

BILAN ANNUEL 2025

**Le Médiateur
des entreprises**



Sommaire

Partie 1 - Le bilan d'activité 2025

Observer, accompagner, informer et analyser :
les enseignements d'un an d'activité

04

Editos de Pierre
Pelouzet et
Nicolas Mohr

08

Les médiations
Les entreprises
toujours plus
demandeuses de
dialogue

19

Achats responsables
et RSE

Les acteurs économiques
transforment leurs
pratiques

16

Les sollicitations

L'engagement de
ne laisser aucune
entreprise sans
réponse

27

L'innovation

L'accompagnement
des start-ups et des
entreprises
innovantes

32

L'accompagnement des
acteurs économiques

Un tour de France et une
Charte de confiance

Partie 2 - Portraits de médiateurs

Des femmes et des hommes engagés au
service des acteurs économiques

41

Françoise
Tauzinat

Regard sur la
pratique de la
médiation

42

Jack
Venuat

La médiation et
les enjeux
énergétiques

43

Christian
de Barrin

Le Médiateur des
entreprises au plus
près des besoins des
TPE/PME

44

Florence
Durand

La médiation à l'ère de
la visioconférence :
comment créer du lien
à distance ?

45

Pierre
Vauterin

La médiation au
service d'une
filière

46

Olivier
Miroite

La prévention des
difficultés : mot
d'ordre de la
médiation

47

Christophe
Gautier

Une autre
interprétation
d'une médiation
réussie

48

Marie
Masfayon

Etre médiateur et
fonctionnaire : quelle
articulation ?



Véronique Barry,
Nicolas Mohr et
Pierre Pelouzet lors
du séminaire des
médiateurs

Édito de Pierre Pelouzet

L'année 2025 s'est déroulée dans un contexte économique marqué par l'incertitude. Pression sur les trésoreries, transformations technologiques rapides, tensions sur certaines chaînes d'approvisionnement : les entreprises évoluent dans un environnement où l'imprévisibilité devient presque la norme.

Dans ce paysage, les relations économiques sont soumises à des tensions croissantes. Les chiffres de la médiation en témoignent : avec 2 101 demandes enregistrées, l'activité du Médiateur des entreprises a atteint en 2025 son plus haut niveau historique hors période de crise sanitaire. Cette progression reflète évidemment les tensions contractuelles auxquelles les entreprises sont confrontées. Mais elle traduit aussi une évolution plus profonde : la médiation est de plus en plus identifiée comme un réflexe de gestion des différends dans l'économie française. Cette dynamique dépasse d'ailleurs le seul périmètre du Médiateur des entreprises. Les réformes récentes ou à venir du droit consacrent progressivement les modes amiables comme une composante à part entière de la régulation économique.

L'année 2025 marque une nouvelle étape pour le déploiement de la culture de la médiation dans notre pays.

Parallèlement, les transformations économiques s'accompagnent d'une évolution des pratiques des entreprises. Le rapport Médiateur des entreprises – EcoVadis souligne que les entreprises françaises figurent désormais parmi les plus performantes au monde en matière de RSE. Dans ce contexte, les achats responsables prennent une place croissante dans les stratégies d'entreprise, traduisant une attention accrue portée à l'écosystème et à la qualité des relations d'affaires. La charte et le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables n'ont jamais eu autant de succès !

L'année 2025 marque aussi l'affirmation d'une culture de la responsabilité pour les entreprises et acteurs publics de notre pays.

Les travaux conduits dans le cadre de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes illustrent également une nouvelle dynamique. Après avoir mesuré les pratiques et les freins, nous passons de l'observation à l'action, avec l'identification de bonnes pratiques pour fluidifier les collaborations entre acteurs économiques.

L'année 2025 montre donc les apports de la culture du dialogue dans un monde économique où l'innovation dans un cadre souverain devient incontournable.

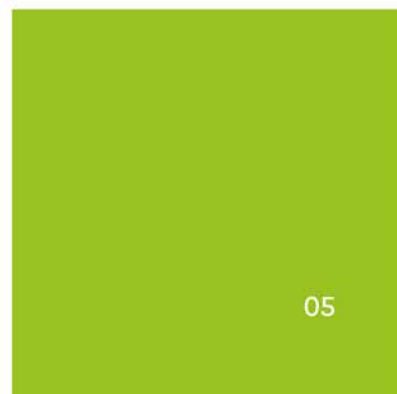
Dans le même temps, plusieurs signaux appellent à la vigilance. Les retards de paiement demeurent une préoccupation majeure pour les entreprises, notamment les plus petites.

La hausse des défaillances rappelle également la nécessité d'intervenir le plus tôt possible. C'est tout le sens des travaux menés avec les acteurs engagés dans la Charte de confiance, présentée en 2026 dans le cadre de la mission conduite avec la Médiation du crédit : passer d'une logique de réaction à une logique d'anticipation. Nous allons donc devoir continuer à développer une culture de l'anticipation et de l'appel à la médiation et à tous les dispositifs publics, privés ou associatifs dédiés à l'aide aux entreprises rencontrant des difficultés.

Dans un monde économique plus complexe et incertain, le Médiateur des entreprises poursuit ainsi l'accompagnement et la mise en œuvre des évolutions culturelles indispensables au développement économique de nos entreprises : **médiation, responsabilité, dialogue et anticipation.**

Pierre Pelouzet

Médiateur des entreprises



Édito de Nicolas Mohr

L'année 2025 confirme une réalité que nous observons chaque jour sur le terrain : dans un environnement économique plus exigeant et incertain, la qualité du dialogue entre acteurs économiques devient un facteur déterminant de stabilité et de confiance.

Le Médiateur des entreprises occupe à cet égard une place singulière. Notre mission est simple dans son principe mais essentielle dans ses effets : recréer les conditions d'un dialogue équilibré lorsque celui-ci s'est dégradé, permettre aux entreprises de retrouver des solutions concrètes et contribuer à des relations économiques plus responsables. Par le déploiement de solutions co-construites et volontaires, notre action participe à la compétitivité des entreprises du territoire.

Au cœur de notre action : les TPE et les PME. Chaque année, elles sont nombreuses à se tourner vers la médiation pour être entendues et accompagnées. L'augmentation des saisines émanant de ces structures en 2025 témoigne à la fois des difficultés qu'elles peuvent rencontrer, mais aussi de la confiance qu'elles accordent à notre dispositif. Être à leurs côtés constitue une responsabilité particulière : celle de contribuer à préserver un tissu entrepreneurial qui fait la vitalité de notre territoire et de notre économie.

Mais si la médiation peut occuper ce rôle essentiel dans le paysage économique français, c'est avant tout grâce aux femmes et aux hommes qui la font vivre ; les équipes du Médiateur des entreprises, les médiateurs délégués nationaux et régionaux, sont en effet au cœur de l'action. Leur engagement, leur expérience et leur sens du service permettent d'accompagner chaque année des entreprises de toutes tailles, mais aussi parfois des filières entières – du BTP à la cosmétique, du nucléaire au naval ou encore aux télécommunications. Ils se forment, partagent leurs pratiques, s'investissent au quotidien pour apporter des solutions concrètes et restaurer la confiance entre partenaires économiques. C'est aussi la force collective de nos équipes que nous avons souhaité mettre en lumière dans ce rapport.

L'année 2025 aura également été marquée par le renforcement de nos collaborations avec les acteurs de l'écosystème économique. Organisations professionnelles, réseaux associatifs, institutions publiques, partenaires privés : tous contribuent à créer un environnement plus lisible et plus protecteur pour les entreprises confrontées à des difficultés.

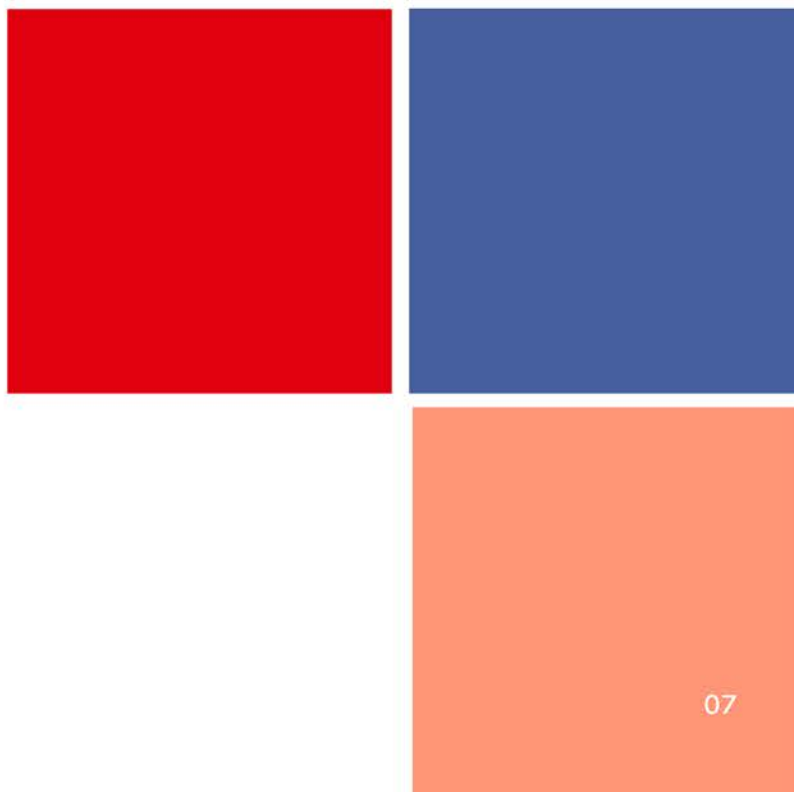
C'est ainsi qu'aux côtés du Conseil national de l'Ordre des experts-comptables (CNOEC), des Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), ou encore des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), pour ne citer qu'eux, nous avons poursuivi une logique simple mais essentielle : « aller vers » les entreprises.

Cette mobilisation collective s'inscrit pleinement dans l'esprit des démarches engagées autour de la Charte de confiance, portée aux côtés de la Médiation du crédit : aller vers les entreprises, aller vers les territoires, aller vers les acteurs économiques pour rendre accessibles les dispositifs d'accompagnement et de médiation. C'est cette mobilisation collective qui permet aujourd'hui au Médiateur des entreprises d'être non seulement un recours lorsque les tensions apparaissent, mais aussi un acteur engagé pour une vie économique plus respectueuse et plus équilibrée.

Car au-delà des procédures et des dispositifs, la médiation reste fondamentalement une affaire de volontés individuelles. Alors à toutes celles et ceux – équipes, médiateurs et partenaires – qui contribuent chaque jour à faire vivre cette ambition, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance.

Nicolas Mohr

Directeur général du Médiateur
des entreprises



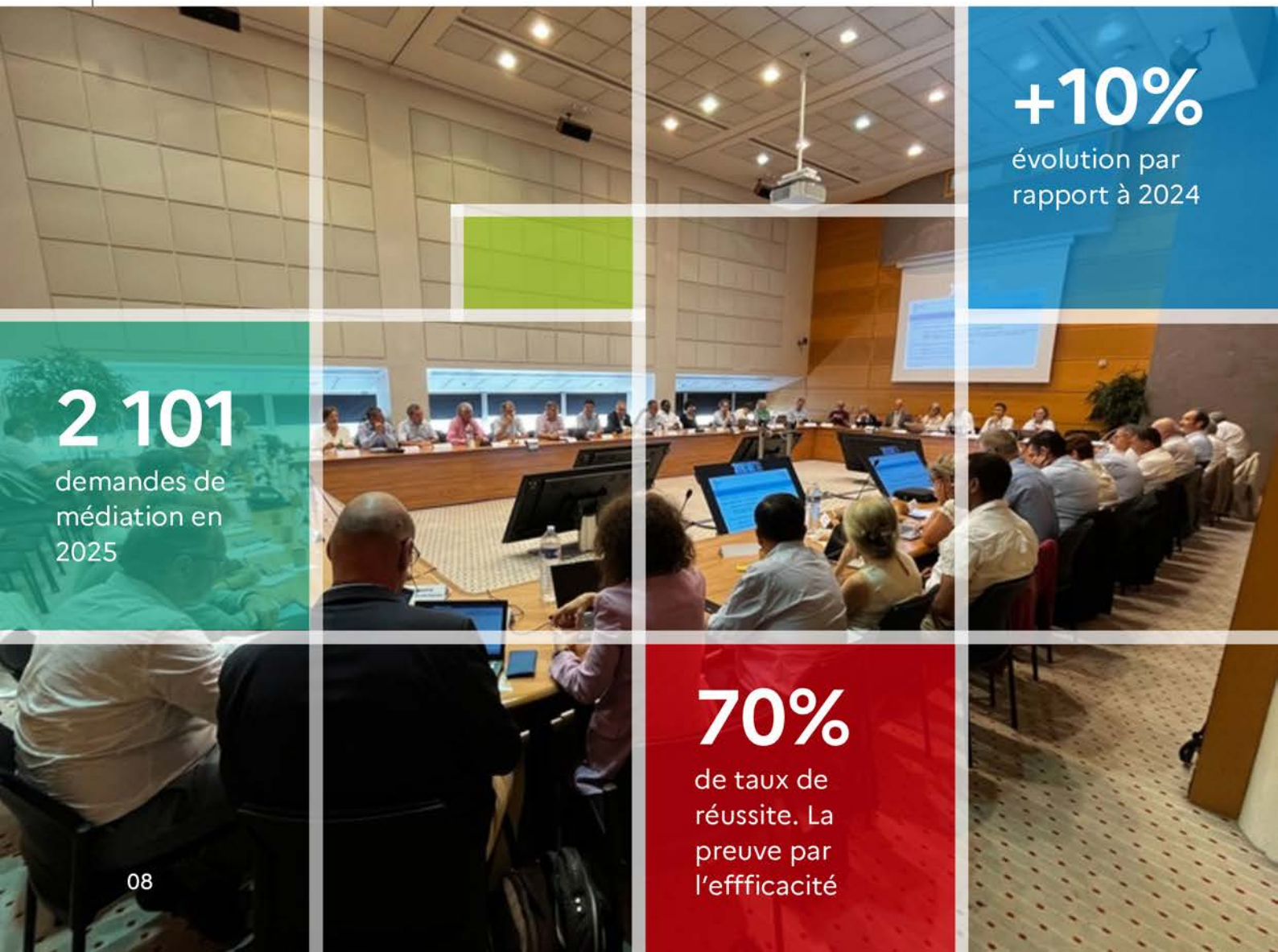
Les médiations

Les entreprises toujours plus demandeuses de dialogue

La médiation est un point d'entrée stratégique du Médiateur des entreprises. Chaque demande déposée sur le site internet est qualifiée, analysée et reçoit une réponse individualisée. Dans un contexte d'augmentation constante des demandes, notre priorité reste la même : garantir réactivité, rigueur et qualité de traitement aux demandeurs

La hausse des demandes : une activité soutenue en 2025

En 2025, l'activité de médiation franchit un nouveau seuil. Avec 2 101 demandes de médiation, l'activité progresse de +10,5 % par rapport à 2024. Le plus haut niveau historique de saisine hors année COVID. Cette dernière année, le taux d'accord des médiations traitées est supérieur à 70 %. Dans un climat de tension contractuelle, la médiation constitue un outil de régulation performant.



