiques de Filières pour renforcer de manière pérenne les conditions d'échanges entre les acteurs des filières. Or, culturellement, il n'est pas dans nos habitudes de nous unir pour être plus forts (sauf en cas d'absolue nécessité). Constituer des écosystèmes intelligents, performants et unis, est un exercice difficile que quelques réunions ne suffiront pas à constituer.

La durée, l'ouverture aux acteurs étrangers installés sur notre territoire et l'intégration de tous les acteurs d'une même filière - du consommateur aux producteurs de matières premières - sont des facteurs clés du succès de notre écosystème. Il faut lutter contre nos mauvaises habitudes, héritées de nos passés respectifs et qui sont, la plupart du temps, les raisons des faiblesses de nos filières.

Le jour où nos leaders de filières réaliseront la consolidation économique et sociale de leurs fournisseurs de rang 1, que ces derniers le feront avec les rangs 2, qui le feront avec les rangs 3, ... alors nous pourrions affirmer avoir « bien travaillé » !

Ce système existe et a déjà démontré son efficacité à l'étranger. Jouer en solo une partition collective ne peut pas donner de bons résultats lorsque l'hyper compétition est là !

**Jouer en solo une partition collective ne peut pas donner de bons résultats lorsque l'hyper compétition est là !**







# ANNEXES

## 6

- 1 La lettre de mission
- 2 La liste des médiateurs régionaux
- 3 La Charte des bonnes pratiques régissant les relations entre les grands donneurs d'ordres et PME
- 4 La liste des 36 pratiques abusives





# 1 LETTRE DE MISSION



LE MINISTRE  
CHARGE DE L'INDUSTRIE

Paris, le 19 AVR. 2010

Monsieur le Médiateur,

Au cours des États Généraux de l'Industrie (EGI), de nombreuses fédérations professionnelles ont souligné le déséquilibre des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, conduisant à une moindre compétitivité de l'économie française. Un tel constat différencie la France de certains États européens comme l'Allemagne, au sein desquels une démarche plus partenariale a su s'instaurer.

La mission de médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance qui vous est confiée par le Gouvernement pour trois ans doit contribuer à l'émergence d'un meilleur équilibre au sein des chaînes de production et de commercialisation des produits français en resserrant les liens de solidarité entre les acteurs et en assurant un meilleur partage de la valeur, sans nier le rôle de pilote des grands donneurs d'ordre.

Votre intervention prendra en compte les situations d'entreprises qui souhaitent l'intervention d'un médiateur pour les aider à trouver des solutions non contentieuses dans la résolution d'un conflit ou d'une situation susceptible de se dégrader.

Elle traitera, de manière confidentielle, les saisines collectives ou convergentes d'entreprises qui souhaitent faire connaître des pratiques qu'elles jugent abusives de la part de certains donneurs d'ordre. Vous veillerez à vous adresser aux donneurs d'ordre concernés pour leur demander des informations. Le cas échéant vous pourrez leur suggérer des modifications de leurs pratiques.

Si l'entreprise plaignante en exprime la demande, vous mettrez en oeuvre une médiation individuelle pour rechercher dans la concertation une solution rapide.

Vous contribuerez également à améliorer dans la durée la relation donneurs d'ordre/sous-traitants au sein des filières. Vous veillerez à ce que les modalités usuelles de relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants fassent l'objet d'une analyse de la part des comités stratégiques de filière qui se mettent en place et à ce que les chartes de bonnes pratiques développent des principes d'équité dans les relations entre les entreprises industrielles de la filière.

Monsieur Jean-Claude VOLOT  
Médiateur des relations inter-entreprises industrielles  
et de la sous-traitance  
Tour Gamma A  
193-197, rue de Bercy  
75012 PARIS



Dans votre exercice de médiation, vous vous référerez aux préconisations de la commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) instituée par l'article L. 440-1 du code de commerce pour favoriser la mise en place et la promotion de bonnes pratiques. Vous veillerez aux spécificités des filières qui peuvent conduire à des règles de fonctionnement particulières dans les relations donneurs d'ordre/fournisseurs en vous appuyant sur les comités stratégiques de filières en cours de mise en place.

Vous me remettrez une analyse liminaire des conditions de mise en œuvre de votre mission assortie de vos propositions d'organisation pour le 30 mai prochain puis une proposition complète le 30 septembre 2010. A cette fin, vous pourrez prendre l'attache d'organismes professionnels et de grands donneurs d'ordres afin de recueillir leurs avis. En tout état de cause, les dispositions retenues devront garantir la confidentialité stricte des auteurs des saisines pour les entreprises qui en font la demande.

Vous vous attacherez également à ce que cette organisation assure un lien étroit avec les dix dispositifs de médiation déjà mis en place avec le soutien du ministère au sein des filières, par exemple dans la filière automobile. Elle pourra s'appuyer sur les compétences de conseil et d'orientation des organismes socio-professionnels en vue de constituer un réseau de tiers de confiance spécifique.

