

# Le Bulletin de L'ILLEC

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Médiation et confiance

### SOMMAIRE

#### PAROLE

*Éditorial*

page 2

#### RESTAURATEUR DE LIENS

*Entretien avec Pierre Pelouzet,  
Médiateur national des relations  
interentreprises*

page 1

#### UN RÉFLEXE À CRÉER

*Entretien avec Sophie Henry, déléguée  
générale du Centre de médiation et  
d'arbitrage de Paris.*

page 4

#### L'HYPOTHÈSE D'UN MAL FRANÇAIS

*Entretien avec André Zylberberg,  
économiste, auteur de la Fabrique de  
la défiance*

page 5

#### L'ÉCOLE DU SAVOIR-ÊTRE

*Entretien avec Frank Bostyn, directeur  
général de Neoma Business School*

page 7

### Restaurateur de liens

**P**as de relations de confiance entre les entreprises sans hommes décidés à construire sur le long terme. En les y aidant, la Médiation œuvre à une révolution culturelle.

*Entretien avec Pierre Pelouzet, Médiateur national des relations interentreprises<sup>1</sup>*

■ *Qu'est ce qui a justifié la création en 2010 de la fonction de Médiateur des relations interentreprises ? Le climat entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants s'était-il détérioré ? La crise a-t-elle renforcé l'impunité des fauteurs ?*

**Pierre Pelouzet** : La crise économique a, dans un premier temps, donné naissance à la médiation du crédit pour accompagner les entreprises dans leur relation souvent difficile avec leur banquier. Mais les problèmes relationnels ne se concentrent pas uniquement dans l'univers bancaire, comme l'attestent ceux rencontrés entre les entreprises elles-mêmes. Cela a donc justifié la création de la fonction de médiateur des relations interentreprises lors des Etats généraux de l'industrie en 2010. Depuis, malheureusement, le climat ne s'est pas adouci, en raison même de la situation économique, elle aussi détériorée.

■ *Y a-t-il eu une époque où les relations clients-fournisseurs étaient plus faciles qu'aujourd'hui ? La tendance à long terme serait-elle à leur complication ?*

**P. P.** : Il n'y a pas de règle générale. Les relations interentreprises dépendent, bien sûr, de l'ambiance économique, des entreprises elles-mêmes, mais elles dépendent surtout des individus. On peut distinguer deux catégories de personnes dans une même entreprise : certaines entendent construire et privilégient une relation fondée sur le partenariat, ouverte sur le tissu de fournisseurs ; d'autres ont pour objectif de réaliser des chiffres à court terme. Aussi les entreprises vont-elles valoriser l'un ou l'autre comportement que le contexte économique va justifier, renforcer. Le rôle de la Médiation interentreprises est de valoriser ceux qui ont un comportement constructif, et de compenser, voire de désigner, ceux qui ont un comportement destructeur.

■ *Est-il possible de mesurer le coût économique et social des mauvaises relations entre clients et fournisseurs ?*

**P. P.** : C'est très compliqué, car on ne peut mesurer que la partie émergée de l'iceberg, à savoir les coûts juridiques. Le coût réel est bien supérieur.

(suite page 2)

**D**epuis 1995 et la création du Centre de médiation et d'arbitrage des chambres de commerce, et spécialement depuis un demi-douzaine d'années, la France s'est ouverte à la médiation entre personnes morales. En 2008, les pouvoirs publics instaurent la Médiation du crédit aux entreprises, en 2010 le Médiateur interentreprises, bientôt suivi du Médiateur des marchés publics, liste non limitative.

Lors d'une rencontre avec les industriels de l'Ilec en juin dernier, le Médiateur, Pierre Pelouzet, recevait un accueil aussi approbateur qu'attentif. Quatre mois plus tard, il étendait sa mission au rôle de référent pour la France dans la mise en œuvre d'un code européen de bonnes pratiques pour les relations verticales, adopté entre les acteurs de l'industrie (comme l'AIM, Association internationale des marques, dont l'Ilec est membre) et de la distribution, sous les auspices de Bruxelles. Convergence de démarches vertueuses.

En parallèle œuvrent d'autres instances, et de façon complémentaire, souligne Sophie Henry pour le CMAP, qui affiche le même souci de promouvoir une économie de confiance, dont André Zylberberg montre qu'elle a, en France, un lourd passif à surmonter. Les managers de demain auront encore de l'ouvrage à cet égard, quels que soient les efforts de ceux d'aujourd'hui ; il fallait, avec Frank Bostyn, le témoignage d'une école pour nous incliner à l'optimisme.

Si en trois ans le Médiateur interentreprises s'est fait une place dans le paysage, il le doit au succès de ses interventions, mais aussi à un volontarisme qu'illustre la labellisation des relations de sous-traitance. Un label pour la confiance, l'idée aurait plongé dans une certaine perplexité le capitaine d'industrie de naguère ou le négociant de jadis. Mais tel semble le génie humain : la chicane prospère sur l'abondance, elle s'invite dans le calcul économique, les organisations s'y adaptent, les hommes s'y exercent. Et il arrive un point où le gain à courte vue ou la frilosité, la pression et la rodomontade, le conflit et la procédure, s'avèrent préjudiciables aux deux parties. Or qui d'entre elles peut dire que ce point est atteint et être crue par l'autre ?