+10%

évolution par rapport à 2024

2 101

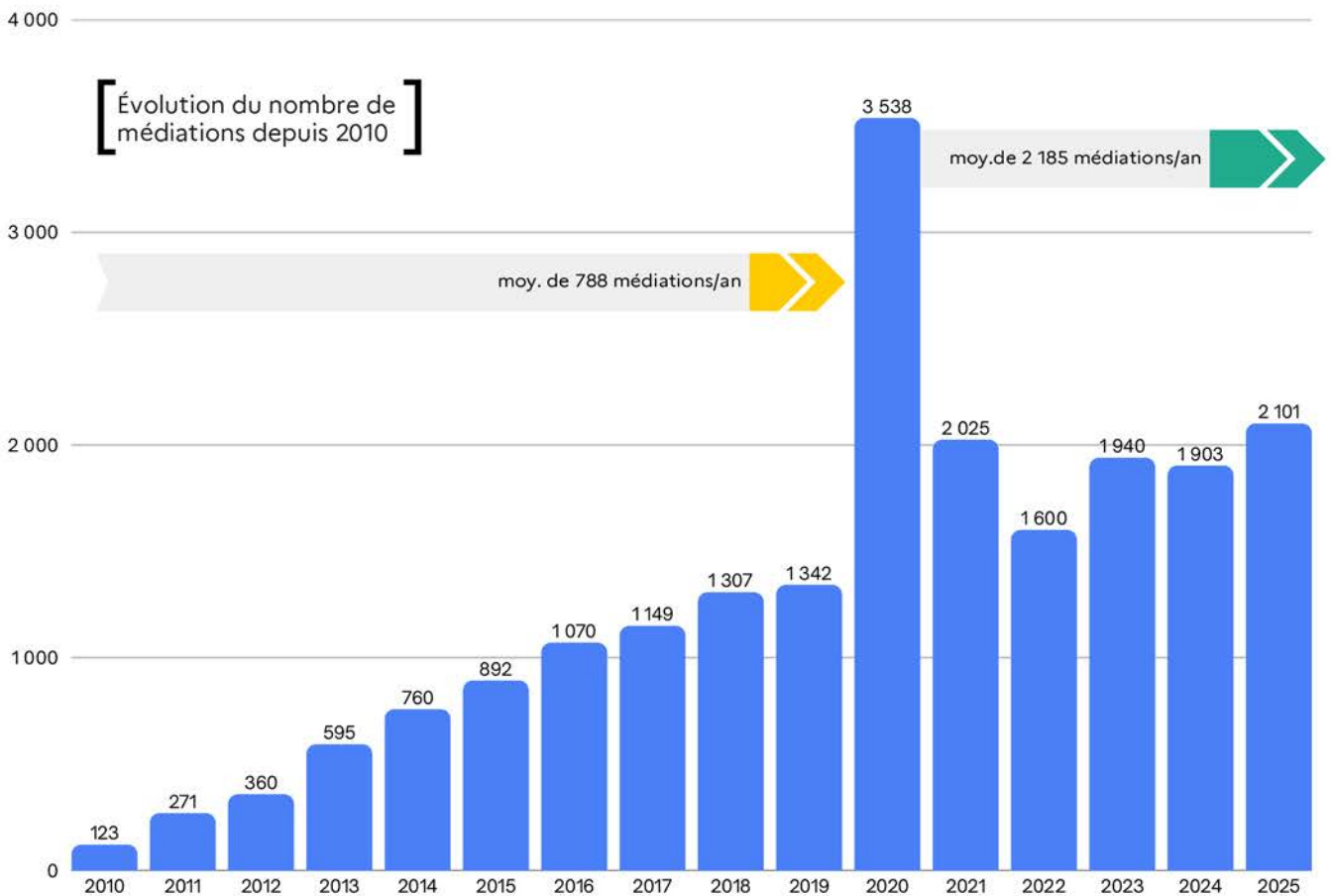
demandes de médiation en 2025

70%

de taux de réussite. La preuve par l'efficacité

Évolution du nombre de médiations depuis 2010

Entre 2010 et 2020, le nombre de saisines a évolué régulièrement passant de 128 à 1 342. La crise de la COVID marque un tournant majeur dans cette évolution. Depuis, le nombre moyen de demandes est supérieur à 2 000 par an.



2 184

médiations par an en moyenne depuis 2020

Nadine Mouy
conseillère

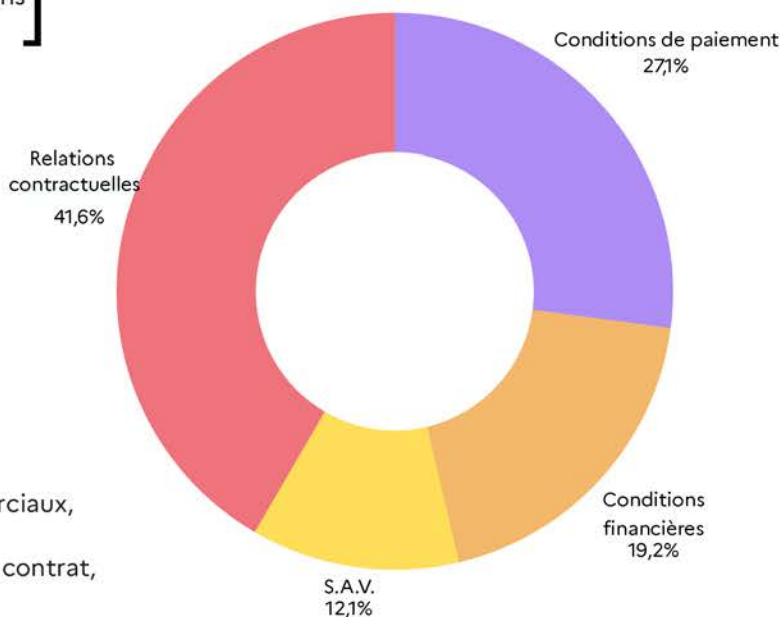




Les conditions de paiement en tête des motifs de saisine

En 2025, le premier poste de litige concernait encore une fois les conditions de paiement avec 27,1% des médiations prises en charge.

[Ventilation des médiations par motifs de litige]



infos :

Relations contractuelles : Contrats commerciaux, conditions générales d’achat ou de vente déséquilibrées, modification unilatérale du contrat, conditions de rupture de contrat...

Conditions de paiement : Non-paiement des factures à échéance, des factures de travaux ou fournitures réceptionnés sans réserve, pénalités contestées, retenues de paiement (ou d’avoir) ou de garantie, prélèvements abusifs

Conditions financières : Difficultés relative à la fixation du prix, activités/prestations réalisées et non-rémunérées, établissement et/ou validation des situations financières

Service après-vente : Impossibilité d’accepter le produit/service, défaut de mise en œuvre des garanties / problèmes de SAV

41,6%

relations contractuelles

27,1%

conditions de paiement

focus :

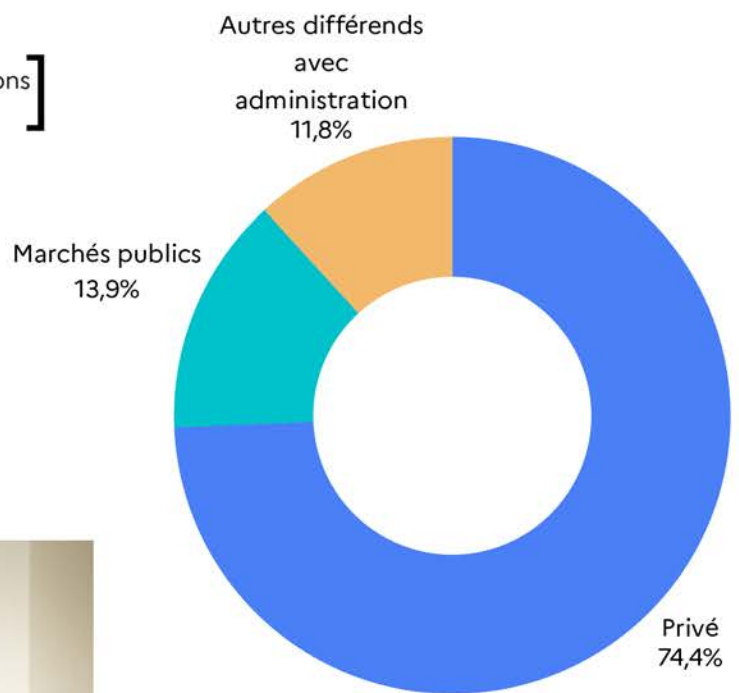
la forte progression des saisines concernant les litiges avec l'administration et les différends hors contrat

La part des saisines concernant les litiges avec l'administration (hors marchés publics) et les différends hors contrat progresse sensiblement, **passant 7 à 12% en 2025**. Cette évolution traduit avant tout une appropriation croissante de la médiation par les acteurs économiques pour résoudre leurs différends avec l'administration. Elle témoigne d'une forme de maturité dans le recours à ce mode de règlement, désormais mieux identifié comme un dispositif à la fois gratuit, rapide et confidentiel.

Ce mouvement est particulièrement porté par les très petites entreprises qui y voient un levier accessible pour faire valoir leurs difficultés dans leurs relations avec l'administration. Il s'appuie également sur un très bon taux d'acceptation des médiations.

[Répartition des médiations public/privé]

La grande majorité des dossiers traités en médiation concerne les contrats privés avec quasiment 75% des cas. La commande publique reste stable avec 14% des médiations.



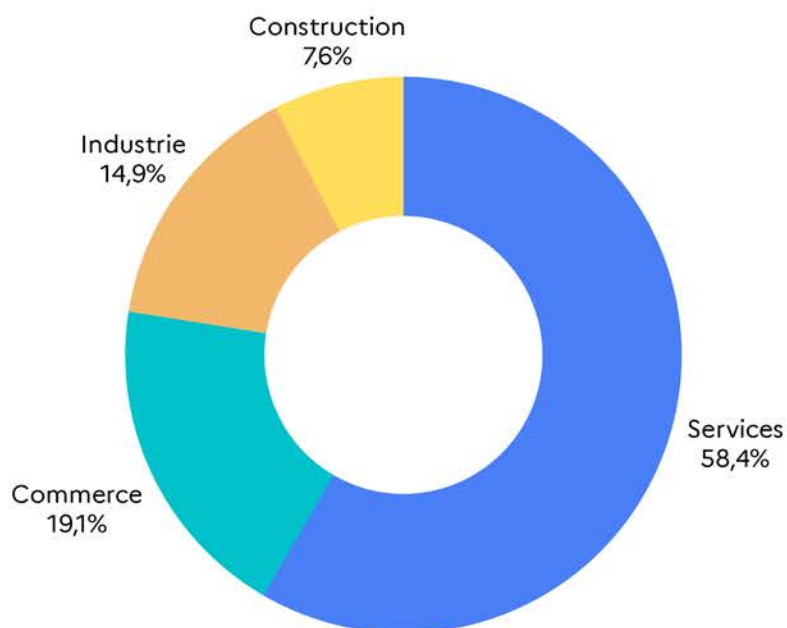
14%

médiations en commande publique

Véronique Barry,
directrice générale adjointe et
Vincent-Guillaume Poupeau, conseiller

Le secteur des services est le premier secteur saisi en médiation

[Répartition des médiations par secteurs saisis (hors services publics)]



En 2025, le secteur des services représente le premier foyer de litiges. Les médiations impliquant les services publics poursuivent également leur hausse continue. Cette tendance traduit une meilleure identification du recours au Médiateur pour résoudre les différends avec l'administration.

