

## Médiation conventionnelle et judiciaire : l'avis de 51 directeurs juridiques



Cette enquête a été réalisée en novembre 2007 dans le cadre d'un partenariat entre **La Lettre des Juristes d'Affaires** (LJA), **l'Association Française des Juristes d'Entreprise** (AFJE) et le **Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris** (CMAP).

### Les résultats

#### 1 – Connaissez-vous le processus de la médiation commerciale ?

• Oui		88 %
• Non		12 %

#### 2 – Avez-vous déjà eu recours à la médiation commerciale ?

• Oui, avec une autre entreprise française		23,5 %
• Oui, avec une entreprise étrangère		11,5 %
• Non		66 %

#### 3 – Avez-vous déjà été sollicité par une autre entreprise pour participer à une médiation ?

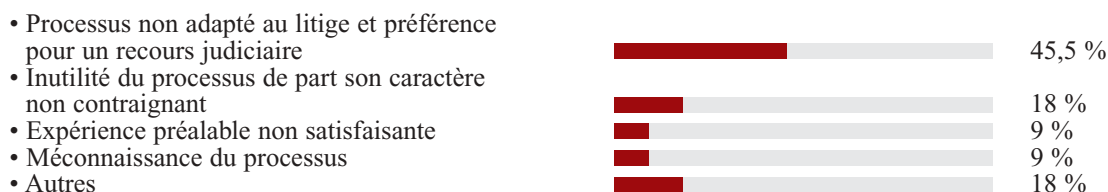
• Oui, et j'ai accepté		10,5 %
• Oui, et j'ai refusé		8,5 %
• Non		83 %

#### 4 – Avez-vous déjà eu recours à une médiation sur proposition du juge ?

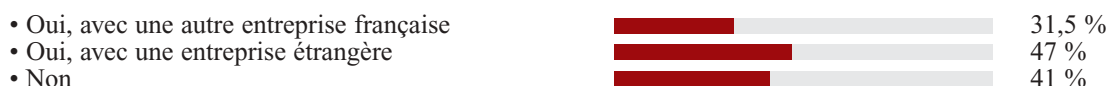
• Oui, et j'ai accepté		16,5 %
• Oui, et j'ai refusé		6 %
• Non		77 %

# ENQUÊTE Lja/Afje/Cmap

## 5 – Si vous avez refusé de participer à une médiation, quelles en étaient les raisons ?



## 6 – Avez-vous déjà eu recours à l'arbitrage ?



## 7 – Introduisez-vous des clauses de résolution amiable dans vos contrats ?



## 8 – Si vous avez déjà participé à une médiation, quels sont pour vous les points forts de ce processus ?



## 9 – Si vous n'avez jamais participé à une médiation, quels sont pour vous les points forts de ce processus ?



## 10 – Avez-vous déjà suivi une formation à la médiation ?



## 11 – Êtes-vous déjà intervenu en qualité de médiateur dans le cadre d'un litige ?



# ENQUÊTE Lja/Afje/Cmap

## L'analyse

« En matière de médiation, notre groupe est précurseur », indique Christine Guerrier, directeur juridique contentieux du Groupe Thales. « Nous insérons dans nos contrats des clauses de médiation depuis 2003 et nous avons recours à 5 à 6 médiations par an pour régler nos litiges ». Parmi les directeurs juridiques ayant répondu à l'enquête **LJA-AFJE-CMAP**, les deux tiers déclarent cependant n'avoir jamais fait appel à la médiation commerciale et 12% d'entre eux admettent encore aujourd'hui ne pas en connaître le processus.

« La médiation n'est pas encore réellement valorisée dans l'entreprise », regrette Sophie Henry, secrétaire général du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP). « Dans l'esprit des chefs d'entreprise, cela reste encore l'affaire du directeur juridique, et pour faire évoluer la mentalité des directeurs juridiques, il faudrait que les avocats soient eux-mêmes promoteurs de la médiation, ce qui n'est pas toujours le cas (même s'ils s'en défendent) ».

### Pour quels conflits ?

Concernant la nature des litiges le plus fréquemment réglés par une médiation, le CMAP, qui traite 300 dossiers par an, et les directeurs juridiques interrogés, font la même constatation : les médiations concernent en premier lieu des difficultés dans l'interprétation et l'exécution des clauses contractuelles, suivies des différends relatifs à la concurrence déloyale et à la contestation sur les marques et brevets, ou encore des conflits de sous-traitance ou entre actionnaires. « Les dossiers qui se prêtent le mieux à la médiation concernent les litiges avec des fournisseurs et des partenaires à long terme avec lesquels la pérennité de la relation est importante », précise Christine Guerrier.