Le partage du constat nécessite un tiers, ou c'est la montée aux extrêmes, dont la science économique ne sait trop mesurer le coût. Mieux vaut donner à la parole une chance de se dégager du discours et de la posture, à la personne de prendre le dessus sur la fonction. Salut donc aux messagers de la médiation.

*François Ehrard*

*(suite de la page 1)*

■ *En quoi les instances de médiation existantes (Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation, Centre de médiation et d'arbitrage de la CCI Paris...) relevant de la sphère privée étaient-elles insuffisantes ?*

**P. P.** : La multiplicité d'acteurs dans le domaine de la médiation est une bonne chose. La différence entre les deux sphères ne porte pas tant sur la qualité du travail, excellent chez le CMAP, que sur les modalités. Pour notre part, nous sommes une institution gouvernementale, ce qui procure à ceux qui nous sollicitent un sentiment de neutralité, de sécurité qui témoigne de l'engagement de l'Etat. En second lieu, notre accompagnement est gratuit, ce qui peut soulager les PME et TPE qui redoutent d'engager des frais.

■ *Qu'apporte la « Charte Relations fournisseur responsables » par rapport à la « Charte de la médiation interentreprises » du Centre de médiation et d'arbitrage de la CCI Paris (CMAP) ?*

**P. P.** : Notre charte est le point d'entrée vers notre label *Relations fournisseur responsables*, remis par l'Etat. C'est le premier label RSE qui porte sur la qualité de la relation client-fournisseur. Sa dimension institutionnelle donne une grande force à la charte. Mais elle n'enlève rien au mérite des autres chartes. Nous ne sommes pas dans une logique de concurrence, mais dans une démarche de construction et de promotion de la médiation. Plus il y a de gens qui se mobilisent pour aller dans la même direction, mieux c'est.

■ *Combien d'entreprises ont obtenu ce label Relations fournisseur responsables, créé en décembre 2012 ?*

**P. P.** : Jusqu'à présent, douze. Ce label est jeune et les candidats ne manquent pas. On sent une appétence, mais, pour autant, il n'est pas facile de l'obtenir. La charte, récemment renommée *Charte Relations fournisseur responsable*, pour être en harmonie avec le label, établit dix engagements en faveur d'achats responsables. Pour obtenir le label, l'entreprise candidate doit prouver qu'elle respecte bien les dix engagements de la Charte et qu'un plan d'action est concrètement mis en œuvre, sur le terrain.

■ *Le libellé n'est-il pas un peu équivoque qui paraît désigner la responsabilité des fournisseurs plus que celle des clients ?*

**P. P.** : Effectivement, nous avons beaucoup réfléchi sur le nom du label. Nous n'avons pas mis le mot « fournisseur » au pluriel pour bien montrer que la question porte sur les relations. Oui, les clients peuvent, eux aussi, être plus ou moins responsables.

■ *Votre fonction a-t-elle un équivalent dans les autres pays de l'UE ?*

**P. P.** : Non, la Médiation interentreprises est un dispositif gouvernemental d'aide aux entreprises unique en Europe. Beaucoup de gens regardent ce que nous faisons et pensent développer ce concept dans d'autres pays européens, où la médiation existe certes déjà, mais où elle relève du domaine privé.

■ *Vous avez été sollicité pour être le correspondant et référent en France de la mise en œuvre d'un Code européen de bonnes pratiques promu conjointement par les acteurs industriels et commerciaux de la grande consommation<sup>2</sup>. Comment appréciez-vous la portée et le périmètre de cette initiative ?*

**P. P.** : Je suis en faveur de toute initiative qui construit des relations intelligentes entre les entreprises, en l'occurrence entre celles d'une même filière, car tous les acteurs ont le même intérêt à moyen et surtout long terme.

■ *Comment expliquer que la grande distribution soit absente des signataires de la Charte, alors que certaines enseignes ont signé la « Charte de la médiation interentreprises » du CMAP ?*

**P. P.** : Nous travaillons étroitement avec la grande distribution et nous avons beaucoup de contacts avec les enseignes dans le cadre de la filière. Les choses bougent. Le monde de la distribution a ses propres codes, ses propres pratiques. Ce n'est pas un monde homogène, certaines enseignes sont plus sensibilisées que d'autres, comme l'atteste leur communication. Ce monde, hier un peu réfractaire, évolue progressivement de manière positive.

■ *Vous recensez trente-sept mauvaises pratiques. Quelles sont les situations dont les sous-traitants souffrent le plus ?*

**P. P.** : En premier lieu, les retards de paiement, qui représentent 25 % des saisines. Puis l'on trouve les litiges portant sur les questions de propriété intellectuelle, les ruptures brutales de contrats, les clauses contractuelles... Dans le cas de la grande distribution, par exemple, se pose souvent la question de la variation du prix des matières premières, dont souffrent les industries agroalimentaires et qui n'est pas prise en compte.