Les secteurs de l'industrie et du commerce représentent respectivement 19 et 15% des médiations traitées. La construction, en hausse jusqu'en 2024, enregistre en 2025 une baisse marquée avec 7,6% des médiations.

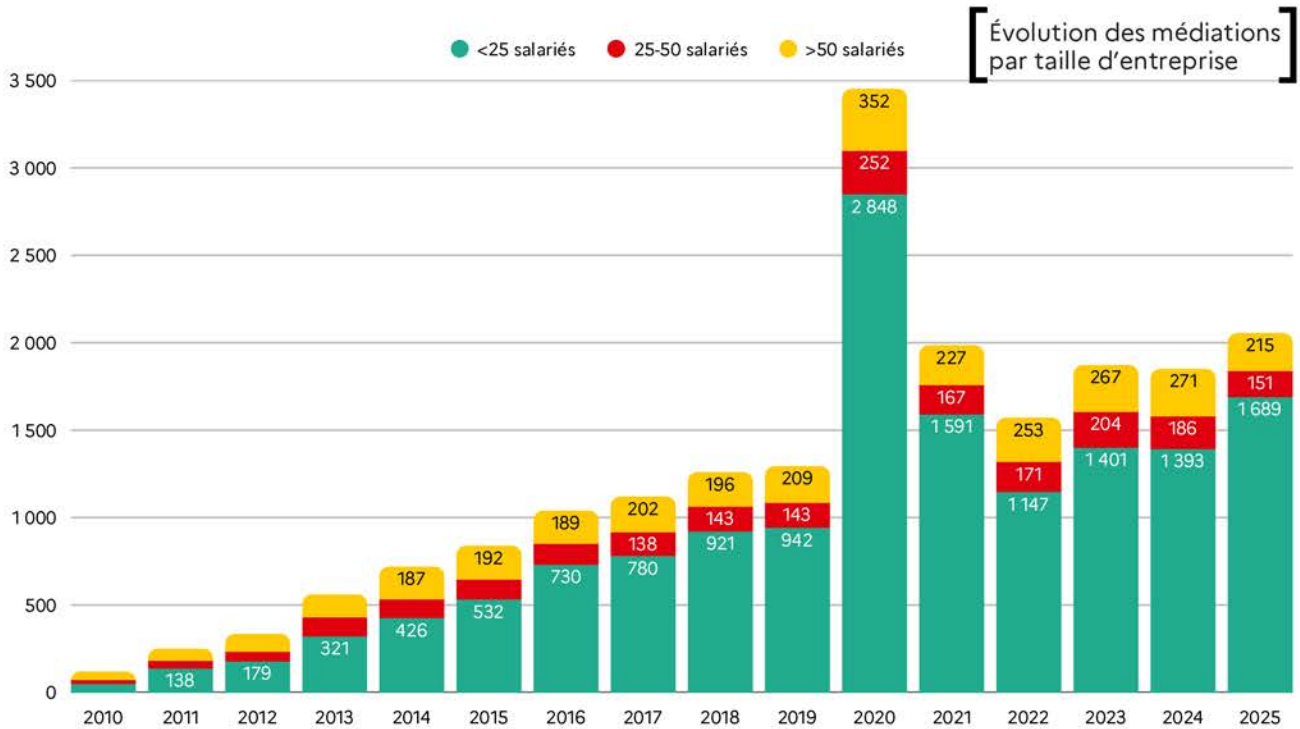
58,4%

des médiations concernent le secteur des services



Hassiba Kaabèche, médiatrice nationale du crédit et Pierre Pelouzet, lors de la présentation de la Charte de confiance

Les petites entreprises connaissent de mieux en mieux la médiation



En 2025, 80% des demandes de médiation ont été effectuées par des entreprises de moins de 25 salariés (le pourcentage était de 73% en 2024). La taille des entreprises demandeuses est un sujet central. Les micro-entreprises et TPE concentrent en effet la majorité des demandes. L'évolution des saisines par les entreprises unipersonnelles est notamment en forte hausse passant de **29,1% à 37,4% des demandes**.

↑ 80%

des demandes effectuées par des entreprises <25 salariés

37,4%

des médiations sont effectuées par des entreprises unipersonnelles



Stéphanie Renard, assistante des pôles

Le témoignage de Muriel Freyssinet, Bruno Nicoulaud et Zdenka Avril

À trois voix, nous partageons la même conviction : derrière chaque dossier, il y a une entreprise, un dirigeant, une relation à préserver. Le pôle animation du réseau des médiateurs est un collectif structuré et engagé pour faire vivre, sur tout le territoire, une médiation, réactive et accessible. Cela en fait un service de médiation avec un haut niveau de qualité.

Animer le réseau des médiateurs est une mission importante pour garantir que chaque médiateur dispose de la formation initiale puis continue dont il a besoin pour exercer sa mission avec professionnalisme et suivant des règles partagées. En effet, le réseau des médiateurs est constitué d'une centaine de médiateurs (nationaux et régionaux bénévoles, permanents, en équipe centrale et en DREETS). Ils partagent la même exigence éthique et professionnelle, mais ne sont pas positionnés et mobilisables de la même manière.

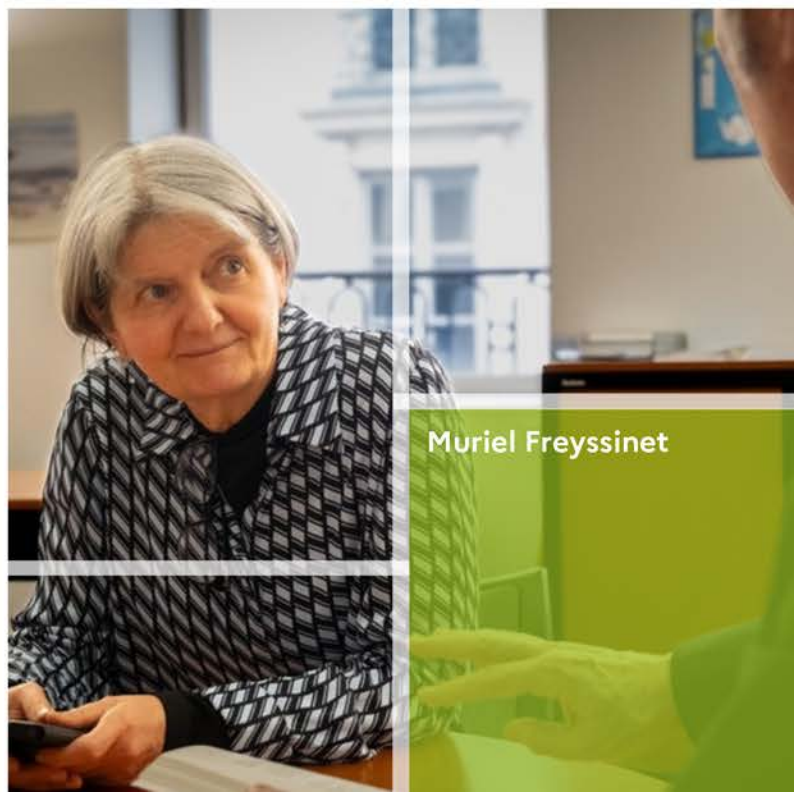
Nous nous assurons que chaque médiateur est formé et compétent pour exercer sa mission, dispose de la formation initiale et continue dont il a besoin. Ils ont la possibilité d'échanger sur leurs pratiques avec leurs pairs grâce à des ateliers mensuels, et nous sommes à l'écoute de toutes questions leur permettant de se sentir à l'aise et soutenus dans leur activité. Ils disposent d'informations et d'outils partagés nécessaires à leur action.

L'écoute des médiateurs comme des entreprises est une composante clé de l'animation du réseau et du traitement des demandes adressées au Médiateur des entreprises, afin que chacun soit reconnu dans sa valeur ajoutée.

Le départ d'Arnaud Lafont, animateur historique des médiateurs, a marqué une étape importante dans l'activité du pôle. Après plusieurs mois de transition, il a fallu adapter l'organisation pour traiter les demandes de ceux qui nous saisissent et poursuivre une dynamique collective au sein du réseau. En ce sens, l'arrivée de Zdenka et Bruno à mes côtés, est un événement important de l'année 2025.

Muriel Freyssinet

Médiatrice nationale déléguée en charge
de l'animation des médiateurs



Chaque dossier commence par une phase de qualification attentive. Il faut comprendre la situation, vérifier l'éligibilité, identifier les enjeux et orienter vers le bon médiateur en tenant compte de la région, de l'expertise et des disponibilités. Cette étape est décisive pour préserver notre réactivité. Mon arrivée, comme celle de Bruno, a permis d'absorber la hausse d'activité tout en maintenant des délais courts de traitement et un suivi rigoureux.

Zdenka Avril

Chargée de mission et médiatrice nationale déléguée

Au-delà de la qualification et de l'affectation des dossiers, nous gérons également nous-mêmes des médiations. Cela nous permet de prendre en charge rapidement certains dossiers spécifiques ou urgents et de rester pleinement ancrés dans la réalité opérationnelle du terrain. Une fois la médiation engagée, le médiateur en est responsable jusqu'à sa clôture. Notre mission est d'assurer la fluidité de l'affectation, le bon paramétrage des dossiers et la continuité du service, y compris en cas d'absence ou de surcharge.

Bruno Nicoulaud

Conseiller et médiateur national délégué

Muriel Freyssinet,
Zdenka Avril et
Bruno Nicoulaud



Les sollicitations

L'engagement de ne laisser aucune entreprise sans réponse

Le Médiateur des entreprises répond à toutes les demandes d'entreprises, en amont d'une éventuelle saisine formelle pour engager une médiation. Il s'inscrit dans le réseau des acteurs de l'accompagnement des entreprises, de la prévention et du traitement de leurs difficultés. Pour l'année 2025, Le Médiateur des entreprises a pris en charge 1 830 sollicitations au total, tous canaux confondus (stable par rapport à 2024), qui émanent très majoritairement de petites entreprises.



1 830

sollicitations
en 2025

26%

conditions de
paiement

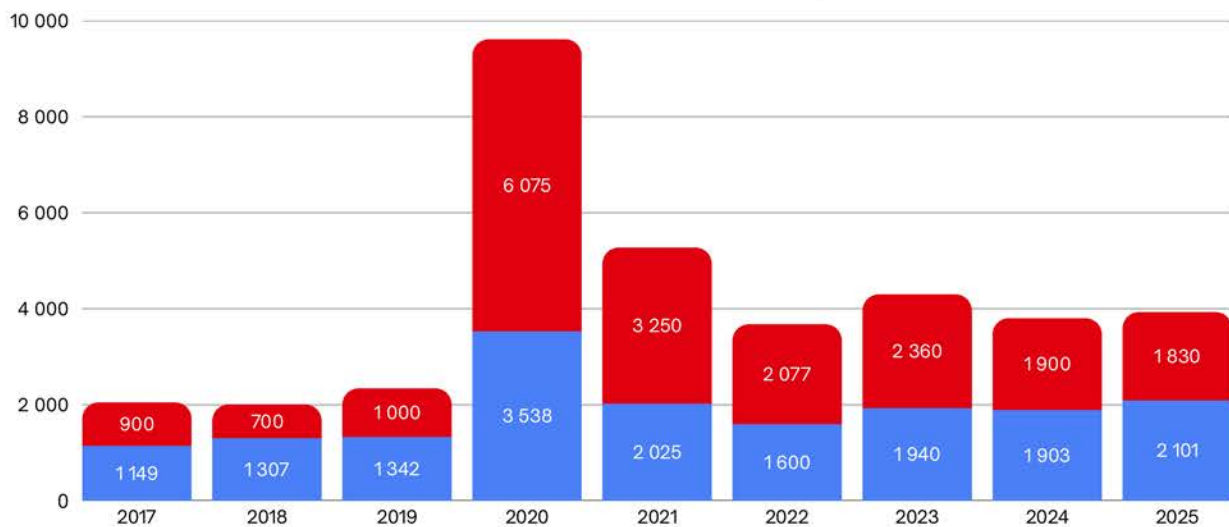
48H

temps moyen
de réponse

Si le volume global des demandes reste stable, plus de la moitié (56%) des demandes traitées via la démarche numérique « Contacter le médiateur » sont susceptibles d’être éligibles à une médiation. Comme en 2024, les conditions de paiement en contrats publics ou privés demeurent le sujet majeur de préoccupation des entreprises (26% des sollicitations). Les réponses aux sollicitations présentées au Médiateur des entreprises sont apportées au plus tard sous 48 heures.

Les sollicitations depuis 2017 : une activité soutenue

Évolution des sollicitations depuis 2017



focus :

de nombreuses sollicitations via la plateforme Conseillers-Entreprises

Depuis 2022, le Médiateur des entreprises est aussi référencé parmi plus de 40 organismes publics et parapublics d’appui aux entreprises sur la plateforme Conseillers-Entreprises pour la résolution amiable des différends. Les demandes traitées via ce canal sont en augmentation constante (530 dossiers en 2025 contre 307 en 2024).

Cette hausse témoigne de la notoriété croissante de la plateforme, qui garantit une mise en relation par téléphone entre les entreprises et les conseillers compétents, à toutes les étapes de la vie entrepreneuriale.



