

GÉRER

ÉVITER LE TRIBUNAL, C'EST POSSIBLE

Litiges : pourquoi pas une médiation ?

Enquête. Vous êtes en **conflit** avec un fournisseur, un client ou un associé. Savez-vous que vous pouvez faire appel à un **médiateur** ? Une **solution** rapide, discrète et nettement moins chère qu'un procès.

Cris et chuchotements. « Je vais crever si vous ne me réglez pas », tempête un sous-traitant du BTP. Son donneur d'ordre lui rétorque : « Dès que mon client me paiera, je vous verserai vos 75 000 euros. Je ne suis pas votre banquier. » L'entrepreneur demande au Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP) de contacter son débiteur, qui accepte la médiation. Après deux heures d'entretien, l'affaire se dénoue. « L'entrepreneur de travaux publics accepte d'établir deux traites que le sous-traitant fait aussitôt escompter », résume Gilles

Duverger-Nédellec, magistrat honoraire et médiateur agréé au CMAP. Coût de la médiation : 150 euros pour chacune des parties. Une brouille sans commune mesure avec la mort annoncée de l'entreprise. A l'heure où les tribunaux rendent un jugement sept à vingt-trois mois après leur saisine, la médiation apparaît comme une heureuse alternative. Avec 300 000 nouvelles affaires par an, les 230 tribunaux de commerce sont totalement engorgés. A Paris, place de la Concorde, on ne s'accorde plus, on s'étripe. Le tribunal de commerce de Paris est devenu la plus

grande juridiction européenne. De quoi faire réfléchir ! « Savoir ce qu'est un procès, c'est le meilleur moyen de s'en détourner, assure Jean-Yves Chabanne, avocat d'affaires à Paris. Se présenter devant un tribunal laisse un goût de cendres dans la bouche et chacun a tôt fait de se livrer au dénigrement de son adversaire à l'extérieur ; ce qui conduit à de la contre-publicité dans un milieu professionnel où tout le monde se connaît. La médiation est une formule intéressante, l'absence de procès ne signifiant pas absence de justice. »

Une solution à la portée de toutes les entreprises

La médiation fait de plus en plus d'adeptes auprès des chefs d'entreprise. Pas seulement de PME mais aussi de grandes entreprises, comme Thalès, qui prévoit désormais une clause de médiation dans ses contrats. Depuis une loi de 1995, le juge peut ordonner une médiation, avec l'accord des parties. C'est ainsi que le litige opposant Thierry Mugler Parfums et la société Molinard a été réglé à l'amiable. Les belligérants ont pu enfin respirer d'autres fragrances... En dépit de ce beau tableau de chasse, la médiation reste méconnue. Environ 710 dossiers

Les modes alternatifs de règlement de conflits (Marc)



LES CLÉS

► Médiation.

Le médiateur est un tiers qui aide les parties à trouver une issue négociée à leur différend par l'adoption d'une solution consensuelle satisfaisante pour chacune d'elles. De manière facultative, les parties peuvent signer un protocole d'accord ayant la valeur d'un jugement.

► Transaction.

Sans faire intervenir un tiers, les avocats ou conseils des parties négocient pour dégager une solution faisant l'objet d'une convention ayant la valeur d'un jugement.

► Conciliation.

Sur l'initiative du juge ou à la demande des parties, un conciliateur est chargé

de faciliter la recherche d'une solution amiable. L'accord consigné dans un procès-verbal est remis au juge et a force exécutoire.

► Arbitrage.

Le ou les arbitres tranchent un litige par une sentence qui s'impose aux parties avec le même poids qu'une décision rendue par un tribunal. ●

ILS ONT TROUVÉ UNE ALTERNATIVE AU BRAS DE FER

UN AGENT COMMERCIAL réclamait 1 million d'euros à Axcam Pharma pour rupture de son contrat

AXCAM PHARMA lui proposait au plus 180 000 euros d'indemnités

LE MÉDIATEUR, Jacques Sampré, a obtenu un accord entre les parties à 400 000 euros

Coût de la médiation : 1 914 euros
Délai : un mois • Réunion : quatre heures au CMAP

« Cette médiation réussie nous a épargné un procès long et coûteux »

