

MÉDIATION. POURQUOI EST-ELLE UNE SOLUTION EFFICACE À 80% ?

Il n'est pas toujours évident de réagir face à un conflit survenant dans l'entreprise. Proposer une médiation redonne confiance aux acteurs en conflit sur leur capacité à dépasser les tensions, surtout quand tout a été tenté pour apaiser des relations dégradées dans une équipe ou un contentieux commercial.

Très répandue dans les pays anglo-saxons, la médiation des entreprises, dans sa version française, a vécu dans la discrétion pendant de nombreuses années. Avec la crise économique, elle revient sur le devant de la scène, comme en témoigne l'activité du médiateur national des entreprises (lire notre interview en page 28). Créée après la crise de 2008 pour apporter un soutien aux patrons englués dans des conflits avec des donneurs d'ordre qui payaient trop tard ou pas du tout, des fournisseurs qui ne tenaient pas leurs délais et autres disputes autour de la propriété intellectuelle, ce dispositif public traitait en moyenne une soixantaine de saisines par semaine. Entièrement gratuit, il a accompagné plus de 600 entreprises au plus fort de la crise sanitaire, en mars-avril derniers. Et si le rythme s'est ralenti aujourd'hui, il reste trois fois plus élevé que dans le monde d'avant. En cas de conflits commerciaux, contractuels, d'ordre RH, de souffrance au travail ou liés à la propriété industrielle et aux brevets, une voie parallèle à celle de Bercy est aussi

de recourir à un médiateur indépendant, dûment habilité à exercer. Le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris a ainsi formé plus de 5 000 professionnels depuis sa création en 1995. « La médiation est un processus amiable et confidentiel de résolution des différends, qui propose aux parties en conflit l'intervention d'un tiers indépendant et impartial pour les aider à parvenir à une solution négociée optimale et, en tout cas, conforme à leurs intérêts respectifs, mettant fin au litige, indique ainsi Sophie Henry, sa déléguée générale. Le médiateur n'est ni un juge, ni un arbitre, mais plutôt un catalyseur qui facilite les négociations ». Une définition que valident l'avocat lyonnais Jean-Marc Bret, aujourd'hui médiateur et formateur à 100% de son temps, ainsi que Bernadette Venet, fondatrice de Coréance et accompagnatrice d'une cinquantaine de chefs d'entreprise chaque année : « Nous ne sommes jamais dans une logique de "qui a tort ou qui a raison" ; nous sommes là pour permettre aux deux parties de comprendre une situation complexe. Notre centre d'intérêt n'est pas le litige, mais le conflit, c'est-à-dire la partie immergée de l'iceberg dans laquelle des éléments

 **15 HEURES**

La durée moyenne d'une médiation en entreprise selon le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris.

 **62%**

La part des médiations dont le coût total, à financer par les 2 parties, ne dépasse pas **6 000 €**.

Source : Centre de médiation et d'arbitrage, 2019.

 **1/4**

25% des médiations sont opérées dans le secteur de la construction, de l'immobilier et de l'urbanisme.

Source : Centre de médiation et d'arbitrage, 2020.

subtils se cachent et doivent être remontés à la surface ». Essentiellement sollicités par des dirigeants, des DRH ou des managers, ils précisent que les mandants peuvent être tenus à distance de la médiation. Leur méthode, parfaitement huilée, tient en trois étapes après la signature d'une convention d'entrée en médiation, elle ne requiert que quelques heures et débouche sur une issue positive dans 80% des cas.

PREMIÈRE ÉTAPE : un entretien individuel d'environ soixante minutes avec chacune des parties. « Le but est de faire connaissance, explique Bernadette Venet, de créer une connexion, de poser le cadre du processus et d'écouter les résistances ».

DEUXIÈME ÉTAPE : une réunion plénière d'une demi-journée en présence des opposants. Un décryptage du désaccord est opéré jusqu'à parvenir à ce que les deux professionnels nomment « le point de bascule », où chaque plaignant formule explicitement ce qu'il a entendu de l'autre. « Lorsqu'on arrive à ce stade, un grand pas est franchi, témoigne Jean-Marc Bret. On peut alors passer à la phase commune de résolution et de présentation des solutions envisageables ».

TROISIÈME ÉTAPE : la signature d'un accord de médiation. Ce document, validé par les deux parties et leurs mandants, expose les modalités précises de l'accord et la mise en œuvre. Confidentielle, rapide, simple et efficace, la médiation avec un tiers indépendant est largement recommandée par les entreprises l'ayant expérimentée. « Ses avantages sont nombreux, assure Jean-Marc Bret.

En premier lieu, elle supprime l'aléa judiciaire, car ce sont les parties elles-mêmes qui construisent leurs solutions et sont donc enclines à les exécuter. L'issue au problème ayant été trouvée en fonction des besoins de l'une et de l'autre des personnes en conflit, nous ne rencontrons jamais de problèmes d'exécution. Ensuite, la médiation fait gagner un temps précieux ; elle est peu coûteuse et surtout, elle libère les esprits, car nous ne sommes pas dans un protocole judiciaire lourd et angoissant. Enfin, quand elle se passe bien, elle ouvre la possibilité de poursuivre une relation ».

Lorsque rien n'y fait et dans le cas de conflits interentreprises, il peut alors s'avérer opportun de solliciter le tribunal de commerce, qui propose lui aussi des formules d'accompagnement souples. Pour Thierry Gardon, président du tribunal de commerce de Lyon, « les dirigeants en proie à des difficultés doivent avant tout être réactifs, car en conciliation ou en mandat ad hoc, on trouve des issues positives pour 70% des entreprises que nous recevons. Mais lorsqu'elles arrivent trop tard, elles basculent en procédure collective et les choses deviennent plus compliquées. Le tribunal n'est pas là pour couper les têtes, mais pour les sauver. Il apporte de l'aide, trouve des moyens, avance de manière confidentielle ».

Les différences entre mandat ad hoc et conciliation sont assez ténues, sachant que ces deux procédures sont déconnectées de toutes considérations judiciaires, mais que le débiteur ne doit pas se trouver en état de cessation des paiements depuis plus de 45 jours. Dans le 1^{er} cas, le président du tribunal reçoit lui-même le dirigeant puis désigne un mandataire chargé de négocier avec les

créanciers. Le coût pour l'entreprise est minime et, pour la majorité des affaires traitées, des solutions sont trouvées. Dans le cas de la conciliation, un conciliateur est désigné pour conclure un accord amiable dans un délai de 5 mois maximum. 