Jo-Michel Dahan, conseiller et médiateur national délégué

Le témoignage de Marie Eiller-Chapeaux et Marie Nouvel

« Ne laisser aucun dirigeant sans réponse : chaque sollicitation est traitée rapidement pour apporter un éclairage, une orientation ou une solution concrète aux difficultés rencontrées par les entreprises. »

Notre activité implique un contact direct et quotidien avec les chefs d'entreprise. Ces échanges, réalisés prioritairement par téléphone permettent d'apporter des réponses immédiates, factuelles et adaptées aux situations rencontrées par les dirigeants, souvent dans des contextes d'urgence économique ou de tension relationnelle.

Notre intervention vise en premier lieu à ne laisser aucun interlocuteur sans réponse. Selon les cas, nous apportons une information précise, réorientons le dirigeant vers le dispositif ou l'interlocuteur le plus approprié, ou l'accompagnons pour une saisine formelle du Médiateur des entreprises. Quelle que soit la source par laquelle la demande de l'entreprise est déposée, plateforme (démarche numérique, Conseillers-entreprise...) ou mail, il y est fait réponse sous 48 heures. Certains cas particuliers font l'objet d'une mobilisation collective pour apporter la meilleure réponse possible dans les plus brefs délais.

Au-delà du traitement individuel des situations, ces échanges constituent un baromètre des problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises. Ils permettent de dégager des tendances récurrentes, au premier rang desquelles figurent actuellement les retards de paiement, source majeure de tension de trésorerie, en particulier pour les TPE et PME. D'autres difficultés émergent également, telles que les déséquilibres contractuels, les relations avec les donneurs d'ordre ou les ruptures de communication entre partenaires économiques. Il est gratifiant de pouvoir apporter une aide concrète aux entreprises, au quotidien et sur des sujets variés.

Cet accompagnement traduit l'engagement collectif des 35 partenaires de confiance publics et privés consacré par la charte de confiance signée le 10 février 2026, pour optimiser la coordination du soutien aux entreprises, dès les premiers signaux d'alerte.

Marie Eiller-Chapeaux

Responsable du pôle juridique et médiatrice nationale déléguée

Marie Nouvel

Chargée de mission



Marie Nouvel et Marie Eiller-Chapeaux

Les achats responsables et la RSE

Les acteurs économiques transforment leurs pratiques

En 2025, les achats responsables confirment leur montée en puissance comme levier de performance, de résilience et de compétitivité pour les organisations françaises. Portée par de bons résultats en matière de RSE et par la dynamique du Parcours national des achats responsables, cette évolution se traduit par une progression continue des adhésions aux critères de la charte et du label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR). Le Médiateur des entreprises accompagne cette transformation en animant, avec le Conseil National des Achats, un écosystème désormais solidement ancré dans le paysage économique.



3 080

signataires de la charte RFAR

136

acteurs économiques labellisés RFAR

186

milliards d'euros : le volume d'achat annuel des labellisés



Les entreprises françaises parmi les plus performantes au monde en matière de RSE

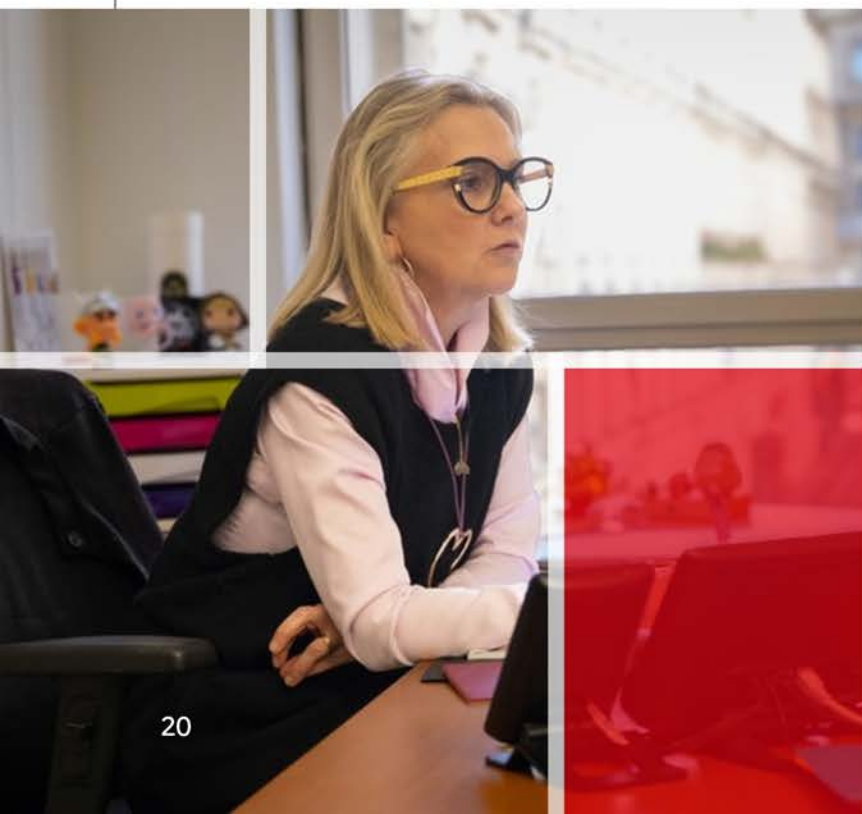
La 6^e étude conjointe réalisée par le Médiateur des entreprises et EcoVadis a confirmé la solidité des performances RSE des entreprises françaises. Avec un score moyen de 60,4 sur 100 en 2024, la France se classe au 3^e rang mondial, derrière la Finlande et la Suède, et devant la Norvège. Cette progression, engagée depuis plusieurs années, reflète la diffusion croissante des pratiques responsables au sein du tissu économique français, portée à la fois par les grandes entreprises mais aussi par les PME et les ETI, qui contribuent fortement à la dynamique nationale.

L'étude souligne par ailleurs que ces performances constituent un véritable levier de compétitivité et d'attractivité à l'international. Pour les entreprises françaises, notamment les PME et ETI, l'enjeu consiste désormais à mieux valoriser ces résultats afin d'en faire un atout de visibilité et de développement à l'export. Enfin l'étude met également en lumière le rôle croissant des achats responsables, domaine dans lequel la France atteint également

la 3^e place mondiale. Les achats responsables sont un des enjeux majeurs de l'activité du Médiateur des entreprises.

3^{ème}

place au classement mondial de la RSE



Christine Goffi,
assistante du médiateur, du directeur général et de la directrice générale adjointe

Le Parcours National des Achats Responsables (PNAR) : une dynamique d'achat responsable qui se confirme

Depuis 2021, le Parcours national des achats responsables, co-animé avec le Conseil National des Achats, structure et coordonne l'activité des deux dispositifs phares que sont la charte et le label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR).

Dans un contexte économique marqué par la persistance de tensions sur certaines chaînes d'approvisionnement, les exigences croissantes liées à la transition écologique et la nécessité pour les organisations de sécuriser leurs relations fournisseurs, ces dispositifs continuent de s'imposer comme des outils structurants pour les acteurs économiques. L'année 2025 confirme cette dynamique.

Le nombre de signataires de la charte comme celui des organisations labellisées poursuit sa progression, traduisant une appropriation croissante des enjeux d'achats responsables par les organisations publiques et privées.

↑ 14%

la hausse du nombre de labellisés RFAR

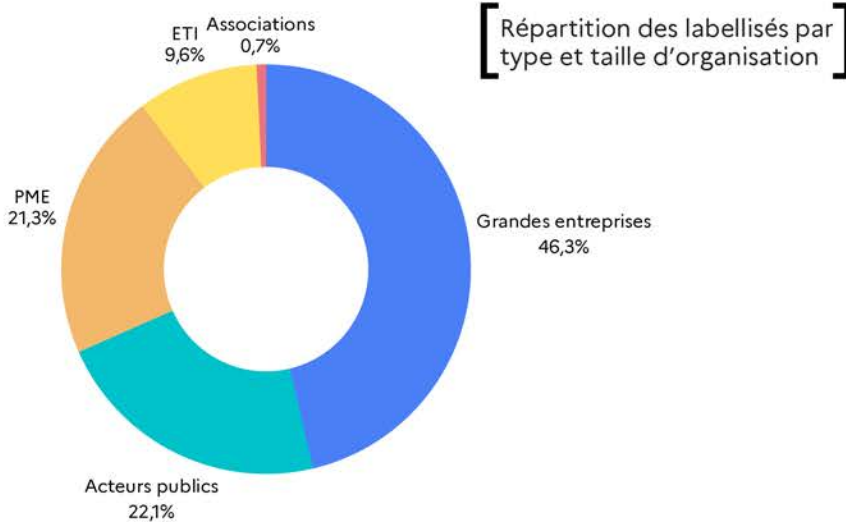
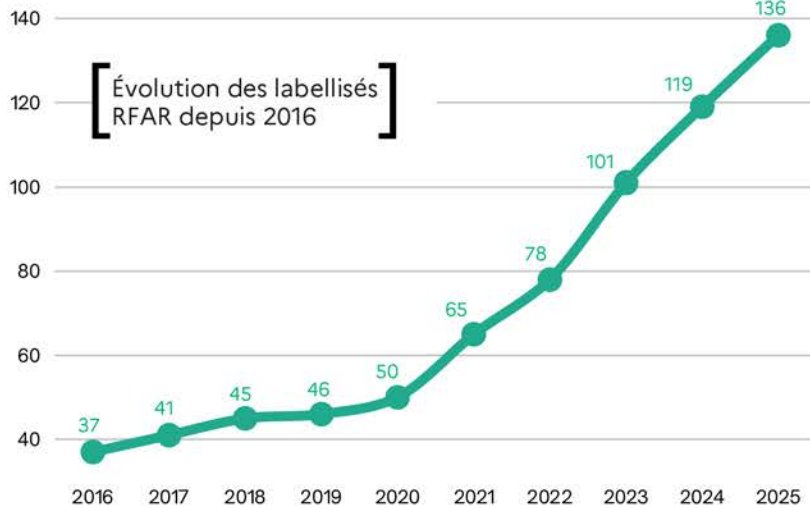
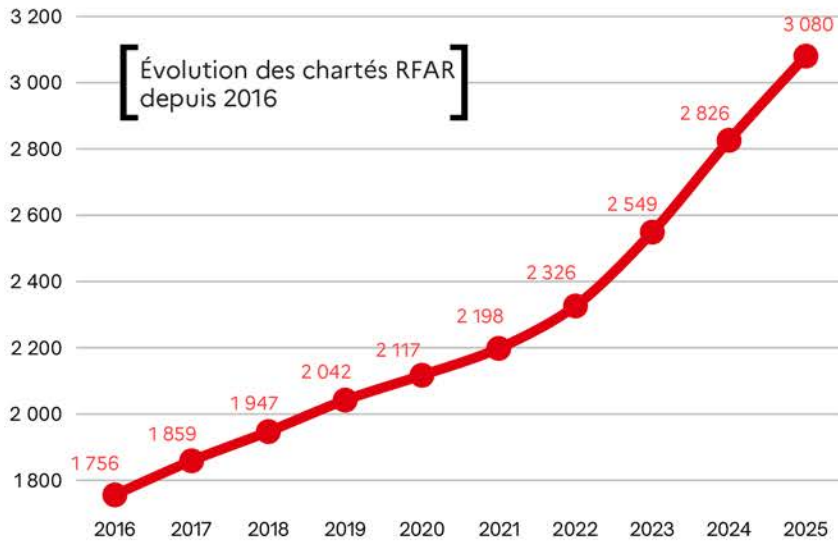
↑ 9%

la hausse du nombre de signataires de la charte RFAR

Nicolas Mohr,
directeur général du
Médiateur des
entreprises



Données statistiques du Parcours



Laurent Denoux,
responsable du
Parcours national des
achats responsables

La charte et le label RFAR de plus en plus attratifs

La charte RFAR : un engagement toujours plus large des organisations

La charte RFAR continue d'élargir son périmètre d'adhésion. En 2025, 254 nouvelles organisations ont rejoint le dispositif, portant à 3 080 le nombre total de signataires, soit une progression de 9 % par rapport à 2024.

Cette dynamique s'inscrit dans une tendance de fond observée depuis plusieurs années. Après une progression régulière entre 2016 et 2021, le rythme des signatures s'est nettement accéléré depuis 2022, témoignant d'une prise de conscience accrue des enjeux liés à la qualité des relations fournisseurs et à la robustesse des chaînes d'approvisionnement.

Les signataires reflètent la diversité du tissu économique français : PME, ETI, grandes entreprises, acteurs publics, acteurs de l'économie sociale et solidaire et associations employeuses. Cette pluralité contribue à diffuser les bonnes pratiques d'achats responsables dans l'ensemble des écosystèmes économiques.

Le label RFAR : une communauté qui se renforce et se structure

La dynamique observée pour la charte se retrouve également dans le développement du label RFAR, qui constitue le niveau d'exigence le plus avancé du parcours. Fin 2025, 136 organisations publiques et privées sont labellisées, soit une progression de 14 % par rapport à l'année précédente. Ces organisations représentent désormais 186 milliards d'euros d'achats annuels (contre 176 en 2024), ce qui illustre l'impact économique significatif des acteurs engagés dans une démarche structurée d'achats responsables.

La communauté des labellisés demeure majoritairement composée de grandes entreprises, qui représentent près de la moitié des organisations distinguées. Elle rassemble également une part importante d'acteurs publics, de PME et d'ETI, traduisant l'appropriation progressive de ces démarches par des organisations de tailles et de statuts variés : un tiers des organisations labellisées sont des PME et ETI, 22 % sont des acteurs publics (ministères, grandes entreprises, collectivités...).

