

Rôle et place du Médiateur des entreprises et constats faits en matière de prévention des difficultés des entreprises

Par Pierre PELOUZET

Médiateur des entreprises

Le Médiateur des entreprises devait célébrer ses dix ans en 2020. La crise de la Covid-19 a modifié son agenda pour passer de l'analyse de son bilan à la gestion d'une crise sans précédent. Ironie de l'histoire, le Médiateur des entreprises est né en 2010 des conséquences d'une autre crise financière, celle de 2008. Cependant, au-delà de la stupeur qui a saisi le monde entier, cette crise a, dès le départ, permis au Médiateur des entreprises de mettre à profit son expérience et sa connaissance des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

Depuis douze ans maintenant, le Médiateur des entreprises travaille pour permettre aux acteurs économiques de trouver des solutions rapides à leurs litiges, mais en veillant à toujours maintenir la relation de confiance. Afin de prévenir tout différend, il promeut depuis ses débuts les bonnes pratiques d'achat et les outils qui permettent de faciliter la vie de ces acteurs.

Son action et son expérience ont permis, pendant la crise de la Covid-19 et depuis, de maintenir l'accompagnement au quotidien des entreprises et des secteurs en difficulté.

La relation client-fournisseur : un déséquilibre en défaveur des plus petites entreprises

Un état d'esprit à insuffler

En 2009, les États généraux de l'industrie ont permis à l'ensemble des fédérations professionnelles du secteur industriel de souligner le déséquilibre des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Cette situation faisait peser un poids sur le tissu industriel et la compétitivité de l'économie française. La création de la Médiation inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance a donc été décidée en lui assignant quatre objectifs : prévenir ce type de déséquilibres en mettant en lumière les mauvaises pratiques, insuffler un nouvel état d'esprit *via* une charte dédiée aux achats, constituer un réseau de médiateurs pour traiter les litiges et mettre en œuvre des médiations collectives. Conséquence de son efficacité, son action sera pérennisée et étendue à tous les secteurs de l'économie. Le Médiateur des entreprises a pour mission de ré-humaniser la relation entre les partenaires économiques et a vu son champ d'action élargi à la commande publique ou encore à l'innovation.

Depuis sa création, le Médiateur a ainsi pu accompagner et aider des milliers d'entreprises, que ce soit par la médiation ou par les autres outils qu'il met en œuvre, à mieux appréhender les différents enjeux auxquels font face les acteurs économiques. La crise de la Covid-19 et la situation économique très complexe que nous connaissons depuis rendent nécessaire la mission du Médiateur des entreprises. Ce n'est pas par hasard que le gouvernement a, dès le départ, intégré la Médiation au cœur de son plan d'action et de soutien – un point que nous développerons plus tard. Cet état d'esprit que nous avons propagé dans le monde économique, ce réseau d'entreprises tournées vers l'achat responsable que nous avons contribué à mettre en place et la prise en compte des besoins des partenaires ont, nous le pensons, servi à beaucoup d'entre elles pour affronter les conséquences néfastes de cette crise. À ce titre, nous avons réalisé, dès mars 2020, une étude avec l'Association des directeurs et des responsables achats (ADRA), qui a confirmé que les organisations investies dans les achats responsables étaient mieux préparées et résistaient davantage. Les liens renforcés qu'elles ont tissés avec leur écosystème fournisseurs leur ont permis d'éviter, autant que possible, les litiges souvent liés à un manque de dialogue avec les partenaires.

La problématique des délais de paiement

Révélatrice de ce déséquilibre entre donneurs d'ordres et sous-traitants, la problématique des délais de paiement est un enjeu majeur de l'action du Médiateur. En effet, les retards dans le paiement des factures sont à l'origine d'une grande partie des litiges traités par la Médiation depuis 2010. Malgré les limites posées par la loi de Modernisation de l'économie (LME), les délais de paiement n'ont jamais vraiment été respectés, ne permettant donc pas d'atteindre l'objectif fixé en 2015 d'arriver en moyenne à un paiement n'excédant pas quinze jours au-delà du délai légal. Des dispositifs ont été mis en place pour lutter contre ces dérives : la DGCCRF⁽¹⁾ a renforcé ses contrôles et les sanctions ont été alourdies. Par ailleurs, le Médiateur des entreprises a multiplié ses actions de sensibilisation à travers la constitution d'une communauté d'acteurs économiques autour de l'achat responsable ou la promotion de dispositifs visant à faciliter le paiement des factures.