### Une confusion préjudiciable

Même si la médiation se développe, le concept nécessite encore d'être clarifié dans l'esprit des justiciables. La médiation se caractérise par trois éléments fondamentaux : un litige, un tiers (le médiateur) et la recherche d'une solution permettant de recueillir l'accord des parties. Or le terme est trop souvent utilisé pour désigner des médiations qui n'en sont pas, au sens juridique : c'est le cas notamment des démarches menées par le médiateur de la République, de l'Union Européenne, de la Télévision, de la SNCF, car il n'y a pas à proprement parler de litige et le médiateur n'est pas un tiers.

### Les raisons de ne pas utiliser la médiation

Ces appellations parfois erronées contribuent sans doute à entretenir une confusion préjudiciable à la médiation commerciale, mais la première raison citée par les directeurs juridiques interrogés pour refuser de participer à une médiation reste l'inadaptation du processus à leur litige. La préférence va dans ce cas au recours judiciaire ou à l'arbitrage, notamment lorsque le litige pose une importante question de droit. 59% des directeurs juridiques interrogés ont eu recours à l'arbitrage. Ils sont également 57% à introduire dans leurs contrats des clauses incluant l'arbitrage seul.

Autre motif de refus pour les directeurs juridiques : l'inutilité du processus en raison de son caractère non contraignant, ce qui, là encore, témoigne d'une méconnaissance car sont assimilés à des inconvénients des éléments participant de l'essence même de la médiation. À cela s'ajoute une certaine méfiance à l'égard des compétences du médiateur. « Une des clés de la réussite d'une médiation réside dans le choix du médiateur. Beaucoup se trompent en désignant un tiers simplement parce qu'il est connu, alors qu'il n'est pas formé à la technique de médiation. Il est important de choisir un médiateur figurant sur une liste proposée par un centre reconnu garantissant la formation de ses médiateurs », explique Christine Guerrier.

### Une évolution favorable

Mais les entreprises, de plus en plus nombreuses, qui ont signé la Charte de la Médiation interentreprises (initiée en 2005 par le CMAP), ne s'y trompent pas : la médiation reste un processus de création de lien social, « une nouvelle gouvernance » de la gestion des conflits.

« La médiation est passée dans la « cour des grands » en ce sens que de grandes entreprises nous saisissent pour la gestion de leurs conflits. Le CMAP avait été initialement créé en 1995 pour offrir un service de gestion des conflits orienté plutôt vers les PME. Ces dernières années ce sont des dossiers portant sur des affaires complexes, très confidentielles, avec des enjeux économiques importants qui nous sont confiés » note Sophie Henry. Ce à quoi s'ajoute une évolution de la pratique de la médiation dans l'entreprise pour régler des conflits entre les salariés et la direction ou entre deux salariés. « Une demande de gestion des conflits internes plus douce ».

## ENQUÊTE Lja/Afje/Cmap

### Les grandes forces de la médiation

Concernant les points forts de la médiation, les directeurs juridiques interrogés soulignent en premier lieu la rapidité mais aussi la confidentialité et le contrôle du processus par l'entreprise, la maîtrise des coûts et, point important, la pérennisation des relations contractuelles. Il est intéressant de noter que les directeurs juridiques interrogés ont une même perception de ces points, qu'ils aient ou non participé à une médiation.

« Il est important de souligner que la médiation est un mécanisme volontaire. Lorsqu'on décide de signer un contrat avec une clause de médiation, on veut s'obliger à donner une dernière chance au contrat. Certains parlent de rendre obligatoire la médiation. Ce serait une erreur car ce serait tuer la médiation qui ne deviendrait alors qu'une étape du contentieux », conclut Christine Guerrier.

Axelle de Borger

## Définitions

« Nous avons noté ces dernières années une inversion dans la proportion des médiations conventionnelles et des médiations judiciaires », indique Sophie Henry, secrétaire général du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris. « Au début, nous avions 70% de médiations judiciaires. Aujourd'hui, c'est l'inverse : 75 à 80% des médiations sont conventionnelles, ce qui montre que les entreprises sont en demande de ce mode de règlement des conflits ».

**La médiation conventionnelle** – ad hoc ou institutionnelle, dans le cadre d'un centre de médiation – est un processus de résolution amiable des litiges adapté à la vie des affaires, permettant aux entreprises de trouver, en terrain neutre, avec l'aide d'un tiers, la meilleure solution dans l'intérêt de chacune des parties.

**La médiation judiciaire** est prévue par les articles 131-1 à 131-15 du Nouveau Code de Procédure Civile. En cours d'instance, le juge peut proposer ou accepter, à la demande des parties, la désignation d'un médiateur pour tenter de rapprocher les parties hors du tribunal. Le déroulement de la médiation est confidentiel, notamment vis à vis du juge. Ainsi en cas d'échec de la médiation, l'instance judiciaire reprend son cours normalement.

**La médiation** se différencie de **l'arbitrage**, lequel a pour objet de trancher les litiges par une sentence qui s'impose aux parties avec la même force qu'un jugement, l'arbitre étant un juge privé.