**RFAR : relations
fournisseurs et
achats
responsables**

Laurent Denoux et
Sophie Dixon sur le
stand du Médiateur
des entreprises lors
du salon
Go Entrepreneurs





focus : un dispositif d'évaluation renforcé pour accompagner la croissance du nombre de labellisés

14

cabinets
évaluateurs agréés

Afin d'accompagner la montée en puissance du label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR), un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en avril 2025 afin de sélectionner de nouveaux organismes tiers indépendants chargés des évaluations et des revues annuelles des organisations candidates ou titulaires du label.

À l'issue de cette procédure, le nombre de cabinets évaluateurs agréés est passé de 9 à 14, renforçant ainsi la capacité d'évaluation du dispositif et permettant de répondre à la progression continue des candidatures au label.

Ces évaluations externes et indépendantes, réalisées par des organismes agréés par le Comité du label RFAR, constituent un gage d'exigence et de crédibilité pour les organisations engagées dans une démarche structurée d'achats responsables.



Bruno Geeraert,
conseiller, Christine
Goffi, assistante, et
Elise Roux, attachée
de presse

L'animation de la communauté des achats responsables

L'animation de la communauté RFAR est assurée à travers plusieurs dispositifs destinés à accompagner les organisations signataires dans la mise en œuvre de leurs engagements.

Chaque trimestre, une journée est organisée dans les locaux du Médiateur des entreprises à destination des pilotes de la charte, chargés de promouvoir les principes de la charte au sein de leur organisation et auprès de leurs fournisseurs. Par ailleurs, deux comités du Parcours national des achats responsables sont organisés à Bercy chaque année et permettent de réunir l'ensemble de la communauté des signataires de la charte et des labellisés RFAR.

Des matinales dédiées aux correspondants PME sont également proposées. Interlocuteurs privilégiés des fournisseurs au sein des organisations signataires, ces correspondants jouent un rôle essentiel pour faciliter et fluidifier la relation entre clients et fournisseurs. Ces rendez-vous réguliers permettent de renforcer leur compréhension de ce rôle et de valoriser leur contribution à la qualité des relations commerciales.

Enfin, les médiateurs « relations fournisseurs », chargés de prévenir ou de traiter les différends avec les partenaires commerciaux, se réunissent régulièrement afin d'échanger sur les pratiques de médiation et de mieux appréhender les attentes du Médiateur des entreprises.

L'ensemble de ces actions d'animation est complété par une plateforme collaborative, qui met à disposition des membres du réseau les ressources documentaires et les bonnes pratiques en matière d'achats responsables.

2

comités du
Parcours national
des achats
responsables par
an



Le témoignage de Sophie Dixon, Laurent Denoux et Sébastien Prévost

« La communauté du Parcours national des achats responsables s’est encore agrandie en 2025. Nous sommes fiers de cette progression qui montre que l’investissement collectif porte ses fruits. Les achats responsables attirent toujours plus d’organisations privées comme publiques. »

Un grand merci à nos 14 cabinets évaluateurs agréés, moteurs du label RFAR ! Leur expertise, leur rigueur et leur impartialité font la force de notre dispositif. À chaque mission leur engagement et leur professionnalisme garantissent des évaluations solides et renforcent la crédibilité du label. Un partenariat essentiel pour une reconnaissance toujours plus forte.

Sophie Dixon

Responsable du pôle Acheteurs, charte, label

Le nouveau référentiel du label RFAR marque une avancée majeure dans la structuration des achats responsables. Intégré au parcours national, il offre un cadre plus clair et ambitieux pour les organisations publiques et privées combinant exigences d’achats durable et responsable. Grâce à des objectifs actualisés et une approche progressive, ainsi qu’ à l’élaboration et au suivi d’un plan de progrès pluriannuel, il permet aux acheteurs d’aligner leurs pratiques sur les meilleures approches en matière de relations fournisseurs et de méthodes d’achat. Pour toute structure, ce référentiel est un levier puissant pour formaliser notamment les engagements RSE et fédérer les parties prenantes (en priorité les fournisseurs) autour d’une démarche commune. C’est un outil indispensable de compétitivité et pour concrétiser la transition écologique grâce aux achats !

Laurent Denoux

Responsable du Parcours National des Achats Responsables

Ravi de rejoindre le comité du label RFAR ! J’ai pu constater, dès mes premiers échanges, la rigueur de leur expertise collective, leur attachement à l’équité et leur exigence constante - des atouts majeurs pour un processus de labellisation crédible et reconnu.

Sébastien Prévost

Conseiller

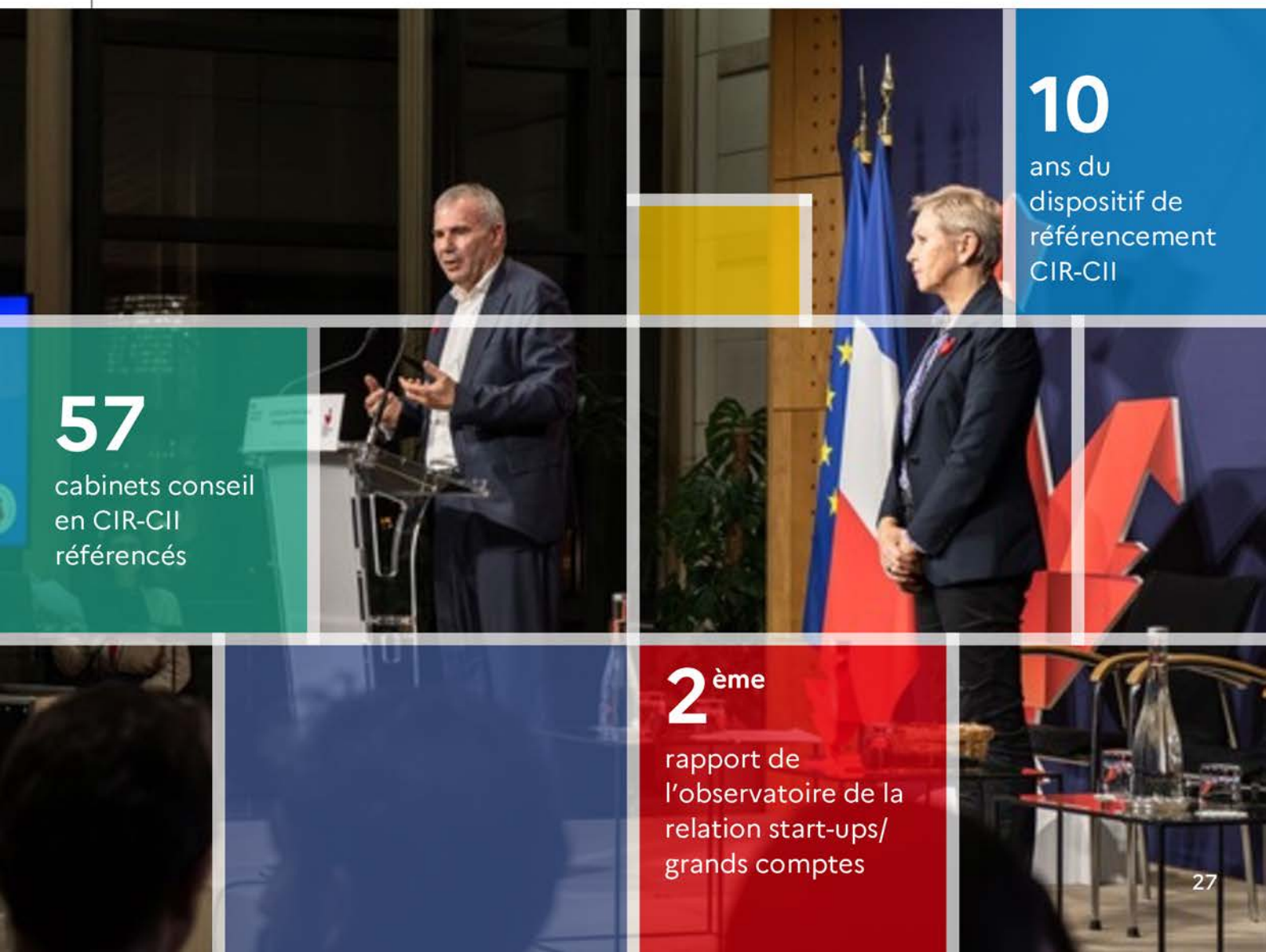


Laurent Denoux,
Sophie Dixon et
Sébastien Prévost

L'innovation

L'accompagnement des start-ups et des PME innovantes

Le Médiateur des entreprises agit en faveur de l'innovation en sécurisant l'environnement des entreprises innovantes et en renforçant la confiance entre les acteurs. À travers le référencement des cabinets conseil en CIR-CII, la médiation des différends liés à l'innovation et le pilotage de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes, il contribue à structurer un écosystème plus transparent, plus fluide et plus favorable au développement de l'innovation.



57

cabinets conseil
en CIR-CII
référéncés

10

ans du
dispositif de
référéncement
CIR-CII

2^{ème}

rapport de
l'observatoire de la
relation start-ups/
grands comptes

Le référencement des cabinets conseil en CIR-CII : les 10 ans d'un dispositif reconnu

Depuis la première réunion du comité de référencement le 22 avril 2015, le Médiateur des entreprises a mis en place un dispositif exigeant visant à structurer, professionnaliser et sécuriser l'écosystème du conseil en Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et Crédit d'Impôt Innovation (CII).

focus : le comité de référencement

Le comité de référencement est composé à parité de :

- 2 représentants des entreprises innovantes : 1 désigné par Croissance Plus, 1 désigné par le Comité Richelieu ;
- 2 représentants des entreprises du conseil : 1 désignée par la Chambre syndicale des professionnels du conseil, 1 désignée par l'Association des conseils en innovation.

60%

du CIR attribué à des entreprises accompagnées par les cabinets conseil référencés

Une activité soutenue en 2025

Le dispositif de référencement poursuit un objectif clair : garantir aux entreprises innovantes un accompagnement de qualité, transparent et conforme aux bonnes pratiques professionnelles. En 2025, 5 nouveaux cabinets ont été référencés. 57 cabinets sont donc référencés et la liste est mise à disposition sur le site internet du Médiateur des entreprises. Il s'agit d'une progression significative pour un dispositif basé sur un processus exigeant : il repose sur une analyse approfondie des pratiques, de la déontologie et de la qualité d'accompagnement des cabinets.

Des indicateurs économiques en progression sur le long terme :

Le montant de CIR-CII attribué à des entreprises accompagnées par des acteurs du conseil en CIR-CII référencés s'élevait en 2023 à 4,5 milliards d'euros pour un montant global national de 7,5 milliards d'euros. Cela représente 60% de la créance CIR.



Charles Muracciole-Pla,
chargé de mission

Le témoignage de Messaoud Berkane

« Dans le suivi du dispositif de référencement des cabinets de conseil en CIR-CII, les retours des entreprises clientes occupent, à mes yeux, une place essentielle. »

C'est un moment particulièrement important, car il nous permet de recueillir directement la parole des clients sur la qualité de l'accompagnement dont ils ont bénéficié. Ces échanges, conduits par la Médiation des entreprises lors d'entretiens téléphoniques, sont basés sur un questionnaire ciblant les axes prioritaires du référencement. À ce titre, ils ont une vertu simple mais fondamentale : écouter.

Écouter l'entreprise, comprendre son ressenti, mesurer la qualité du service rendu et apprécier, au plus près du terrain, la manière dont les devoirs et les engagements de la charte des acteurs du conseil en CIR-CII se traduisent concrètement.

Pour moi, cette écoute est précieuse. Elle nous permet de disposer d'un retour direct sur l'expérience vécue par les entreprises accompagnées et, plus particulièrement, sur la manière dont les cabinets référencés apportent leur expertise à des étapes clés de la mission : l'information sur le contexte juridique, la sensibilisation aux droits et devoirs liés au CIR-CII, l'appui apporté pour faciliter des démarches souvent complexes, ainsi que la disponibilité et l'écoute du cabinet conseil.

Ces retours permettent également d'apprécier des dimensions essentielles de l'accompagnement : la compétence des consultants tout au long de la démarche, leur capacité à sécuriser les pratiques, à sensibiliser sur les risques de fraude, de plagiat ou d'abus d'éligibilité, ainsi que la contribution concrète de leur intervention à la structuration des projets de recherche, de développement et d'innovation des entreprises. Au-delà de l'évaluation elle-même, ces témoignages sont essentiels pour conforter la crédibilité du dispositif de référencement. Ils nous permettent de mesurer, dans la durée, la qualité perçue de l'accompagnement proposé par les cabinets référencés et de nourrir une démarche d'amélioration continue du dispositif. C'est aussi un moyen très concret d'alimenter notre retour d'expérience et d'améliorer en continu le pilotage du dispositif.

116 entreprises clientes ont ainsi été interrogées ces dernières années. Il en ressort une note moyenne globale de satisfaction de 3,66 sur 4, un résultat qui témoigne à la fois du niveau d'exigence du dispositif et de la qualité du travail accompli par les cabinets référencés.

Messaoud Berkane

Conseiller au pôle innovation et numérique



Messaoud Berkane,
conseiller au pôle
innovation et
numérique

Pierre Pelouzet remet
le rapport de
l'Observatoire à Anne
Le Hénanff, ministre
déléguée chargée de
l'Intelligence artificielle
et du Numérique



L'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes

L'édition 2025 du baromètre de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes propose une photographie actualisée de ces relations, à partir d'une méthode combinant données économiques, perceptions des acteurs et retours de terrain. Le rapport repose sur trois axes complémentaires.