LACTÉOL, VOUS CONNAISSEZ ? Gérard-Philippe Guess représentait cette société en Amérique latine depuis dix ans. Mais celle-ci a été vendue à Axcam Pharma, un grand groupe pharmaceutique québécois. Et la guerre des nerfs a commencé. « Mes contrats ont été dénoncés et je demandais 1 million d'euros d'indemnités », explique l'agent commercial. Sur les conseils de Sylvie Adijes, l'avocate d'Axcam, les deux protagonistes ont accepté de régler leur litige, via la médiation. D'autant qu'une clause de médiation figurant dans les contrats les y obligeait. Le Centre de médiation et

d'arbitrage de Paris (CMAP) a désigné Jacques Sampré en tant que médiateur. Réunies dans une salle du CMAP, les parties ont trouvé un accord entre 10 heures et 15 heures, déjeuner sur le pouce compris. « J'ai été agréablement surpris du montant de l'indemnité », avoue Gérard-Philippe Guess. Il percevra une indemnité de 400 000 euros en plusieurs versements. « Nous sommes mi-figue mi-raisin sur le résultat, répond-on chez Axcam à Montréal. Mais le coût d'un procès sur plusieurs années n'aurait guère été inférieur. Car il faut tenir compte aussi du temps passé sur le dossier et des frais de voyage. » ●

ont été traités par le CMAP depuis 1995, dont 109 en 2003. « Malheureusement, les trois quarts des magistrats ne connaissent pas la médiation et les avocats ont rarement le réflexe d'en faire la demande, regrette Myriam Bacquet, la secrétaire générale du CMAP. Pourtant, cette formule est très prisée aux Etats-Unis, au Canada et en Angleterre. Chez nos voisins d'outre-Manche, les magistrats doivent vérifier que les parties ont tenté une médiation avant de prononcer tout jugement. »

Pour ne pas casser définitivement la relation d'affaires

« La médiation est une excellente solution si les parties veulent poursuivre leurs ➔

↳ Litiges : pourquoi pas une médiation ?

relations tout comme des ex-conjoints désirent s'entendre dans l'intérêt de leurs enfants », souligne

Jacques Salzer, maître de conférences à l'université de Paris-IX-Dauphine. L'intervention d'un médiateur est d'autant plus recherchée que les parties sont unies pour le meilleur et pour le pire. C'est notamment le cas entre deux associés, une entreprise et son sous-traitant, un distributeur et son producteur. Mais M. Bons Offices est également bienvenu dans des affaires de contrefaçon, comme en témoigne Raynald de Choiseul, médiateur agréé au CMAP. « J'ai dépassionné le conflit qui opposait une société du CAC 40 à une PME avec laquelle elle collaborait, qu'elle accusait de copier ses turbines. Les deux dirigeants ont tout débattu et ont fini par signer un protocole d'accord. Ils voulaient absolument continuer à travailler ensemble. » Un dossier complexe et plein de rebondissements : la société a fait un chèque de 100 000 euros à son ex-adversaire, supposé lui avoir volé son brevet ! Étonnant ? Pas vraiment. « La médiation n'est pas une formule où l'on coupe la poire en deux, tient à souligner Jacques Salzer. Il ne s'agit pas de trouver systématiquement une solution médiane pour arrêter le montant d'une indemnité. Au-delà de sa fonction de conseil, le médiateur a une fonction de création de justice. » Les médiateurs seraient-ils devenus les nouveaux juges de paix, qui disent le bon sens avant de dire le droit ? Certes, ils proposent une solution légale, mais ils ne respectent pas forcément l'orthodoxie juridique. En cela, leur mission est délicate.

Autorité naturelle et talent de négociateur

« Le rôle de médiateur requiert de multiples qualités : de la disponibilité, une autorité naturelle, une qualité d'écoute, de l'humilité, de la créativité mais aussi des talents d'animateur d'équipe. Certaines médiations se font avec vingt-

BONNE PRATIQUE

« GRÂCE À LA MÉDIATION JUDICIAIRE, NOUS TRAVAILLONS ENCORE ENSEMBLE »

JOHN SHAW, président du directoire de Comexpo, organisateur de 70 salons, Paris, 350 salariés, 150 millions d'euros de chiffre d'affaires