Tout cela a permis d'améliorer, lentement, la situation pour arriver à moins de onze jours de retard en 2019. Malheureusement, la crise de la Covid-19 a changé la donne et cet effort collectif a quelque peu volé en éclats. Il faut souligner que la période de reprise économique, qui a suivi la crise de la Covid-19, a certes permis une inversion de la courbe, mais sans pouvoir revenir aux niveaux initiaux.

La médiation : une solution alternative et créative pour maintenir la confiance

Guérir les plaies résultant d'une relation parfois conflictuelle et restaurer la confiance

Depuis 2010, le Médiateur a permis à des milliers d'entreprises et d'acteurs publics de résoudre gratuitement et rapidement leurs litiges, mais surtout de manière apaisée. L'approche à travers la médiation a cet avantage de proposer aux partenaires de créer les conditions d'un dialogue propice à la recherche d'une solution négociée. La Médiation travaille sur l'origine du conflit et met en place les solutions coconstruites par les parties, dont l'ambition est d'éviter que le problème ne se reproduise à l'avenir. Avec 70 % de réussite, ce sont de nombreux acteurs économiques qui, au-delà de leur volonté de résoudre un litige, repartent sur une relation améliorée et basée sur le dialogue et la confiance. C'est justement cette confiance et cette meilleure connaissance de leurs partenaires dont les entreprises ont besoin pour éviter des situations litigieuses, mais également pour affronter dans de meilleures conditions les périodes économiquement difficiles. Son action au plus près des acteurs économiques a permis au Médiateur des entreprises de les accompagner au mieux depuis la crise de la Covid-19.

⁽¹⁾ Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes.

Agir différemment pour donner confiance aux acteurs économiques

Dès sa création, le Médiateur des entreprises s'est organisé de façon à apporter un service différent. L'objectif était bien évidemment de permettre la résolution des litiges *via* la médiation, mais en adoptant une approche innovante visant à prendre en compte les enjeux des entreprises et des acteurs publics. C'est pour cette raison que le réseau du Médiateur des entreprises s'appuie sur une équipe de médiateurs régionaux et nationaux, au positionnement et aux compétences pluriels. Le Médiateur n'est ni un juge, ni un arbitre, ni un conciliateur, ni un « sauveur ». Il agit comme un intervenant neutre, impartial et indépendant, dans le but d'aider les parties à trouver une solution mutuellement acceptable à leur différend.

Les médiateurs régionaux sont des fonctionnaires exerçant au sein des directions régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS). Cette implantation locale leur permet d'être proches des entreprises de leur région et de bien connaître les problématiques sectorielles et locales auxquelles celles-ci sont confrontées. Les médiateurs nationaux délégués, quant à eux, s'investissent bénévolement. Ce sont des personnalités ayant exercé de hautes responsabilités dans différents secteurs majeurs du paysage économique que ce soit en entreprise, dans des tribunaux de commerce... Les médiateurs régionaux et nationaux assurent la même mission et font preuve du même savoir-faire, mais d'un « background » différent. Ce sont des professionnels de l'écoute et de la compréhension, leur positionnement leur permet de s'adapter rapidement à toutes les situations.

C'est cette façon de faire qui a permis, dès le début de la crise de la Covid-19, au Médiateur des entreprises de s'adapter pour aider les entreprises, en jouant sur deux tableaux :

- la reconnaissance de la qualité de notre travail a attiré de nombreux médiateurs bénévoles qui se sont très rapidement joints à notre équipe pour gérer l'afflux massif de dossiers ;
- la résilience et le sens du devoir de notre équipe à l'échelon central ont amené nombre des agents y exerçant à se former à la médiation pour pouvoir eux aussi répondre aux sollicitations et gérer au mieux les situations difficiles.