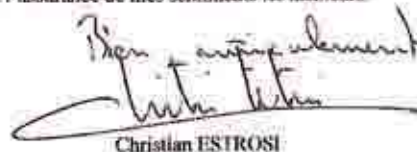
Vous veillerez à la simplicité du mode de saisine, qui devra être écrit, en privilégiant le mode électronique, et compléter utilement le contact de proximité que vous vous attacherez à offrir aux entreprises.

Chaque année, vous me remettrez un rapport de l'état d'avancement de votre mission, présentant en particulier les signalements reçus, les constats opérés, les solutions dégagées, ainsi que vos propositions d'amélioration, y compris dans le domaine réglementaire. Ce document aura vocation à être rendu public. Le premier rapport me sera remis en avril 2011.

Vous pourrez vous appuyer sur les services du ministre chargé de l'économie pour caractériser les pratiques dont vous êtes saisi et conclure toute convention ou tout accord régissant vos relations avec les organismes en lien avec votre mission. En lien avec les Préfets de région, vous constituerez un réseau fonctionnel de médiateurs régionaux notamment à partir des pôles « 3R » des DIRECCTE.

Les crédits nécessaires à l'accomplissement de votre mission seront pris en charge par le budget du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

Sachant pouvoir compter sur votre engagement en faveur de l'industrie française, je vous prie de croire, Monsieur le Médiateur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

*Très respectueusement*  
  
 Christian ESTROSI

Christian ESTROSI

## 2 LA LISTE DES MÉDIATEURS RÉGIONAUX

---

ALSACE \ Benjamin Martinez

---

AQUITAINE \ Nicolas Mornet

---

AUVERGNE \ Roger Trussardi

---

BOURGOGNE \ Bernard Dufresne

---

BRETAGNE \ Jacques Garau \ Michel Poitou

---

CENTRE \ Michel Derrac \ William Pecriaux

---

CHAMPAGNE-ARDENNE \ Zdenka Avril

---

CORSE \ Cyril Huart

---

FRANCHE-COMTE \ Eric Vouillot

---

ILE-DE-FRANCE \ Yves Marie

---

LANGUEDOC-ROUSSILLON \ Pascal Theveniaud

---

---

LIMOUSIN \ Valérie Beillot

---

LORRAINE \ Jean-Claude Robert

---

MIDI-PYRENEES \ Gérard Soula

---

NORD-PAS-DE-CALAIS \ Anne Ratayzyk

---

BASSE-NORMANDIE \ Christian Van Puyvelde

---

PAYS DE LA LOIRE \ Frédéric Pallu \ Samuel Bardi

---

PICARDIE \ HAUTE-NORMANDIE \ Ronan Léaustic

---

POITOU-CHARENTES \ Claude Renard

---

PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR \ Pierre Weill

---

RHONE-ALPES \ Jean-Paul Guernier \ Patrick Geoffray \ Patrick Metral \ Eric Dupont

---

Ayant fait partie de l'équipe des médiateurs régionaux :  
Philippe Curtelin (avril 2010 - janvier 2011).



L'Equipe nationale de la Médiation des Relations  
Interentreprises Industrielles et de la Sous-traitance.



### 3 CHARTE DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT ET DE LA CDAF RÉGISSANT LES RELATIONS ENTRE LES GRANDS DONNEURS D'ORDRES ET PME

#### 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).

## **CHARTRE 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'ordre 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'ordres.

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'ordre 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 du crédit 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 adhérant à la Compagnie.

A 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.

Paris le :



Les signataires :

**En présence du ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi**



Christine LAGARDE

**Médiation des relations interentreprises  
industrielles et de la sous-traitance**



Jean-Claude VOLOT

**Médiation du crédit aux entreprises**



Gérard RAMEIX

**CDAF**



Pierre PELOUZET

En présence de :

**CGPME**



Jean-François ROUBAUD

**MEDEF**



Robert LEBLANC

APCM

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'J. L. Maitre', with a large, sweeping flourish at the end.

Jean-Louis MAITRE

UPA

A stylized handwritten signature consisting of a central circular loop with a vertical line extending upwards and a horizontal line extending to the right.

Jean LARDIN

APCI

A simple handwritten signature consisting of a horizontal line with a vertical stroke intersecting it near the right end.

Jean-François BERNARDIN

## LISTE DES SIGNATAIRES DE LA CHARTE DE BONNES PRATIQUES REGISSANT LES RELATIONS ENTRE LES GRANDS DONNEURS D'ORDRES ET PME

- ACB
- ACIERIES ET LAMINOIRS DE RIVES
- ADP
- AEROPORT COTE D'AZUR
- AEROPORT DE LYON
- AEROPORT DE TOULOUSE BLAGNAC
- AIR LIQUIDE
- ALCATEL-LUCENT
- ALDES AERAULIQUE
- ALLIANZ France
- ALSTOM
- ALSTOM GRID (\*)
- ALSTOM TRANSPORT France (\*)
- ANSALDO STS France
- AP-HP
- APRRES INDUSTRIES
- ARAYMOND SA
- AREVA
- ARKEMA
- ARKEMA Usine Saint-Fons (\*)
- ARMOR
- ATOS ORIGIN
- AUBERT & DUVAL
- BDR SA
- BEARING POINT
- BIOMERIEUX
- BNP-PARIBAS
- BOMBARDIER TRANSPORT France SAS
- BOSCH REXROTH FLUIDTECH SAS
- BOUYGUES CONSTRUCTION
- BPCE
- Caisse des dépôts et consignations
- CEA
- CEIT
- CFD
- CIAT
- COIROTP
- CORSE COMPOSITES AERONAUTIQUES
- CREDIT AGRICOLE SA
- DAHER SOCATA
- DALKIA Centre Méditerranée(\*) –  
Groupe VEOLIA
- DANONE
- DCNS
- DEVOTEAM
- EADS
- ECA EN
- EDF

(\*) entreprise ayant également signé au niveau Groupe.