■ *Votre alerte relative à la « captation de CICE » a-t-elle été suivie d'effet ?*

**P. P.** : Oui, beaucoup de PME qui nous avaient interpellés nous ont confirmé, après notre intervention, le recul des demandeurs, et depuis la rentrée nous n'avons plus de plainte de racket au CICE. Notre action de médiation a donc été positive. Nous nous sommes adressés aux directions générales des entreprises, qui ont reconnu que ces initiatives étaient locales, qu'elles n'étaient pas du tout conformes avec les pratiques fixées par ces mêmes directions, et qu'un rappel à l'ordre serait fait pour éviter de telles dérives. Il n'y a pas des grandes entreprises qui auraient décidé de racketter leurs fournisseurs, mais, dans ces mêmes entreprises, des gens peuvent décider d'améliorer leurs propres objectifs en recourant à des pratiques honteuses.

■ *Les nouveaux secteurs (services en ligne, industries des NTIC, biotechs, etc.) sont-ils moins sujets aux litiges interentreprises que les secteurs traditionnels (automobile, luxe, grande distribution) ?*

**P. P.** : Non, les litiges sont répartis de façon homogène dans tous les secteurs, traditionnels et nouveaux. Tout dépend des hommes, comme le prouve l'exemple du CICE.

■ *S'agissant de « pratiques commerciales », les missions respectives de la Médiation interentreprises et de la CEPC se recouvrent-elles partiellement ou sont-elles complémentaires ?*

**P. P.** : Nous sommes complémentaires. Notre contact direct avec le terrain nous permet de remonter des informations sur les pratiques quotidiennes auprès de la CEPC, qui, elle, en tire des leçons pour faire évoluer la législation ou la jurisprudence.

■ *Les relations visées par le Médiateur national des relations interentreprises s'étendent-elles à d'autres questions que stricto sensu clients-fournisseurs : baux commerciaux, litiges horizontaux (concurrence) ?*

**P. P.** : Non, les relations concernées sont interentreprises, c'est-à-dire entre client et fournisseur, et inversement.

■ *Le mode de rémunération des acheteurs évolue-t-il vers une prise en considération plus exigeante de la qualité des relations avec les fournisseurs ou sous-traitants ?*

**P. P.** : Tendanciellement oui, et c'est une grande avancée qu'a promue la *Charte Relations fournisseur responsables*. C'est au reste un de ses dix critères. La rémunération des acheteurs ne doit plus être calculée sur la baisse de prix qu'ils ont obtenue mais sur leur manière de travailler. Cela conduit à une véritable révolution culturelle dans les entreprises.

### **« La rémunération des acheteurs ne doit plus être calculée sur la baisse de prix qu'ils ont obtenue mais sur leur manière de travailler. »**

■ *Les entreprises qui ont eu recours à la Médiation interentreprises en font-elle ensuite la publicité ? La confiance se propage-t-elle aussi bien que la défiance ?*

**P. P.** : À l'issue d'une médiation oui. En revanche, en cours d'une procédure de médiation, il n'est pas possible pour une entreprise de faire la promotion du dispositif. Cela pour la simple et bonne raison que la réussite d'une médiation tient grandement à sa confidentialité. Imaginez : un grand groupe ne souhaiterait pas être dénoncé par une PME, même si le préjudice a été réparé. Pour autant, certains chefs d'entreprise viennent témoigner sans communiquer de noms d'entreprises, mais en parlant des effets positifs de la médiation.

■ *Le rapport Bourquin<sup>3</sup> préconise la mise en place de contrats types par filières. Dans quels domaines cela pourrait-il contribuer le plus à réduire les litiges ?*

**P. P.** : Je crois beaucoup aux contrats par filière. Beaucoup d'entreprises travaillent sans contrat, je pense notamment au BTP, à l'artisanat et à bien d'autres. En l'absence de contrat, il existe au moins un contrat type par filière, qui fait foi.

■ *Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants devraient-elles être au centre de ce qu'on regroupe sous l'intitulé RSE ?*

**P. P.** : Oui, bien sûr, c'est un des trois piliers, le pilier économique. Une attitude responsable sur la partie économique de la RSE s'impose ! Les grandes entreprises doivent aider les plus petites à se développer. Notre label est le premier label RSE.

■ *Au-delà des règlements de litiges particuliers, une institution comme la Médiation interentreprises est-elle en mesure d'inspirer et d'insuffler de la confiance dans le climat des affaires ?*

**P. P. :** C'est sa raison d'être ! La médiation est un outil pour restaurer la confiance, de même que la charte et le label Relations fournisseur responsables.

■ *Avez-vous des missi dominici ?*

**P. P. :** Nous avons délivré un agrément à des écoles de commerce, des cabinets de conseil, des cabinets d'avocats, dont la liste figure sur notre site *Mediation-interentreprises.fr*. Ils s'engagent à

promouvoir l'esprit de la charte auprès respectivement des étudiants et des entreprises clientes des cabinets de conseil.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

1. [www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/accueil](http://www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/accueil)

2. [www.aim.be/news/article/one-step-closer-to-fair-and-efficient-markets](http://www.aim.be/news/article/one-step-closer-to-fair-and-efficient-markets).