L'édition 2025 du baromètre de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes propose une photographie actualisée de ces relations, à partir d'une méthode combinant données économiques, perceptions des acteurs et retours de terrain. Le rapport repose sur trois axes complémentaires.

- **Mesure des volumes d'achat des grands comptes aux start-ups**

D'abord, il mesure les volumes d'achats réalisés par les grands comptes auprès des start-ups. Cette analyse s'appuie sur les données transmises par les acteurs publics et un panel d'acteur privés. Le croisement de leurs bases fournisseurs avec une base consolidée de start-ups françaises permet de quantifier précisément les achats réalisés auprès de cet écosystème innovant.

- **Deux questionnaires pour analyser la perception des acteurs**

Ensuite, le rapport restitue les enseignements de deux questionnaires adressés aux start-ups et aux grands comptes, portant sur leurs pratiques, leurs attentes et les difficultés rencontrées. Cette participation témoigne de l'intérêt des organisations pour une relation en cours de structuration.

- **La participation active de l'écosystème**

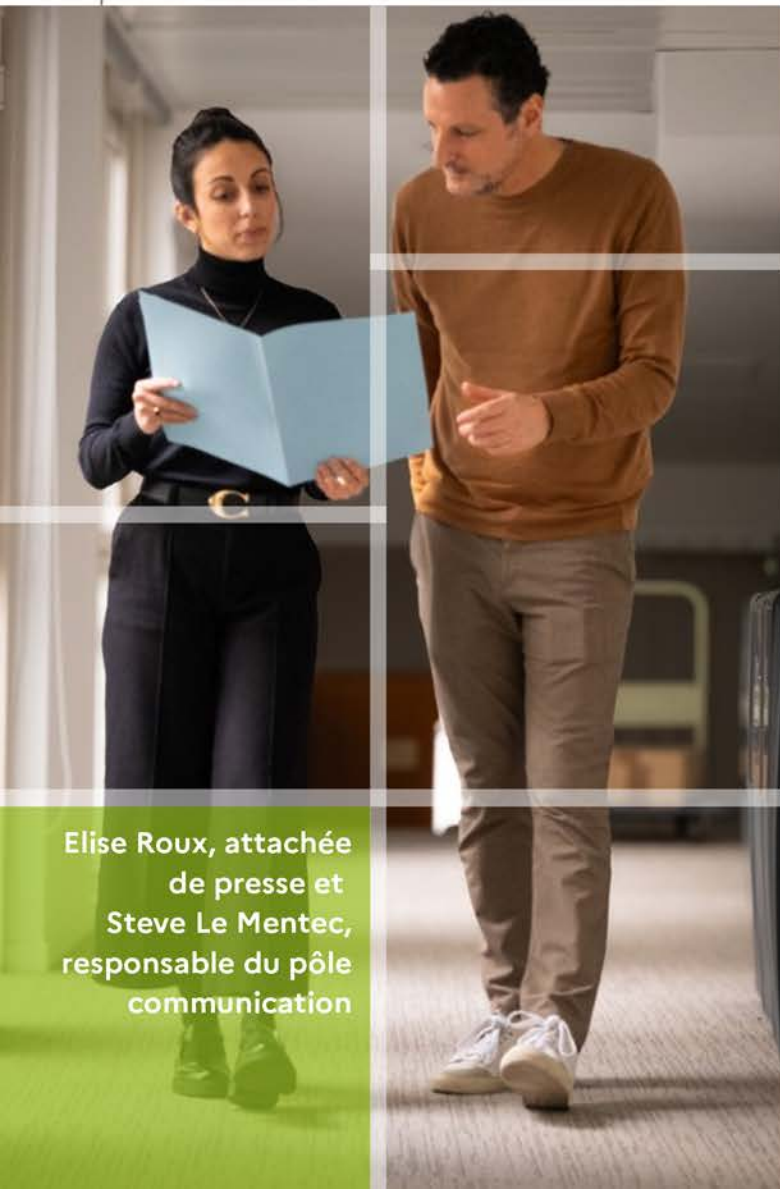
Enfin, des contributions d'acteurs de terrain – acheteurs, incubateurs, start-ups, fédérations – viennent enrichir l'analyse par des éclairages complémentaires et des recommandations concrètes.

Les enseignements de cette seconde édition

Les données financières montrent une dynamique globale de progression. Dans le secteur public, les achats auprès des start-ups ont fortement augmenté en 2023, avec une croissance de +33,4 %, pour dépasser 2,3 milliards d'euros. Leur part dans l'ensemble des achats atteint 1,43 %, contre 1 % l'année précédente. Dans le secteur privé, la hausse est plus modérée (+3,6 %), mais peut porter sur des volumes importants.

Le rapport relève également des signes de rapprochement stratégique. Ainsi, 42 % des grands comptes ont contractualisé avec une start-up au cours des douze mois précédents l'enquête, et près de la moitié disposent désormais d'une fonction dédiée aux achats innovants. Côté start-ups, près d'une sur deux réalise plus de 20 % de son chiffre d'affaires avec un grand compte, et cette proportion progresse également dans le secteur public. Par ailleurs, 65 % des start-ups collaborent déjà avec des grands groupes.

58%
des start-ups
considèrent les
critères RSE
comme un
avantage



Elise Roux, attachée de presse et Steve Le Mentec, responsable du pôle communication

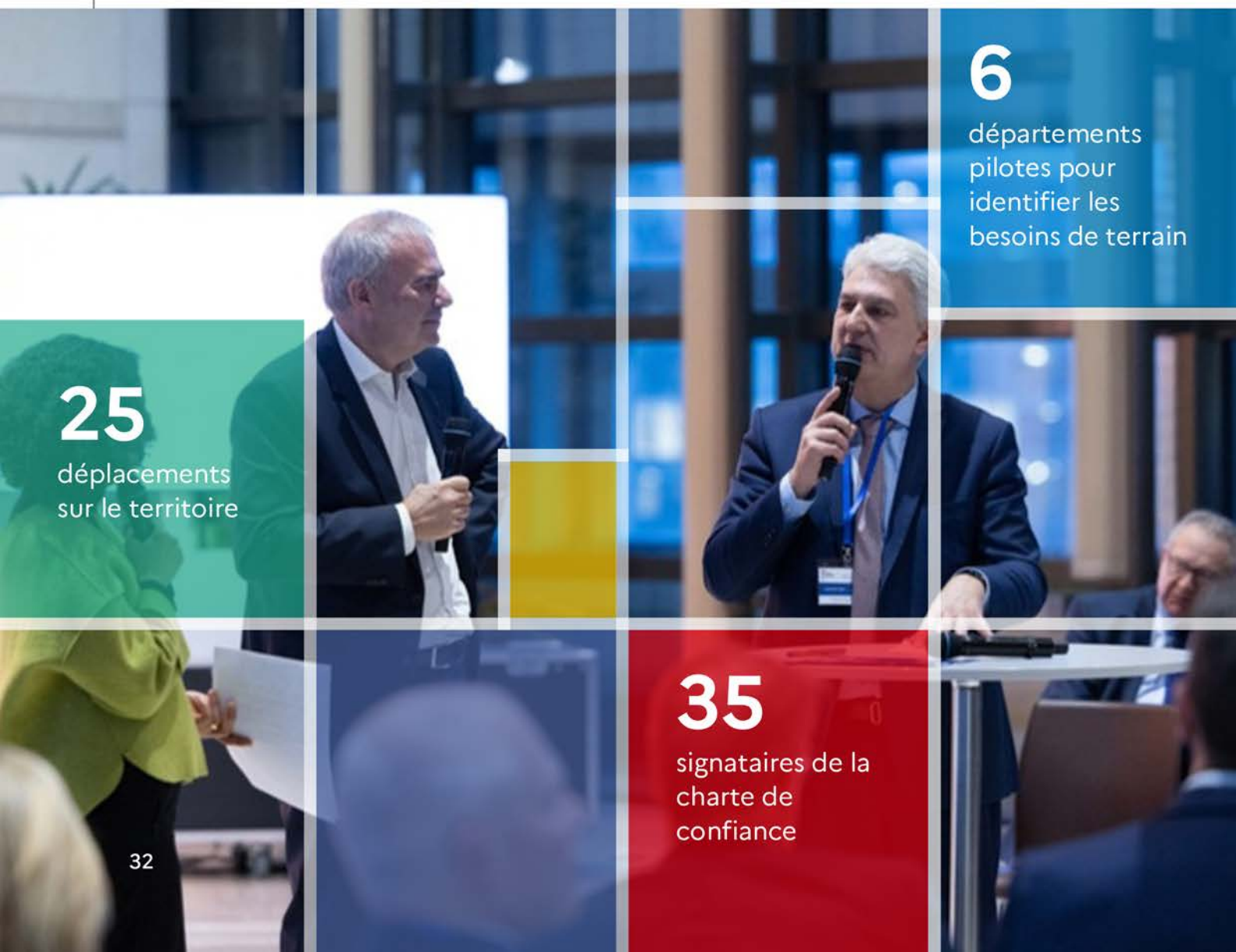
Le rapport identifie cependant plusieurs freins structurels. Les délais demeurent un sujet central, avec des cycles jugés encore trop longs, supérieurs à huit mois en moyenne, même si la perception s'améliore légèrement. Dans le cadre du baromètre, trois freins principaux sont mis en avant : la longueur des cycles de vente, le manque d'opportunités de rencontre et la faible visibilité des offres. À l'inverse, les critères RSE apparaissent de plus en plus comme des opportunités : 58 % des start-ups les considèrent comme un avantage.

Pour répondre à ces constats, six actions prioritaires ont été identifiées à l'issue d'un travail collaboratif entre start-ups, grands comptes et partenaires institutionnels. Ce travail représente un changement de positionnement de l'observatoire. Après un premier exercice de mesure et d'analyse, ce deuxième volet jette les bases d'un travail collectif pour améliorer concrètement cette relation.

L'accompagnement des acteurs économiques

Un tour de France et une charte de confiance

En 2025, le Médiateur des entreprises a poursuivi son engagement au plus près du territoire afin de renforcer l'accompagnement des entreprises et de sécuriser leurs relations avec leurs partenaires économiques et institutionnels. Cette démarche s'est avant tout appuyée sur une action de terrain : multiplication des rencontres avec les acteurs locaux, valorisation des outils de prévention des difficultés et renforcement des coopérations institutionnelles.



25

déplacements
sur le territoire

6

départements
pilotes pour
identifier les
besoins de terrain

35

signataires de la
charte de
confiance

Le tour de France des médiateurs

Le tour de France des médiateurs s'inscrit dans le cadre d'une mission ministérielle confiée en 2024 au Médiateur des entreprises et au Médiateur national du crédit par Olivia Grégoire, ministre en charge des entreprises, du tourisme et de la consommation. Poursuivie tout au long de l'année 2025, cette mission avait pour objectif d'aller à la rencontre des chefs d'entreprise, afin de mieux leur faire connaître les dispositifs d'accompagnement et de soutien dont ils peuvent bénéficier.

C'est dans cette perspective que 25 déplacements ont été organisés sur l'ensemble du territoire. Ces rencontres ont réuni d'une part des chefs d'entreprise et, d'autre part, un large éventail d'acteurs engagés dans le soutien au tissu économique local : acteurs publics — préfectures, DDFiP¹, DREETS, Banque de France, Chambres de commerce et d'industrie (CCI), Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), tribunaux de commerce, collectivités locales — mais aussi acteurs privés tels que la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS), des associations d'aide aux entrepreneurs ou encore des organisations patronales et professionnelles.

Les Médiateurs avaient en effet identifié plusieurs obstacles empêchant de nombreux dirigeants d'aborder sereinement les difficultés de leur entreprise : freins culturels liés à la crainte de l'échec, manque de visibilité sur leur trésorerie ou encore perception souvent anxiogène des institutions publiques. Dans ce contexte, il apparaissait essentiel de mieux les informer et de les encourager à mobiliser au plus tôt les dispositifs existants. La « boîte à outils du dirigeant » (BAO), document clé qui recense l'ensemble des dispositifs existants pour prévenir et anticiper les difficultés des entreprises, avait été élaborée en amont et a pu être présentée lors du tour de France.

Ces déplacements ont permis de favoriser des échanges directs avec les chefs d'entreprise et de faire remonter des réalités de terrain essentielles à l'enrichissement des travaux menés tout au long de l'année. Ils ont également contribué à renforcer la coordination entre les acteurs institutionnels et socio-professionnels locaux, condition indispensable pour proposer un accompagnement plus lisible et plus efficace aux entreprises.

[1] Direction départementale des Finances Publiques

Frédéric Visnovsky,
Véronique Louwagie
et Pierre Pelouzet





Remise du rapport « Mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté »

Remis le 25 avril 2025 par Pierre Pelouzet et Frédéric Visnovsky, Médiateur national du crédit, à Véronique Louwagie, ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des PME et de l'Économie sociale et solidaire, ce rapport propose 16 recommandations pour mieux anticiper et prévenir les difficultés des entreprises. Ces dernières reposent sur deux axes de travail prioritaires : d'abord, renforcer l'action des acteurs de l'accompagnement (« aller vers » les entreprises d'une part et renforcer leur coordination à l'échelle locale d'autre part) ; et en complément, traiter le sujet systémique des retards de paiement.