« C'est le président du tribunal de commerce qui nous a proposé de tenter une médiation », se réjouit John Shaw. Comexpo avait créé une filiale commune avec une organisation professionnelle. Mais les deux actionnaires ne s'entendaient pas. A tel point que l'organisation avait assigné son associé devant le tribunal de commerce pour abus



de majorité. Grâce au doigté du médiateur, l'actionnaire minoritaire a accepté de vendre sa participation. Un expert en a fixé la valeur. « Au bout d'une heure et demie de vaudeville – on sort dans le jardin avec le médiateur, on rentre par la cour, puis c'est au tour de l'autre partie –, nous sommes tombés

d'accord sur le prix, soit 6 millions d'euros, raconte avec humour et soulagement John Shaw. Le médiateur a ramené le différend à sa dimension économique en évacuant les conflits d'ego. Au final, ce litige a été réglé en deux mois. Et nous continuons à travailler ensemble. » ●

cinq personnes ! » précise Myriam Bacquet. Une fois nommé, le médiateur est maître de l'organisation des consultations, qu'il mène tambour battant. Il peut entendre les parties séparément. Au téléphone ou dans leur entreprise. Rencontrer des témoins, se faire communiquer des pièces. Se déplacer en province ou à l'étranger. Point trop n'en faut. Ce troisième homme ne doit se transformer ni en expert, ni en avocat ni en juge. Ce sont ses talents de négociateur qui vont débroussailler l'affaire. Arrive le jour J. En général, la médiation a lieu dans un lieu neutre, comme le CMAP. Mais ce n'est pas une obligation. « Dans un litige relatif à une machine tombée en panne, nous avons fait la médiation à l'usine », note Raynald de Choiseul. Le médiateur organise l'explication réciproque des parties, accompagnées le plus souvent

de leurs avocats. Mais une énième plaidoirie est rejetée ! En revanche, des aspects culturels ou émotionnels peuvent être mis en avant. Règle absolue : on ne se coupe pas la parole. Puis le médiateur fait la navette entre chacune des parties. « Ces entretiens séparés se révèlent particulièrement fructueux, notamment pour faire préciser à chacun les concessions qu'il est disposé à faire », ajoute Jacques Salzer. Ils peuvent être renouvelés plusieurs fois. Surtout lorsqu'il y a des éléments non révélés comme une cession d'entreprise en cours, des projets parallèles tels qu'un accord de joint-venture avec un concurrent. Ou encore des questions d'amour propre vis-à-vis de l'adversaire ou d'anciens liens sentimentaux inavoués... Ces apartés ont lieu dans un bureau contigu, dans un square ou au bistrot du coin. « Le médiateur ne formule pas une sentence. Il est le "facilitateur" d'une solution qui doit émaner des parties afin qu'aucune d'entre elles ne se sente lésée, précise Gilles Duverger-Nédellec. Il n'y a ni perdant ni gagnant.

À SAVOIR

POUR S'INFORMER

► **Surfer**
www.mediationnet-arbitrage.com

► **Lire**
Art et techniques de la médiation, Litec, 35 euros.

► **Conférence** à Paris, le 4 mai 2004, ouverte à tous et gratuite. Le CMAP présente quatre nouvelles procédures de résolution des conflits et une formule de recommandation en ligne.
Tél. : 01 44 95 11 40.

En arrivant, on regarde le plafond. On repart en se serrant la main. »

Rapidité, confidentialité... et bénédiction des juges

La médiation a l'immense mérite de la rapidité. Une seule réunion peut suffire. Parfois, il en faut deux ou trois. « J'ai réglé une affaire qui portait sur un litige de 11 millions d'euros en onze heures au cours de trois réunions », se souvient Gilles Duverger-Nédellec. Certains n'hésitent pas à faire des médiations « à l'arraché ». Dans l'affaire de contrefaçon relatée plus haut, les parties se sont rencontrées à 9 heures et ont signé un accord le lendemain à 8 heures, après une nuit blanche qui n'était pas au programme. En général, les litiges trouvent une issue dans les deux mois. « Dans près de 80 % des cas, la médiation débouche sur une