3. Les Relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans le domaine de l'industrie, *rapport remis aux ministres de l'Economie et du Redressement productif en mai 2013 par le sénateur du Doubs Martial Bourquin* – <http://www.redressement-productif.gouv.fr/relations-entre-donneurs-dordre-et-sous-traitants-dans-lindustrie-remise-rapport-martial-bourquin>.

## Un réflexe à créer

**L**a difficulté ou la négligence de communiquer sont facteurs de litiges. Complémentaire du service public de Médiation, le CMAP propose à petits budgets des solutions sur mesure pour « surmonter les barrières ».

*Entretien avec Sophie Henry, déléguée générale du Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP)<sup>1</sup>*

■ *Est-il possible de mesurer le coût économique et social des mauvaises relations entre clients et fournisseurs ?*

**Sophie Henry :** La question est primordiale. On peut se référer à une étude du cabinet Fidal<sup>2</sup> : lorsque l'on évalue le coût financier d'une procédure judiciaire pour une entreprise, auquel il faut ajouter le temps et l'implication des équipes à la résolution d'un conflit passé, qui les empêche de travailler sur des projets et des actions pour l'entreprise, le calcul est rapidement fait en faveur d'une solution alternative rapide, peu coûteuse, et qui de surcroît, dans de nombreux cas, permet de restaurer la communication entre les parties et de renouer des relations commerciales.

■ *Le nombre de médiations est-il un bon indicateur du nombre de litiges ?*

**S. H. :** Alors que la médiation est très développée dans les pays anglo-saxons, dont elle est originaire, elle reste trop peu connue en France. De nombreuses actions ont été menées notamment par le CMAP ces dernières années auprès de prescripteurs de la médiation (avocats et magistrats), mais il reste un important travail d'information auprès des entreprises, qui ne connaissent pas bien les atouts du processus. Elles peuvent mettre en place une nouvelle stratégie de gestion de leurs conflits, plus rapide, totalement confidentielle et moins coûteuse qu'une procédure judiciaire. Même si le nombre de médiations s'est accru ces dernières années, la médiation n'est pas encore un réflexe, et ne peut donc être considérée comme un indicateur du nombre de litiges.

■ *Votre « Charte de la médiation interentreprises » fait-elle désormais double emploi avec la « Charte des relations interentreprises » promue par le Médiateur qu'ont institué les pouvoirs publics ?*

**S. H. :** Le CMAP, actif sur tout le territoire français, a créé en 2005 avec le soutien du ministère de l'Economie la *Charte de la médiation interentreprises – pour la résolution amiable des conflits commerciaux*. Cette charte a pour objectif de promouvoir la médiation commerciale en tant qu'outil compétitif de résolution des conflits pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Signée à l'époque par Thierry Breton en sa qualité de ministre de l'Economie, elle continue d'être soutenue par ses successeurs.

À la différence de la *Charte de la sous-traitance*, devenue *Charte de la médiation interentreprises* avec Pierre Pelouzet, qui a pour objectif d'encadrer les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordres, et inciter ces derniers à développer de « bonnes pratiques », la charte portée par le CMAP est une déclaration d'intention. Les signataires déclarent qu'ils étudieront la voie de la médiation pour tout litige qui s'y prête, qu'ils intégreront autant que possible des clauses de résolution amiable dans leurs contrats, et qu'ils sensibiliseront leur personnel à la pratique de la médiation.

■ *La médiation gratuite du Médiateur interentreprises va-t-elle se substituer à celle, payante, du CMAP ?*

**S. H. :** Le Médiateur des relations interentreprises a été mis en place avec l'idée d'encadrer et de moraliser les relations entre les grands groupes et les petits fournisseurs. Le CMAP, créé il y aura bientôt vingt ans, est une association loi 1901 qui offre aux entreprises des voies alternatives au contentieux judiciaire pour résoudre leurs conflits, médiation et arbitrage. Il existe d'un côté un service public, donc gratuit, et de l'autre un service de médiation autonome et payant.

En pratique, les modalités du processus ne sont pas les mêmes. Le Médiateur national est le plus souvent saisi par des sous-traitants et fournisseurs qui ont besoin d'être aidés dans leur relation avec un grand groupe. Le médiateur qui sera nommé est soit un médiateur délégué national (souvent issu du monde de l'entreprise), soit un médiateur délégué régional, fonctionnaire d'Etat recruté dans les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. Dans les deux cas, les entreprises n'ont pas le choix du médiateur, il leur est imposé par les services du Médiateur national.

Au CMAP, nous sommes indistinctement saisis par les petites entreprises et par les grandes, qui souhaitent gérer leurs conflits en toute confidentialité. Les médiateurs sont des tiers indépendants, qui sont désignés par le CMAP après concertation avec les parties. Si le médiateur ne convient pas aux parties, elles ont la liberté de le récuser.