La Charte de confiance

Dans le cadre d'une mission ministérielle de lutte contre les défaillances d'entreprise et sous l'égide de la Médiation nationale du crédit ainsi que du Médiateur des entreprises, la Charte de confiance a été signée, début février 2026, par 35 acteurs publics, privés et associatifs avec pour objectif « d'aller au-devant » des entrepreneurs dès l'apparition des premières fragilités.

Cette charte marque une évolution importante : passer d'une logique de réaction à une logique d'anticipation. Les engagements reposent sur deux leviers complémentaires :

- Repérer les signaux faibles ou avancés relatifs à la santé d'une entreprise. Les signataires s'engagent à initier une démarche proactive vers les entreprises concernées.
- Renforcer, dès la création d'entreprise, les démarches d'anticipation, d'accompagnement et de prévention. Démontrer la nécessité de disposer d'outils de pilotage (tel qu'un prévisionnel de trésorerie), en s'appuyant notamment sur la boîte à outils du dirigeant (BAO).

focus : identifier et diffuser les bonnes pratiques départementales

En 2025, six départements pilotes — le Loiret, le Var, la Vendée, la Haute-Savoie, la Manche et la Meuse — ont été sélectionnés en lien avec la Direction générale des finances publiques (DGFIP) afin de mener des échanges bilatéraux, d'identifier les besoins de terrain et de faire remonter les bonnes pratiques.

Ces travaux visaient à identifier les bonnes pratiques permettant de renforcer la coordination entre les acteurs de l'accompagnement des entreprises et une meilleure orientation des entreprises via des dynamiques territoriales conjointes. Celles-ci feront l'objet d'un guide destiné à être diffusé sur l'ensemble du territoire en 2026.

Photo officielle des
signataires de la
Charte de confiance
le 10 février 2026



35

signataires de
la Charte de
confiance

Le témoignage de Bruno Geeraert

« Lorsque les entreprises rencontrent des difficultés, elles peuvent compter sur un écosystème complet »

Pour les accompagner au quotidien, les entreprises peuvent compter sur un écosystème complet d'acteurs publics, associatifs et privés. La grande force de ces acteurs réside, à mon sens, dans leur capacité à travailler ensemble, en partageant leur connaissance du terrain et en agissant, de façon conjointe et transparente, auprès des entreprises qui en ont besoin. Chacun peut alors apporter sa contribution au regard du ou des problèmes posés.

En allant à la rencontre des acteurs de terrain - dans le cadre de notre « tour de France » comprenant 25 déplacements en 2024/2025 - nous avons pu mesurer l'engagement humain et professionnel de ces différents acteurs. Nous avons également relevé de nombreuses initiatives originales sur l'ensemble du territoire, qu'il sera utile de partager.

Bruno Geeraert

Conseiller au pôle accompagnement des filières et médiateur national délégué



Bruno Geeraert

Au plus près des filières : deux exemples concrets de mobilisation en 2025

Le nucléaire : structurer la relation client-fournisseur dans une filière stratégique

Depuis plusieurs années, le Médiateur des entreprises accompagne la filière nucléaire dans l'amélioration de ses pratiques en matière de relations clients-fournisseurs. Cet engagement collectif contribue à renforcer la cohésion de la filière et à soutenir les objectifs de souveraineté industrielle et énergétique portés par le Gouvernement.

Une nouvelle étape a été franchie en novembre 2025 à l'occasion d'une troisième vague de signatures de la charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR), organisée lors du salon World Nuclear Exhibition (WNE). Sept nouvelles entreprises de la filière – Beaudrey, Groupe M, Bernard Controls, Reel International, Tractebel, Ekium et le Groupe Foselev – ont ainsi affirmé leur engagement en présence de Roland Lescure, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, de Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, et de Pascal Pelon, président du Conseil National des Achats (CNA) Île-de-France.

En rejoignant la communauté des signataires, ces entreprises envoient un signal fort : placer la responsabilité sociétale au cœur de leur politique d'achats et renforcer la résilience de la filière nucléaire grâce à une coopération plus étroite entre donneurs d'ordre et fournisseurs.

Cette dynamique vise également à encourager le passage de la charte au label RFAR, véritable marqueur d'engagement dans le cadre du Parcours National des Achats Responsables. Plusieurs grands donneurs d'ordre de la filière sont actuellement engagés dans une démarche de labellisation, tandis que d'autres leaders du secteur pourraient prochainement s'y intéresser.

7

nouveaux signataires
de la charte RFAR dans
la filière nucléaire



Pierre Pelouzet, Maria Faury, déléguée permanente au CSFN auprès du Conseil National de l'Industrie et Roland Lescure, ministre de l'économie, sur le stand du Gifen lors du salon WNE 2025

Accompagner les entreprises face aux enjeux du secteur de l'énergie

Dans la continuité des travaux engagés depuis 2022, le comité énergie animé par le Médiateur des entreprises a poursuivi en 2025 ses échanges avec les principaux acteurs du secteur. Réunissant fournisseurs, distributeurs et organisations représentant les entreprises clientes, ce cadre de dialogue permet d'identifier les difficultés rencontrées dans les relations entre entreprises et énergéticiens et de partager des solutions concrètes. Dans ce contexte, la « checklist énergie », destinée à fournir des repères pratiques aux dirigeants d'entreprise sur ce poste de dépense stratégique, a fait l'objet d'une mise à jour.



Jo-Michel Dahan,
conseiller au pôle
accompagnement
des filières et
médiateur national
délégué



Les coopérations institutionnelles

L'année 2025 s'est inscrite dans la continuité de la démarche d'enrichissement et de restructuration des coopérations avec les acteurs institutionnels portée par le Médiateur des entreprises. L'objectif premier a été de mieux articuler expertise technique, accompagnement territorial et médiation, afin d'apporter des réponses plus coordonnées et efficaces aux entreprises.



Signature de la collaboration entre le Médiateur des entreprises et l'INPI¹ (Pascal Faure)

Signature de la collaboration entre le Médiateur des entreprises et CMA France² (Joël Fourny)



Sabrina Laforgue, assistante des pôles

[1] Institut National de la Propriété Industrielle
[2] Chambres de Métiers et de l'Artisanat

Portraits de médiateurs

Des femmes et des hommes engagés au service des acteurs économiques

Derrière chaque médiation, il y a avant tout des femmes et des hommes engagés, qui incarnent les valeurs du Médiateur des entreprises. Qu'ils soient bénévoles ou fonctionnaires, ils interviennent tant au niveau national qu'en région. Par leur expertise, leur écoute et leur sens du dialogue, ils accompagnent au quotidien les acteurs économiques dans la recherche de solutions équilibrées, au plus près de leurs réalités de terrain.

Au contact direct des dirigeants et de leurs équipes, les médiateurs contribuent à instaurer un climat de confiance indispensable au bon déroulement des médiations. Car, au-delà des procédures, la médiation repose avant tout sur la qualité du lien humain ainsi que sur la capacité à recréer les conditions d'un dialogue constructif. Les témoignages qui suivent traduisent leur action, mais aussi leur vécu de la médiation et l'engagement qui les anime.



109

médiateurs
sur tout le
territoire

Le témoignage de Françoise Tauzinat

Médiatrice nationale déléguée

À mon sens, quatre dimensions caractérisent la pratique de la médiation au sein de la Médiation des Entreprises et nourrissent mon engagement au quotidien depuis 3 ans. La qualité de l'engagement. Nos médiations sont le plus souvent conventionnelles : les parties ne sont jamais contraintes d'y participer. Il nous revient donc fréquemment de convaincre un dirigeant — parfois les dirigeants des deux parties — de l'intérêt de la démarche pour son entreprise. C'est souvent à ce moment que naît la relation de confiance, qui se construit progressivement grâce à notre neutralité et au respect absolu de la confidentialité.

L'écoute et l'adaptabilité. Les situations que nous traitons sont très diverses, parfois complexes. Notre rôle est d'écouter, d'accompagner, mais aussi, si nécessaire, de réorienter, refuser ou arrêter une médiation. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur une intelligence collective forte : partage de pratiques, richesse de nos réseaux professionnels et relais institutionnels.

L'efficacité recherchée. Notre objectif est d'aider les entreprises à sortir rapidement de situations de conflit souvent enracinées dans leurs organisations ou leurs relations commerciales. Nous intervenons vite, parfois très vite. Nous évaluons aussi régulièrement notre action afin d'améliorer nos méthodes et nos processus.

“ Nous attachons une grande importance à l'exigence éthique et au cadre de notre pratique.

La déontologie. En tant que service public composé de professionnels engagés, nous attachons une grande importance à l'exigence éthique et au cadre de notre pratique. Cette rigueur collective s'accompagne d'une réelle autonomie dans la conduite de chaque médiation. Je tiens d'ailleurs à saluer la qualité du travail et du soutien apportés par l'équipe centrale basée à Paris.

Au final, nous évoluons dans un climat de confiance et de coopération qui renforce l'efficacité de notre mission : restaurer le dialogue et la confiance entre les entreprises. Rejoindre l'équipe du Médiateur des entreprises a été pour moi un réel plaisir, animé par un véritable esprit de service public au service des entreprises françaises.

Regard sur la
pratique de la
médiation



La médiation et les enjeux énergétiques



Le témoignage de Jack Venuat

Médiateur national délégué

Ces dernières années ont montré combien le secteur de l'énergie, très stable pendant plusieurs décennies, pouvait devenir brutalement incertain. La crise énergétique provoquée par la guerre en Ukraine, les tensions sur la production nucléaire ou l'évolution rapide des dispositifs d'aide ont profondément déstabilisé les entreprises. Dans ce contexte, la médiation permet souvent de rétablir le dialogue et d'éclaircir des situations devenues difficiles à comprendre.

Pour de nombreuses entreprises, la facture énergétique a parfois triplé, sans que les mécanismes de prix ou d'indexation soient toujours bien compris. Puis, lorsque les prix sont revenus vers des niveaux plus raisonnables, certains dirigeants se sont retrouvés liés par des contrats pluriannuels à des tarifs élevés, générant incompréhensions et différends. Dans un contexte géopolitique qui reste incertain et susceptible de provoquer de nouvelles tensions sur les marchés de l'énergie, l'expérience acquise dans le traitement de ces litiges constitue un atout précieux pour accompagner les entreprises.

“ Disposer d'une expérience dans ce domaine me permet de renforcer la crédibilité du médiateur auprès des entreprises...”

Après quarante années passées dans le secteur de l'énergie, j'ai pu constater combien le dialogue reste indispensable pour avancer, y compris dans les situations les plus délicates. En effet, ce secteur possède ses spécificités : la gestion du système électrique est complexe, les contrats de fourniture sont techniques et souvent peu analysés dans le détail. Disposer d'une expérience dans ce domaine me permet de renforcer la crédibilité du médiateur auprès des entreprises, des fournisseurs et des gestionnaires de réseau.

Dans ma pratique, aborder une médiation, c'est avant tout se placer en « position basse », c'est-à-dire comprendre, faire expliciter, tout en garantissant un cadre clair, confidentiel et libre. Il s'agit avant tout de recréer du dialogue et de capter ce qui ne s'exprime pas toujours clairement. La médiation devient alors un outil efficace au service des entreprises, de leur trésorerie et de la préservation de leurs relations futures.

Le témoignage de Christian de Barrin

Médiateur national délégué

La médiation s'est imposée à moi comme un outil complémentaire à la recherche de consensus, qui a constitué le cœur de mon expérience professionnelle au service du management des fédérations et syndicats professionnels européens et nationaux. Dans le cadre de mon mémoire de DU2 à l'Ifomène, j'ai eu l'opportunité d'interviewer le Médiateur des entreprises sur le rôle de la médiation comme dispositif d'accompagnement de la transformation des organisations. Cette rencontre a été déterminante et a renforcé mon souhait de contribuer au développement du dialogue inter-entreprises.

Le succès d'une médiation dépend surtout de la volonté des parties de rechercher une solution commune. Dans les litiges inter-entreprises, l'enjeu est souvent financier, mais au-delà de l'aspect économique, la dimension humaine est au cœur du litige. En effet, l'écoute, l'opportunité de s'exprimer et enfin la reconnaissance, sont tout aussi importants.

Au cours de ma vie professionnelle, j'ai travaillé avec de nombreuses TPE, notamment dans les secteurs du BTP, du CHR¹ ou encore de l'agriculture. J'ai pu ainsi constater que ces chefs d'entreprise, se trouvent souvent confrontés à des difficultés administratives ou contractuelles, sans toujours disposer du temps, des moyens ou des connaissances nécessaires pour défendre leurs intérêts en cas de conflit.

“ J’ai toujours eu à cœur d’accompagner les TPE/PME, qui constituent la majorité des entreprises françaises et qui sont engagées au service du collectif. ”



La mission du médiateur est d'accueillir, écouter et faciliter. Il doit, de mon point de vue, s'effacer au profit des médiés pour faciliter la co-construction d'une solution commune. Il est là pour offrir un cadre sécurisé, créer un climat de confiance, faciliter la rencontre et le dialogue, tout en restant neutre. Avec les TPE en particulier, l'accueil et l'écoute sont essentiels. De par son statut, le Médiateur des entreprises permet d'établir plus facilement un cadre de discussion avec la partie sollicitée, tout en garantissant la neutralité et l'impartialité.