« **Il n'y a ni perdant ni gagnant. En arrivant à la médiation, on regarde le plafond. On repart en se serrant la main** »

solution, souligne Myriam Bacquet. Les entrepreneurs signent un protocole d'accord et peuvent en demander l'homologation devant le juge. Il a ainsi une force exécutoire. Mais cela est rare, car ils se font confiance et préfèrent éviter toute publicité de leur litige. » De l'avis unanime, les médiations les plus difficiles sont celles entre le vendeur et l'acquéreur d'une société qui n'ont aucune raison de ménager des relations d'avenir. « Je n'ai pas réussi à obtenir une entente sur un

complément de prix, à la suite de la vente d'une entreprise d'accessoires de mode, reconnaît avec humilité Claude Vigel, expert-comptable et médiateur agréé au CMAP. C'était le choc des cultures : d'un côté le cédant âgé de 65 ans, de l'autre de jeunes financiers bardés de diplômes. » Alors, bien sûr, en cas d'échec, il est toujours possible de revenir à la case départ du tribunal. Mais le Monopole de la justice lasse. Depuis un arrêt de la Cour de cassation du 14 février 2003, la médiation est fortement encouragée. La Haute Cour ordonne aux parties d'épuiser ce mode de règlement avant de saisir le tribunal lorsqu'elles ont prévu une clause de médiation dans leur contrat. Nos magistrats français auraient-ils été influencés par leurs homologues britanniques ? On ne peut que s'en réjouir.

● Corine Moriou cmoriou@lentreprise.com

La médiation, mode d'emploi				
MARCHÉ À SUIVRE	QUAND ENVISAGER UNE MÉDIATION ?	<p>► Avant la naissance du litige. Prévoir une clause médiation dans ses contrats comme celle qui suit : « Les différends qui viendraient à se produire à propos de la validité, de l'interprétation, de l'exécution ou de l'inexécution, de l'interruption ou de la résiliation du présent contrat</p>	<p>seront soumis à la médiation conformément au règlement de médiation du CMAP auquel les parties déclarent adhérer. »</p> <p>► Après la naissance d'un litige. – Médiation conventionnelle. Recourir à la médiation sur la base d'une convention stipulant ce mode de règlement des conflits</p>	<p>ou, en son absence, faire la demande d'une médiation à l'autre partie, notamment par l'intermédiaire du CMAP.</p> <p>– Médiation judiciaire. Recourir à la médiation, sur l'initiative du juge ou à la demande des parties, sous réserve de l'accord de toutes les parties.</p>
	OÙ TROUVER UN MÉDIATEUR ?	<p>► Après d'un centre de médiation, de la chambre de commerce ou du barreau de la ville concernée. Le CMAP a agréé environ 80 médiateurs,</p>	<p>spécialistes d'un secteur d'activité et fins négociateurs : professeurs, avocats, anciens magistrats consulaires, ingénieurs, chefs d'entreprise...</p>	<p>Les parties peuvent également s'entendre sur le nom d'un médiateur reconnu dans leur milieu professionnel. Mais elles n'ont alors aucune garantie.</p>
	COMMENT SE DÉROULE UNE MÉDIATION ?	<p>► La médiation se tient, en général, dans un lieu neutre. Elle se déroule en une ou plusieurs réunions avec le médiateur, les parties et leurs conseils.</p>	<p>Elle peut ne pas être contradictoire quand les parties ne souhaitent pas se rencontrer ou lorsqu'elles sont ressortissantes de pays éloignés. A compter de la nomination du médiateur,</p>	<p>la médiation conventionnelle ne peut excéder deux mois, exceptionnellement six mois. La médiation judiciaire ne peut excéder trois mois, renouvelables une fois.</p>
	COMBIEN COÛTE UNE MÉDIATION ?	<p>► Le barème du CMAP : – Médiation conventionnelle. Un litige dont le montant ne dépasse pas 15 000 euros entraîne des frais de dossier de 200 euros et des honoraires forfaitaires pour le médiateur de 500 euros. Pour</p>	<p>un litige supérieur à 15 000 euros, les honoraires du médiateur sont de 300 euros par heure. En général, les frais sont partagés entre les parties.</p> <p>– Médiation judiciaire. Les frais administratifs sont de 230 euros</p>	<p>et les honoraires du médiateur de 110 euros par heure. En cas de désaccord entre les parties sur la répartition des frais, celle-ci s'effectue à parts égales, sauf situation économique difficile d'une des parties.</p>