Les deux types de médiation peuvent tout à fait cohabiter, sans que l'une se substitue à l'autre. Elles sont, à mon sens, complémentaires. Le travail du Médiateur national des relations interentreprises est nécessaire en ce qu'il donne un cadre, des règles, une stratégie pour faciliter les relations clients-fournisseurs, et offre un service gratuit aux entreprises qui souhaitent y avoir recours. Il accomplit également une formidable action d'information et de sensibilisation des entreprises au niveau national, qui va contribuer, je l'espère, à modifier à long terme le comportement des entreprises confrontées à un litige.

Le CMAP offre des médiations sur mesure aux entreprises qui le souhaitent, en mettant à leur disposition des médiateurs qu'elles peuvent choisir librement, qui ont été formés aux techniques de la médiation et qui se sont soumis à une évaluation avant d'être agréés par le Centre.

■ *Les trente-sept mauvaises pratiques recensées par le Médiateur correspondent-elles à la fréquence des litiges que vous avez à traiter au CMAP ? Et existe-t-il des procédures de médiation dans les litiges horizontaux (concurrence) ?*

**S. H. :** Nous traitons des types de litiges très différents, ainsi qu'il ressort des statistiques publiées par le CMAP chaque année : litiges entre donneurs d'ordres et sous-traitants, entre clients et fournisseurs, mais aussi entre deux sociétés concurrentes, entre actionnaires, entre investisseurs et entreprises, entre cédants et cessionnaires... Les « trente-six mauvaises pratiques »<sup>3</sup> recensées dans le rapport d'activité d'avril 2013 concernent exclusivement les relations clients et fournisseurs ou sous-traitants, et nombre d'entre elles correspondent tout à fait aux litiges que nous sommes amenés à résoudre au CMAP.

■ *Y a-t-il eu une époque où les relations clients-fournisseurs étaient plus faciles qu'aujourd'hui ?*

**S. H. :** La relation client-fournisseur est par nature source potentielle de tensions. Le client va mettre une réelle pression sur le fournisseur pour obtenir le meilleur prix, et le fournisseur essaie de répondre aux exigences du client pour gagner le marché, parfois au risque de ne pas offrir la qualité du produit attendue et de mettre en péril l'équilibre économique de sa structure. Il est certain que la crise économique a eu pour effet de tendre encore davantage les relations entre clients et fournisseurs et l'action du Médiateur interentreprises devrait avoir pour effet de favoriser un meilleur équilibre entre les parties.

■ *La proximité ou l'éloignement géographique exercent-ils un effet sur la nature ou la fréquence des litiges ?*

**S. H. :** On constate que bon nombre de conflits naissent d'un manque de communication ou d'une différence de point de vue. Si des entreprises sont éloignées géographiquement mais qu'elles ont par ailleurs un système de communication efficace et des valeurs communes, il n'y a pas a priori de raison qu'elles rencontrent plus de conflits que des entreprises proches géographiquement. En revanche, il est certain que la barrière de la langue ou de la culture s'ajoute aux sources potentielles de conflit.

■ *La prévention passe-t-elle par une politique de filière ?*

**S. H. :** L'implication des fédérations professionnelles est indispensable pour faire connaître les outils de prévention des conflits. En l'état actuel, leur action sur ce terrain est encore très limitée.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. Près la CCI de Paris Ile-de-France.

2. Vers un management optimisé des litiges – Améliorer les résultats économiques et non économiques de l'entreprise par une gestion avisée des litiges, [www.fidal.fr/en/file\\_download.php?filename=../\\_fileup/presentation/en/FIDAL\\_Doc1\\_Dispute\\_resolution.pdf](http://www.fidal.fr/en/file_download.php?filename=../_fileup/presentation/en/FIDAL_Doc1_Dispute_resolution.pdf).

3. La trente-septième, ajoutée à la liste en 2013 par Pierre Pelouzet, concerne la « captation de CICE » (NDLR).

## ■ L'hypothèse d'un mal français

**L**a culture hiérarchique inculquée à l'école et le manque d'autonomie dans le travail ont partie liée. Et les mauvaises relations interentreprises ?  
Eléments de réflexion sur le déficit de confiance.

*Entretien avec André Zylberberg, économiste, directeur de recherche au CNRS, auteur de la Fabrique de la défiance<sup>1</sup>*

■ *Dans les relations interentreprises en France, la culture du conflit prime-t-elle celle de la négociation ?*

**A. Z. :** Je ne crois pas que l'on dispose d'études sérieuses permettant de répondre à cette question. En revanche, on

sait plus de choses sur la coopération et la confiance au sein des entreprises. Geert Hofstede<sup>2</sup> raconte qu'un de ses collègues, professeur dans une école de commerce, avait un jour soumis un problème de gestion des ressources humaines à des groupes séparés d'étudiants français, allemands et anglais. Le problème portait sur un conflit entre deux départements d'une même entreprise. Pour le résoudre, le groupe des étudiants anglais proposait d'accroître la communication entre les deux départements, les Allemands suggéraient d'établir des règles précises afin que le problème ne se pose plus dans le futur. Quant aux Français, ils recommandaient de... renvoyer le problème à l'échelon hiérarchique supérieur !