Des outils au service de la vie des entreprises

Prévenir les litiges en développant des outils d'accompagnement

Au-delà de permettre aux entreprises de surmonter leurs difficultés, le Médiateur des entreprises s'est donné pour mission de prévenir les situations litigieuses. Nous utilisons le plus efficacement possible notre positionnement pour promouvoir tous les outils qui peuvent améliorer la vie des entreprises. Pour contrer la dynamique négative des retards de paiement, nous portons avec l'Association française des sociétés de financement

le dispositif « Paiement Fournisseur Anticipé » (PFA). Défini et encadré par la loi PACTE du 11 avril 2019, ce dispositif d'affacturage inversé collaboratif⁽²⁾ permet une plus grande souplesse pour le fournisseur, qui peut lui-même décider des factures qui peuvent être réglées immédiatement en accord avec son client. Cet outil insufflé donc plus de transparence et de confiance entre les partenaires économiques. Dans le même état d'esprit, la facturation électronique (qui sera rendue obligatoire en 2026) permet aux entreprises de récupérer de la trésorerie beaucoup plus rapidement.

Par ailleurs, les équipes du Médiateur des entreprises et du Conseil national des achats ont travaillé conjointement, dès 2010, à la mise en place de deux dispositifs d'accompagnement et de valorisation des bonnes pratiques d'achat dans le domaine des relations client-fournisseur, il s'agit de la charte et du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR). La communauté constituée autour de ces deux outils phares du nouveau « Parcours national des achats responsables » regroupe désormais plus de 2 300 signataires de la charte et 75 labellisés.

L'achat responsable pour passer d'une simple relation à une collaboration

Le label RFAR, qui a fêté en 2022 ses dix ans d'existence, suscite de plus en plus l'intérêt des acteurs économiques. En décembre 2022, on dénombrait 75 organismes labellisés, ce qui représente une augmentation de l'ordre de 30 % chaque année, depuis deux ans. Les acteurs publics constituent de véritables locomotives de cette progression. Ainsi, les trois plus importants ministères en termes d'achats sont désormais labellisés : ce sont le ministère des Armées, celui de l'Éducation nationale et, pour le dernier en date, le ministère de l'Intérieur. Ces labellisations représentent 55 % des achats de l'État, ce qui nous rapproche un peu plus de l'objectif fixé en 2021 par Olivia Grégoire, alors secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, d'atteindre 80 % d'achats de l'État labellisés.

Avec la succession des différentes crises, il y a eu une véritable prise de conscience collective chez les décideurs, qu'ils soient privés ou publics. En effet, les entreprises comme les acteurs publics ressentent la nécessité d'être plus responsables et solidaires. Le parcours national des achats responsables mis en place l'an dernier a pour vocation d'encourager tous les acteurs économiques à s'emparer de la problématique des achats responsables. Nous sommes là clairement dans notre rôle préventif et non pas seulement curatif. La charte et le label RFAR donnent la possibilité aux acteurs économiques de se positionner sur trois enjeux marquants : matérialiser leurs engagements afin de contribuer pleinement à une économie plus solidaire et plus responsable, bénéficier d'un marqueur de différenciation positive dans le contexte actuel et, enfin, faire partie d'une communauté qui est chaque jour plus forte et plus engagée.

⁽²⁾ Mécanisme par lequel un donneur d'ordres reconnaît une facture auprès d'un « factor » (autrement appelé société d'affacturage ou affactureur) et garantit de la payer à échéance.

Le Médiateur des entreprises adapte son action aux nouveaux enjeux économiques

Les crises et leur impact sur les entreprises

La crise de la Covid-19 et ses conséquences sur les délais de paiement ou les approvisionnements, ainsi que le contexte géopolitique et ses conséquences sur les prix des matières premières ou de l'énergie ont eu un impact inédit sur les entreprises. Mais au-delà de ces crises successives et de leurs conséquences économiques, les acteurs économiques sont confrontés à une crise aussi bien au niveau de leur visibilité que de leurs repères. Bien évidemment, les conséquences de ces différentes crises ont été très dures sur la trésorerie des entreprises et sur leur capacité à commercer. Cependant, l'État, au travers du « Quoi qu'il en coûte », a mis en place un système d'aides sans précédent, qui a permis à une grande partie des entreprises de passer le cap. Aujourd'hui encore, avec les pénuries d'approvisionnement et la hausse des prix des matières premières, l'État leur vient en aide pour leur permettre de payer leurs factures d'énergie.