Enfin, l'expérience démontre que plus la médiation intervient en amont, plus elle a de chances d'aboutir. Au-delà de la résolution financière d'un différend, elle peut aussi contribuer à réparer une relation et à rouvrir, lorsque c'est possible, la voie à une collaboration future. La médiation gagnerait ainsi à être intégrée dans l'ensemble des pratiques managériales !

Le Médiateur
des entreprises
au plus près
des besoins des
TPE/PME

[1] Cafés Hôtels Restaurants

Le témoignage de Florence Durand

Médiatrice régionale déléguée - région Occitanie

Dans une société où les positions se durcissent et où le désaccord se transforme rapidement en affrontement, chaque médiation renforce ma conviction que cette démarche offre aux entreprises une voie de sortie moins coûteuse. C'est ce constat qui m'a conduite, après une carrière de dirigeante, à me former à cette pratique puis à mettre mon expérience au service d'entreprises fragilisées par des tensions.

En Occitanie, et plus particulièrement en Midi-Pyrénées, j'interviens dans tous les secteurs d'activité et auprès d'entreprises de toutes tailles. Si les entreprises à l'origine de la saisine sont majoritairement locales, l'autre partie impliquée est souvent géographiquement éloignée : la visioconférence s'impose. Il devient alors nécessaire de s'adapter à ce filtre numérique pour recréer un espace de médiation virtuel sécurisant (et sécurisé). Tout en conservant les mêmes finalités et principes fondamentaux, ces médiations sont plus directives dans leur forme, davantage verbalisées et structurées. Elles exigent également un plus grand nombre d'entretiens individuels afin d'instaurer de la confiance.

“ En Occitanie, je constate chaque jour combien la médiation permet aux dirigeants de prendre du recul, d'ouvrir de nouvelles perspectives et de dénouer des situations qui semblaient pourtant bloquées. ”

À mon sens, le rôle d'un médiateur consiste à écouter et à observer ce qui s'exprime, mais aussi ce qui ne s'exprime pas. Derrière des positions parfois très affirmées se cachent souvent des enjeux de crédibilité, des intérêts ou des contraintes mal compris et parfois même jamais formulés. Je ne suis ni juge, ni arbitre, ni conseil : mon rôle est de créer un espace de dialogue sécurisé où chacun peut s'exprimer et trouver de nouvelles clés de compréhension et de régulation.

Cela est vrai lorsque la médiation aboutit à un accord. Mais cela l'est aussi lorsqu'aucun accord formel n'est trouvé : la médiation apporte alors prise de recul, clarification des enjeux et préparation d'une stratégie alternative. D'ailleurs, ce sont souvent de ces médiations-là dont je me souviens le plus. Alors, comme je le dis à chaque dirigeant : il n'y a rien à perdre à tenter une médiation, mais tout à y gagner ! En lui laissant une chance, vous vous créez une opportunité.



La médiation à l'ère de la visioconférence : comment créer du lien à distance ?

Le témoignage de Pierre Vauterin

Médiateur national délégué et médiateur de la filière navale nommé par le Médiateur des entreprises et le Groupement des industries de construction et activités navales (GICAN)

“ **Il n’y a qu’un seul luxe, c’est celui des relations humaines.
(Antoine de Saint-Exupéry)**

Quand est venu le moment de mettre un terme à mon parcours professionnel de dirigeant dans l’industrie - principalement aéronautique et automobile - j’ai décidé de consacrer ma 3ème vie à des activités ayant du sens pour moi et autour de moi. Une certaine façon pour moi de rendre un peu de ce que j’ai reçu et de maintenir de nombreux liens tissés au fil de ma vie.

C’est ainsi que je me suis porté candidat pour devenir médiateur bénévole au sein du Médiateur des entreprises, dont la mission est, entre autres, de contribuer à la compétitivité française par le déploiement de relations constructives, au sein des filières notamment. Cela représentait néanmoins pour moi un changement radical de paradigme : après avoir décidé et communiqué mes décisions pendant 40 ans, il m’était désormais demandé de surtout n’en prendre aucune, afin de faire émerger les points de vue et intérêts des médiés. Une « écoute active », exercice permanent d’humilité ; un savoir-être autant, voire plus, qu’un savoir-faire.

Chaque médiation est en effet une nouvelle aventure, à aborder avec une infinie modestie : risque de ne pas suffisamment écouter, de ne pas entendre les « signaux faibles », penser détenir la « bonne solution », ne pas capter ce « point de bascule » qui nous permettra de faire converger les médiés vers un réel dialogue. Pour moi, la médiation, grâce à la confidentialité et au dialogue, est un outil prodigieux d’exploration du champ des possibles et de restauration de la relation.

En septembre 2025, j’ai été nommé médiateur de la filière navale. Cette mission trouve une dimension particulière quand on sait qu’aujourd’hui, les 2/3 des constructions navales mondiales sont réalisés en Chine. C’est dire la nécessité d’agir au plus vite et sur tous les leviers de la compétitivité pour assurer l’avenir de la filière, composante importante de la souveraineté de notre pays. La relation entre acteurs de la filière est sans nul doute l’un de ces leviers.



La médiation au service d’une filière

Le témoignage de Olivier Miroite

Médiateur régional délégué - Guyane

Après plusieurs années dans l'accompagnement des entreprises, au plus près de leurs contraintes opérationnelles, j'ai souhaité poursuivre mon engagement autrement : donner de mon temps pour intervenir dès que les difficultés apparaissent et éviter qu'un désaccord ne se transforme en conflit.

Mon expérience en cabinet d'administrateur judiciaire m'a confronté à des situations de tension et de négociation : retards de paiement, désaccords sur l'exécution d'un contrat, évolutions rapides d'activité. Elle m'a appris à comprendre ce dont chaque partie a réellement besoin et à construire des pistes de solution réalistes, compatibles avec les contraintes de l'activité. J'ai vu combien un différend peut vite glisser vers la mise en demeure ; la médiation permet d'agir au plus tôt afin de restaurer le dialogue et sécuriser l'activité.



La médiation est un levier de protection de l'entreprise : elle vise à sécuriser la continuité d'activité et les relations contractuelles et non à "contrôler" ou "sanctionner".

En Guyane, l'action du Médiateur des entreprises repose aussi sur la prévention. En 2025, nous avons organisé un webinaire, dédié aux enjeux propres au département, afin de sensibiliser les acteurs économiques et faire connaître les dispositifs d'accompagnement aux entreprises en difficulté. Le message est clair : une structure, même solide, peut rencontrer un aléa conjoncturel ou une difficulté plus structurelle. Le Médiateur des entreprises est alors présent pour l'orienter vers les dispositifs d'aide adaptés à sa situation.

La médiation est un levier de protection de l'entreprise : elle vise à sécuriser la continuité d'activité et les relations contractuelles et non à "contrôler" ou "sanctionner". Lorsque la médiation aboutit, le résultat est concret : l'activité reprend ou se poursuit dans de bonnes conditions avec des engagements clarifiés. Quand elle n'aboutit pas à un accord, elle reste toutefois utile : les positions se clarifient, le ton s'apaise et les suites deviennent plus lisibles.



La prévention des difficultés : mot d'ordre de la médiation

Une autre
interprétation
d'une médiation
réussie



Le témoignage de Christophe Gautier

Médiateur régional délégué - région Auvergne Rhône-Alpes

J'ai rejoint cette équipe fin 2020, à une période où l'activité connaissait une intensité particulière en raison de la crise sanitaire liée au Covid-19. Une entrée en matière directe et concrète, qui m'a rapidement plongé au cœur des réalités vécues par les entreprises.

Au-delà du traitement des médiations, nous veillons au quotidien à renforcer les synergies avec l'écosystème local : commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), préfetures, réseaux consulaires, tribunaux de commerce, etc. La sensibilisation aux actions du Médiateur des entreprises et aux solutions qu'il peut offrir aux acteurs économiques du territoire constitue, pour nous, un enjeu majeur. Elle permet non seulement de consolider les liens avec le tissu local, mais aussi d'inscrire pleinement la médiation dans le dispositif global de prévention et d'accompagnement des difficultés des entreprises.

“ Aujourdhui, nous sommes cinq médiateurs bénévoles basés en Auvergne-Rhône-Alpes et nous traitons près de 200 saisines chaque année.

S'agissant plus spécifiquement de la nature des saisines dans notre région, nous sommes régulièrement amenés à intervenir dans le cadre de différends relatifs aux marchés publics, notamment lorsque leur exécution ou leur clôture rencontre des difficultés.

Dans certaines situations, lorsque les parties ne parviennent pas à dégager une solution commune, une rupture contractuelle peut apparaître comme une issue plus pertinente qu'une relation durablement dégradée ou bloquée.

Ces situations, que je qualifie parfois de « médiations-divorce » font également partie de notre pratique ! La médiation y joue un rôle essentiel : elle permet de rétablir le dialogue, de clarifier les positions de chacun et, bien souvent, d'aboutir à une sortie de relation maîtrisée et apaisée, préférable à une procédure judiciaire longue et incertaine. Elle offre ainsi aux partenaires économiques la possibilité de se recentrer sur leur activité et d'envisager de nouvelles collaborations dans un cadre plus serein. Car au fond, la médiation ne consiste pas seulement à trouver un accord : elle permet surtout de rétablir un cadre de discussion et d'ouvrir des perspectives concrètes là où tout semblait bloqué. C'est précisément ce qui en fait, à mes yeux, un outil particulièrement utile pour les entreprises.

Le témoignage de Marie Masfayon

Médiatrice régionale déléguée - région Île-de-France et Rapporteuse auprès de la Commissaire aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises au sein de la DRIEETS

Je me suis engagée dans la médiation à la suite d'échanges avec un collègue de la DRIEETS¹, lui-même médiateur et particulièrement investi dans cette mission. Sa conviction et son enthousiasme m'ont incitée à soumettre ma candidature. Cet engagement répond aussi à une réalité de terrain : les entreprises expriment un besoin croissant de solutions rapides et constructives pour surmonter leurs difficultés relationnelles. L'existence d'une médiation publique, accessible à tous les acteurs économiques quels que soient leur taille ou leur statut, me paraît à cet égard pleinement légitime.

J'exerce aujourd'hui auprès de la Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP). Ma mission d'accompagnement repose sur des échanges approfondis avec les chefs d'entreprise, parfois complétés par des visites sur site afin de mieux appréhender leur situation.

“ Ma mission consiste à accompagner les dirigeants confrontés à des situations complexes : les informer, les orienter et faciliter leurs relations avec les différents acteurs susceptibles d'être mobilisés en cas de difficulté. ”

Au sein de la DRIEETS, nous sommes trois fonctionnaires à exercer parallèlement une fonction de médiateur. Cette double expérience est précieuse : elle permet de combiner une connaissance concrète des entreprises et des dispositifs publics. Les deux missions mobilisent d'ailleurs des compétences proches : sens de l'écoute, attention aux enjeux humains et capacité à faire émerger, en cas de blocage, des pistes de solution nouvelles.

Il est toutefois essentiel de distinguer clairement ces fonctions. Le médiateur ne dispose d'aucun pouvoir régalién : son rôle est de faciliter le dialogue afin d'aider les parties à clarifier leurs enjeux et à construire elles-mêmes une solution. La confidentialité est, à cet égard, une garantie essentielle : les informations échangées en médiation ne sont transmises ni à la hiérarchie ni aux collègues de la DRIEETS, condition indispensable pour instaurer la confiance nécessaire au processus.



Médiateur et fonctionnaire : quelle articulation ?

[1] Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

Directeurs de la publication

Pierre Pelouzet, Nicolas Mohr

Rédaction et relecture

Steve Le Mentec, Elise Roux, Véronique Barry,
Nicolas Mohr, Pierre Pelouzet

Avec la contribution de toute l'équipe du Médiateur des entreprises

Oumar Assoumane, Zdenka Avril, Véronique Barry, Messaoud Berkane, Philippe Berna, Frédéric Brassac, Sarah Crochet, Jo-Michel Dahan, Laurent Denoux, Sophie Dixon, Gilles Dumont, Christine Goffi, Marie Eiller-Chapeaux, Muriel Freyssinet, Bruno Geeraert, Arnaud Lafont, Sabrina Laforgue, Steve Le Mentec, Charles Muracciole-Pla, Nadine Mouy, Bruno Nicoulaud, Marie Nouvel, Fanny Pasquali, Sébastien Prévost, Stéphanie Renard, Élise Roux

Conception graphique

Steve Le Mentec

Iconographie

@Steve Le Mentec (P3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 29, 31, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 44) - @Bercy (P5, 7, 12, 25, 27, 28, 30, 33, 34, 35, 36, 39, 44, 48) - @Stéphanie Renard (P13) - @Christine Goffi (P31) - @GIFEN (P37) - @CMA France (P39) - @Nino Verdnik (P43) - @Robin Llopis (P45) - @Christophe Gautier (P47) - @Elodie Paul (P46) - @Tomml (couverture)

Le Médiateur des entreprises adresse ses remerciements à

tous les médiateurs nationaux et régionaux délégués et notamment ceux qui ont partagé leur témoignage : Christian de Barrin, Florence Durand, Christophe Gautier, Marie Masfayon, Olivier Miroite, Françoise Tauzinat, Pierre Vauterin, Jack Venuat

Impression

SIEP / BPS / Pôle IRNF – Bercy



98-102 rue de Richelieu



www.mediateur-des-entreprises.fr



Le Médiateur des entreprises





Le Médiateur des entreprises
Bilan annuel 2025