Une étude menée récemment dans quarante mille entreprises aux Etats-Unis, en Europe et en Asie montre que l'autonomie des managers français se situe nettement au-dessous de la moyenne, loin derrière celle des managers suédois, allemands, américains et anglais, mais aussi derrière l'Italie et le Portugal. Parmi les pays européens, la France a l'autonomie la plus faible, juste devant la Grèce. Dans chaque région, l'autonomie des managers est directement liée à l'indice de confiance entre ses habitants. Ce n'est pas étonnant, car les méthodes de management s'adaptent aux cultures locales, et en cohérence avec les méthodes d'éducation. Ces méthodes se renforcent mutuellement. À une école verticale correspond la culture de la hiérarchie et de la défiance.

■ *Voyez-vous des secteurs de l'économie plus marqués par la défiance que d'autres dans les relations interentreprises ?*

**A. Z.** : Malheureusement, on ne sait pas grand-chose sur les relations interentreprises. Je réponds donc très indirectement à votre question. La confiance est un vrai facteur de production : les études ont montré que les pays où la confiance est élevée et où les relations de travail sont peu hiérarchisées se spécialisent dans les secteurs où l'innovation et la recherche et développement sont prépondérantes. À l'inverse, dans les pays où les relations de travail sont empreintes de défiance, les capacités de changement et d'innovation deviennent limitées.

■ *La compétition est-elle incompatible avec la confiance ? La confiance, l'apanage de la coopération ?*

**A. Z.** : La confiance n'est pas incompatible avec la compétition. Au contraire. Dans les grandes enquêtes internationales, on constate que la France fait partie des pays qui sont les plus hostiles à l'économie de marché et à la concurrence, et c'est un pays où l'indice de confiance entre ses habitants est faible. À l'inverse, les pays où l'opinion s'avère favorable à l'économie de marché et à la concurrence sont des pays où l'indice de confiance est fort. Cela s'explique probablement par le fait que les Français pensent que la concurrence n'est pas sincère ou loyale. Qu'il y a des collusions, des arrangements, etc. C'est la *transparence* dans les relations professionnelles et commerciales qui permet de rétablir la confiance.

■ *Est-ce mieux chez nos voisins ? Les pays où le moral des ménages ou des chefs d'entreprise est le meilleur sont-ils ceux où la conflictualité est la moindre ?*

**A. Z.** : Il y a une question classique dans la grande enquête internationale du World Values Survey : « D'une manière générale, peut-on faire confiance à la plupart des gens, ou bien n'est-on jamais assez prudent quand on a affaire aux autres ? » Parmi les 97 pays couverts par cette enquête, la France se situe en queue de peloton, précisément au 58<sup>e</sup> rang sur l'échelle de la confiance. Dans l'OCDE, nous avons le plus faible niveau de confiance avec le Portugal et la Turquie. En revanche, la

Norvège, la Suède et le Danemark affichent une confiance approximativement trois fois supérieure à la nôtre.

■ *La défiance dans les relations interentreprises est-elle due au « système fondé sur la hiérarchie et le statut », dont vous voyez la source dans le système éducatif français ?*

**A. Z.** Je ne connais pas d'étude spécifique aux relations interentreprises en France en lien avec son système éducatif. Je vous fais donc encore une réponse générale. Parmi toutes les dimensions de l'éducation, les méthodes d'enseignement sont particulièrement importantes. Pour simplifier, certains pays ont un enseignement surtout « vertical », où les enseignants délivrent des cours magistraux, posent des questions, tandis que les élèves prennent des notes, lisent des manuels en silence et répondent aux questions des enseignants. À l'inverse, d'autres pays mettent surtout l'accent sur un enseignement « horizontal », où les élèves travaillent en groupe, réalisent des projets communs et où ce sont plutôt eux qui posent les questions aux professeurs. L'école française est l'archétype de l'enseignement vertical.

Une série d'études montrent que les méthodes d'enseignement influencent significativement le capital social des élèves et la façon dont ils perçoivent la société dans laquelle ils vivent. La confiance peut s'acquérir par des méthodes d'enseignement adaptées; il n'y a pas de fatalité culturelle ou historique.

Autre point intéressant de ces études : l'éducation verticale est associée à une faible confiance dans les pouvoirs publics et à l'idée que les citoyens ne sont pas traités de façon équitable par les autorités. Les méthodes d'éducation verticale sont aussi corrélées à une moindre délégation de l'autorité dans les organisations et entreprises, et à une moindre liberté dans l'organisation du travail.

Les entreprises françaises sont à l'image de notre système scolaire. Elles sont plus hiérarchisées qu'ailleurs, la coopération y est moins forte et la culture du conflit plus vivace.

■ *L'amélioration des relations clients-fournisseurs n'est-elle pas tributaire aussi de la simplification administrative ou fiscale ?*

**A. Z.** : La simplification administrative, fiscale ou autre est toujours une bonne chose. Les procédures complexes sont sources d'incertitude et cette incertitude nuit forcément aux relations commerciales. Elle engendre de la suspicion. L'incertitude est toujours source de défiance. Dans les procédures administratives, la simplicité et la transparence doivent être la règle.