C'est une crise de visibilité, car personne ne pouvait imaginer qu'une telle crise se traduirait finalement par un renforcement des entreprises (les dernières études portant sur les défaillances d'entreprises confirment que pour l'instant, on est bien en dessous des niveaux habituellement constatés lors des périodes de crise). Et, *a contrario*, personne n'a anticipé le fait que la reprise économique de 2021 allait générer de telles tensions et une inflation galopante. Dans ces conditions, les entreprises avancent un peu dans le brouillard, et c'est à nous de les guider le mieux possible.

Un renforcement des missions historiques du Médiateur...

Pour ces différentes raisons, le Médiateur des entreprises s'est adapté et s'est donc organisé différemment pour maintenir son rôle d'accompagnateur auprès des entreprises. Comme évoqué précédemment, les conséquences de la crise sur les différents aspects de l'activité du Médiateur ont été d'ampleur, mais il est important de souligner que cette crise a été le facteur déclencheur de plusieurs évolutions majeures de la mission de celui-ci au service des entreprises, avec l'appui du gouvernement. Tout d'abord, l'engagement portant sur les achats responsables s'est renforcé : comme mentionné précédemment, il s'est traduit par la mise en place d'un parcours national des achats responsables, qui doit faire émerger, dans un avenir proche, une nouvelle génération d'acteurs privés comme publics engagés dans une démarche vertueuse et responsable au regard de leur développement et de leurs relations avec leurs partenaires économiques. Par ailleurs, le nombre des sollicitations et donc des médiations a été multiplié par dix sur l'année 2020, il est resté très haut depuis. Il a donc fallu nous organiser très vite pour apporter une réponse rapide aux situations complexes dont nous étions saisis, tout en gardant un haut degré de réussite, ce qui est un gage de confiance pour les entreprises.

... en les ciblant sur un seul objectif : être au service des entreprises

Dès le début de la crise, le Médiateur a été au cœur des dispositifs d'accompagnement prévus dans le plan d'action du gouvernement ; il a ainsi pu accroître fortement sa visibilité. Nous avons par ailleurs été missionné pour mettre en place un comité de crise sur les retards de paiement. Coanimé avec la Médiation du crédit et regroupant l'ensemble des organisations socio-professionnelles et des réseaux consulaires, ce dispositif a pour objectif de traiter en temps réel les situations de retard de paiement et de valoriser les bonnes pratiques. Compte tenu de la situation d'urgence dans laquelle se trouvaient les entreprises, il a fallu adopter une approche basée sur l'écoute, le dialogue et la compréhension, en s'appuyant sur l'expérience et le positionnement du Médiateur des entreprises, dans le but de trouver des solutions basées sur l'humain, et non sur le jugement ou la sanction.

Fort de cette première expérience, le Médiateur a ensuite été missionné pour répondre à de nombreuses problématiques et intervenir auprès de différents

secteurs, dans le cadre de comités collectifs ou *via* des médiations de filière et dans le but de fluidifier les relations et permettre de trouver des solutions aux conséquences des crises successives.

Les haux commerciaux, l'envolée des prix des matières premières, les difficultés d'approvisionnement ou la hausse du prix de l'énergie cet hiver... : ce sont là autant de crises successives qui créent de nouvelles problématiques, auxquelles le Médiateur des entreprises doit apporter, en temps réel, un traitement différent tenant compte des conditions du moment ; un traitement basé sur le dialogue et la recherche du meilleur équilibre pour toutes les parties. La souplesse de notre organisation permet d'apporter une réponse rapide aux différentes sollicitations dont nous sommes l'objet. Notre action complète efficacement celles de l'État. Le Médiateur des entreprises est né des conséquences de la crise de 2008, c'est donc un outil adapté aux situations d'urgence comme l'a été la crise de 2020, liée à la pandémie de Covid-19. Le Médiateur continue aujourd'hui de proposer un accompagnement quotidien aux acteurs économiques.