- EDF Délégation Régionale (\*) à Lyon
- EGIS RAIL
- EIFFAGE
- EIFFAGE Construction Centre-Est (\*)
- ERNST & YOUNG
- EUROCOPTER (\*) – Groupe EADS
  
- FAIVELEYTRANSPORTS
- FBO
- FIDAL
- FLB SAS
- FRANCE TELECOM
- FREINRAIL
- Fromagerie BEL
  
- GDF SUEZ
- GFC CONSTRUCTION
- GHH VALDUNES
- GROUPAMA
- GROUPE CHARIER
- GT AZUR
  
- HARTLING France
- HEINEKEN France
- HELLERMANN TYTON
- HP France
- HYPERTAC
  
- KONE
- LABORATOIRES PIERRE FABRE
- LAFARGE
  
- LA POSTE
- LATECOERE
- LEGRAND
- LFB
- LIEBHERR AEROSPACE TOULOUSE SAS
- LISI AEROSPACE
- LOGICA France
- L'OREAL
  
- MAN DIESEL
- MANITOU
- MATIS TECHNOLOGIES
- MBD DESIGN
- MICROSOFT
- MINISTERE DE LA DEFENSE
- MMM
- (GIAT) NEXTER
- NTN-SNR ROULEMENTS (\*)
  
- OPEN
- OTIMA
  
- PARKER HANNIFIN France SAS
- PERRIER SAS
  
- RAILTECH INTERNATIONAL
- RAMPA
- RATP
- RENAULT TRUCKS
- REXEL
- RFF
- RHODIA

(\*) entreprise ayant également signé au niveau Groupe.

- RICARD
- ROUTIN
- RTE
- RTM
  
- SAFE RAIL
- SAFRAN
- SANOFI AVENTIS
- SAP France
- SATEBA
- SCHALTBAU France
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SDMSTECHNOLOGIES
- SEF INDUSTRIE
- SERCEL
- Service des achats de l'État
- SIEMENS France
- SIEMENS SAS Division Mobility
- SILEC CÂBLES
- SKF AEROSPACE France
- SKF France
- SNCF
- SNR ROULEMENTS
- SOCIETE DES AUTOROUTES DU TUNNEL DU MONT-BLANC
- SOCIETE GENERALE
- SODEXO
- SOFRADIR
- SOMFY
- SOURIAU CONNECTION TECHNOLOGY
- SPENCER MOULTON SARL
- SPERIAN
  
- STERIA
- ST MICROELECTRONICS
- ST MICROELECTRONICS – Site de Rousset
- STX France SA
  
- TATA STEEL France RAIL SA
- TECHNICOLOR
- THALES
- TORAY FILMS Europe
- TOTAL
- TREDI
- TSO
- TYCO ELECTRONICS Logistics AG
- UGAP
- UNISYS France
  
- VANATOME
- VELAN SAS
- VEOLIA
- VOITH TURBO SA
- VOSSLOH COFIGER
  
- ZODIAC AEROSPACE

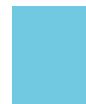
## 4 36 MAUVAISES PRATIQUES RÉGULIÈREMENT RENCONTRÉES PASSÉES AU CRIBLE DE LA LOI

MAUVAISE PRATIQUE	TEXTE LÉGISLATIF <sup>1</sup> 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 soustraite.	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).	Responsabilité contractuelle. Bonne foi (A 1134 CC).
11 • Défaut d'information du fournisseur en cas de litige.	Responsabilité contractuelle. Bonne foi (A 1134 CC).


MAUVAISE PRATIQUE	TEXTE LÉGISLATIF <sup>1</sup> OU JURISPRUDENCE
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.
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 fabrication (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).

MAUVAISE PRATIQUE	TEXTE LÉGISLATIF <sup>1</sup> OU JURISPRUDENCE
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°).
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.





**Crédits photos :** Afnor, Céole, Cortix Copyright (Jean-Bernard NADEAU), Coutier, Manoir Industries 2011, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie (Philippe Ricard, Alain Salesse), Panotel, Préfecture de Clermont-Ferrand, PSA Citroën, SA Trolitan, SPV Nomexy.

**Conception/réalisation :**  ECLATS GRAPHIQUES

**Impression :** Typoform





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

Tour Gamma A - 193/197 rue de Bercy  
75572 Paris cedex 12  
[www.mediateur.industrie.gouv.fr](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr)  
N° Azur 0810 0012 10