■ *La confiance se propage-t-elle aussi bien que la défiance ?*

**A. Z.** : Il y a une dimension historique et culturelle à la défiance. On sait que les comportements des immigrants sont influencés par leurs pays d'origine. Les joueurs de football qui ont grandi dans des pays exposés aux guerres civiles sont plus

violents que les autres. Ils reçoivent plus fréquemment des cartons jaunes ou rouges. Les diplomates aux Nations unies originaires de pays où la confiance et le civisme sont faibles garent fréquemment leur voiture sur des emplacements interdits dans les rues de New York, car ils ne paient pas d'amende. Les diplomates des pays scandinaves et anglo-saxons, protégés par la même immunité, se signalent par une absence totale d'infraction. Leurs homologues français se classent au 78<sup>e</sup> rang des infractions sur 146 pays, loin devant la plupart des autres diplomates occidentaux. Vingt-cinq ans après la chute du Mur, les habitants des régions d'Allemagne où l'activité de la Stasi était la plus intense sont moins enclins à s'investir dans des activités civiques : leur participation aux élections, leurs engagements dans les associations et leurs dons d'organes *post mortem* sont nettement plus faibles que dans le reste du pays.

Mais il y a une bonne nouvelle : les attitudes et les croyances ne sont pas figées. La confiance des immigrants augmente dès la première génération, lorsqu'ils passent d'un pays où elle est faible à un autre où elle est forte (l'inverse est aussi vrai). Exemple : les mouvements de population en Italie entre le Nord et le Sud.

La confiance et la coopération sont influencées par les institutions qui régissent nos sociétés (qui peuvent être le produit de l'histoire), et elles peuvent être modifiées par des politiques publiques. Parmi les institutions qui produisent de la défiance et du mal-être, il y a en premier lieu l'école, et le système éducatif en général.

## L'école du savoir-être

**L**es fondamentaux de l'enseignement en école de commerce font appel au couple confiance-fiabilité, aussi actif dans la création de valeur que pour des relations sereines entre les entreprises.

*Entretien avec Frank Bostyn, directeur général de Neoma Business School.*

■ *Les questions relatives au règlement des litiges interentreprises figurent-elles en bonne place dans les programmes de votre école ?*

**Frank Bostyn** : L'ensemble de nos programmes développe une approche de prévention du risque juridique et de gestion optimale de celui-ci, comprenant la question du règlement des litiges. Par exemple, la filière expertise-comptable du « Master Grande Ecole », suivie par de nombreux étudiants sur les campus de Rouen et de Reims, s'attache à analyser les principaux enjeux des litiges inhérents à l'activité des entreprises, y compris dans un contexte de difficultés financières. De manière générale, notre approche privilégie une ouverture au-delà d'une vision strictement judiciaire des litiges. L'objectif est de mettre en lumière les bonnes pratiques et les comportements managériaux permettant de limiter et d'aménager des responsabilités éventuelles, ou d'envisager des modes alternatifs de règlement des litiges.

■ *Y aurait-il un facteur générationnel en lien avec la conflictualité ? Les plus jeunes générations seraient-elles moins formalistes, moins suspicieuses, plus souples dans les relations d'affaires ?*

**A. Z.** : Je ne connais pas d'étude spécifique sur ce sujet. Mais plus généralement, il ne semble pas que la confiance ou la défiance soit une question de génération.

■ *Il semble que les écoles de commerce privilégient souvent une formation non hiérarchique, à rebours de ce que vous dénoncez, donc plus favorable à l'esprit de coopération et à la confiance. Serait-ce voué, en France, à être sans effet sur la pratique des managers en entreprise ?*

**A. Z.** : J'ajouterais juste à ce que j'ai dit plus haut que le problème est peut-être que les écoles de commerce arrivent après un cursus scolaire marqué par la défiance, le culte du classement et un très faible esprit coopératif.

■ *L'influence et la rivalité des réseaux (notamment d'anciens élèves) contribuent-elles à entretenir un climat de défiance préjudiciable entre les responsables économiques ?*

**A. Z.** : Oui, les réseaux de toutes sortes (ENA et Polytechnique surtout) entretiennent la défiance, car on pensera toujours que tel ou tel occupe sa position non pas à cause de ses compétences mais parce qu'il appartient au bon réseau.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. En collaboration avec Pierre Cabuc et Yann Algan, Albin Michel, 2012.
2. Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, 1983.

■ *Le mastère spécialisé « management de la fonction achats » de l'ESCGrenoble, agréé par la Médiation interentreprises et la CDAF<sup>2</sup>, va-t-il faire des émules ?*

**F. B.** : Grenoble Ecole de Management est effectivement la première école à obtenir les certifications ministérielles « Qualité » pour son mastère « management de la fonction achats ». Force est de constater que la fonction achats comme la fonction logistique sont des filières génératrices d'emplois, comme l'a récemment montré une étude pilotée par le cabinet de recrutement Fed Supply. Ce secteur va devenir encore plus attractif pour les étudiants. A Neoma, nous avons conscience de ce contexte et proposons depuis la dernière rentrée un *Master of Science in Supply Chain Management* qui remporte un franc succès. D'autres évolutions sont prévues dans nos programmes, l'ouverture d'une spécialisation achats dans notre Master Grande Ecole, l'introduction de cours achats et *procurement* dans le *Master Supply Chain Management*. Notre but est d'offrir une formation optimale, en phase avec les attentes des professionnels.

■ *D'une façon générale, quelle est la place de la notion de confiance dans la formation d'une grande école de commerce ? Et de la notion de fiabilité (des personnes) ?*

**F. B. :** À Neoma, la notion de confiance irrigue de manière transversale les enseignements, que ce soit en droit, en marketing ou en finance. Il s'agit d'une dimension majeure. De ce fait, elle affecte la théorie et influence les comportements de nos étudiants. Au-delà de la formation proposée dans une grande école, les notions de confiance et de fiabilité sont essentielles au bon fonctionnement de la société. Ce sont deux notions phares sur lesquelles repose le développement de l'économie. Elles sont intimement liées, pour que puisse s'envisager une collaboration efficace; il ne peut y avoir de confiance entre deux interlocuteurs sans sentiment de fiabilité.

Nous pouvons prendre les relations interentreprises comme référence. Un manque de confiance entre fournisseur et client peut avoir des impacts sur les coûts de transaction. Des délocalisations de l'Europe vers l'Asie opérées pour des raisons budgétaires ont été remises en question, notamment à cause d'un manque de confiance, et ont été suivies par des relocalisations en Europe.

■ *Le mot « confiance » a-t-il cours dans la langue internationale des affaires : confidence ? reliance ? trust ?*

**F. B. :** Dès que l'on commence une transaction, la notion de confiance est fondamentale, en France ou à l'international. La confiance représente une condition *sine qua non* pour établir des échanges. Le système financier est fondé sur la confiance, les scandales récents liés à la crise bancaire le prouvent. Est-ce qu'il existe des nuances entre les mots *confidence*, *reliance* ou *trust*? Ils tendent vers la même idée : croire en son interlocuteur, lui accorder du crédit, partager des informations avec lui, pouvoir se reposer sur lui. L'objectif est d'éviter les multiples contrats qui visent à se protéger pour gagner en délai et en productivité.

■ *L'existence d'une École professionnelle de la médiation et de la négociation (créée par la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation), très spécialisée et tournée vers la formation continue, est-elle le signe qu'une dimension manque dans le cursus des grandes écoles ?*

**F. B. :** L'École professionnelle de la médiation et de la négociation répond à un besoin précis en la matière. Cependant, sa création n'est pas un signe que cette dimension manque dans les programmes dispensés sur les campus des

grandes écoles. A Neoma Business School, de nombreux cours abordent les notions de négociation et de médiation. Mais au-delà d'un enseignement théorique pur, il est important de garder en tête que la négociation appelle aussi des compétences liées au savoir-être des interlocuteurs, telles que la capacité à interpellier ou à écouter l'autre.

■ *Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants devraient-elles être au centre de ce qu'on regroupe sous l'intitulé de la RSE ? Une « responsabilité économique » au cœur de la « responsabilité sociale » ?*

**F. B. :** La RSE, telle que définie par le ministère du Travail en France, désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités économiques. Cette notion se réfère directement aux choix et aux actions des parties prenantes telles que les salariés, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les actionnaires, les consommateurs... Elle régit les relations avec les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ces relations sont fortement affectées par le facteur humain : la confiance, le respect, la transparence, la responsabilité, la coopération. Ce sont des dimensions clés pour atteindre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise.

Par conséquent, la RSE doit être au centre des relations existantes entre donneurs d'ordres et sous-traitants, dans la mesure où l'on considère que les donneurs d'ordres et les sous-traitants sont des parties prenantes, dont la nature et l'étendue de la coopération affectent l'entreprise, sa stratégie et sa performance. L'entreprise se doit d'assurer que les choix collectifs et les actions communes sont de nature à accélérer le processus de création de valeur. Cette démarche permet d'accroître l'efficacité et de garantir la pérennité de l'entreprise, tout en permettant de créer des conditions favorables au développement du capital social. Autrement dit, une relation responsable et transparente entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants constitue une condition nécessaire à une plus grande efficacité économique et sociale.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. *Sup de co née en 2013 de la fusion des écoles de Reims et de Rouen – [www.neoma-bs.fr](http://www.neoma-bs.fr)*

2. *Compagnie des dirigeants et acheteurs de France.*

---

#### Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication: Richard Panquiault – Editeur: Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36 - fax 01 45 89 78 74, [jwa@tmride.fr](mailto:jwa@tmride.fr), [www.trademarkride.com](http://www.trademarkride.com)) – Rédacteur en chef: Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de rédaction et contact: François Ehrard (01 45 00 93 88, [francois.ehrard@ilec.asso.fr](mailto:francois.ehrard@ilec.asso.fr)) – Maquette et mise en pages: Graph'ï Page (06 85 91 40 33, [ividalie@orange.fr](mailto:ividalie@orange.fr))

Imprimé par: SB Graphic, rue Isaac Newton, ZA de Chanteloup, 93603 Aulnay-sous-Bois (tél. 01 48 68 05 45) – ISSN: 1271-6200

Dépôt légal: à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial