

Institut Catholique de Paris
IFOMENE
Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation

Diplôme Universitaire de Médiateur
(2nde partie)
Formation numéro 202223.09, Nantes

La médiation au service du chef d'entreprise

Valérie Tazé

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	page 3
I Le chef d'entreprise face aux conflits	page 4
I.1 Le chef d'entreprise est un entrepreneur au cœur des relations humaines	page 4
I.2 Le chef d'entreprise poursuit ses propres objectifs	page 5
I.3 Le chef d'entreprise se retrouve confronté aux problématiques conflictuelles	page 8
I.4 Le chef d'entreprise est impacté par les conflits	page 10
I.5 Le chef d'entreprise dispose de certains outils face aux conflits	page 13
II La médiation comme outil de résolution des conflits au service du chef d'entreprise	page 18
II.1 Mécanismes de la médiation	page 18
II.2 Apport de la médiation dans le conflit	page 21
<u>II.2.1 La médiation n'est pas la solution à tous les conflits.</u>	page 21
<u>II.2.2 La médiation utilisée à bon escient est un outil utile au chef d'entreprise</u>	page 22
II.3 Apport de la médiation dans l'anticipation des conflits	page 25
<u>II.3.1 La médiation en anticipation peut soulever des difficultés</u>	page 26
<u>II.3.2 La médiation peut être un outil utile d'anticipation</u>	page 27
<u>II.3.2.a L'anticipation des conflits dans les projets</u>	page 27
<u>II.3.2.b L'anticipation des conflits dans les contrats et leur préparation</u>	page 30
Conclusion	page 31
Bibliographie	page 33
Annexes	page 34

INTRODUCTION

« *Les querelles ne dureraient pas longtemps si le tort n'était que d'un côté.* »¹

Le conflit est au cœur de mon métier mais je ne plaide pas. Je conseille mes clients qui sont majoritairement des chefs d'entreprise, en droit des sociétés. J'accompagne mes clients notamment dans l'anticipation des relations d'associés dans les sociétés. Je les accompagne également dans les cessions et les acquisitions d'entreprise et dans les séparations d'associés. Je les vois dans les relations conflictuelles, en procédure contre leurs fournisseurs, leurs associés, leurs salariés. Je peux les observer lors des négociations de cession, d'acquisition de sociétés, de sortie du capital, ces questions qu'ils ont à cœur de traiter dans le sens du développement de leurs entreprises.

Les actions du chef d'entreprise sont source de conflit. Les avocats les accompagnent dans la résolution de leur conflit, naturellement par la voie judiciaire. Cette voie ne m'a pas séduite car je l'ai trouvée source d'incertitude, d'injustice aussi paradoxalement. Dans le monde des affaires elle peut entraîner des conséquences néfastes pour la vie de la société et pour le dirigeant. Nos clients sont souvent insatisfaits du résultat judiciaire qu'ils soient gagnants ou perdants.

Je ne plaide pas, mais comme tout avocat, j'ai à cœur la défense des intérêts de mes clients. Je souhaite pouvoir les accompagner dans leurs conflits en plus du préalable et des suites du conflit, mais en leur proposant une solution alternative au judiciaire.

Suite à une erreur de personne, il m'a été demandé d'intervenir en qualité de médiateur dans un dossier et cela a suscité mon intérêt. J'ai évidemment refusé mais je me suis renseignée et j'ai reçu la proposition de formation pour devenir Médiateur. J'avais par ailleurs déjà assisté à une médiation entre deux chefs d'entreprise dans le secteur libéral. Cette procédure avait pu mettre fin à un litige perdurant depuis déjà quelques années et cela en deux séances. L'accord trouvé avait ensuite été suivi par les parties ce qui était un point d'achoppement de ce dossier avant la médiation.

En suivant la première partie du Diplôme Universitaire de Médiation, j'ai eu des éléments de confirmation de mes impressions sur la médiation et sur les bénéfices qu'elle pourrait apporter à mes clients.

J'ai ensuite consulté des ouvrages et de la doctrine et j'ai notamment étudié l'ouvrage de Céline KAPRAL, « LA MEDIATION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE

¹ De la Rochefoucauld F, [\(1664\), Réflexions ou Sentences et Maximes morales 496](#)

DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS » qui insiste sur l'utilité de la médiation dans l'entreprise dans le cadre du développement de RSE-O (La responsabilité sociétale des entreprises ou des organisations).

Au-delà de la dimension pratique, m'est apparue la dimension humaine et personnelle de la médiation qui en fait une approche atypique de la résolution du conflit.

Ce qui ressort en première impression des informations reçues sur la médiation est que notre époque est caractérisée par la communication mais la communication rapide, immédiate qui empêche d'approfondir les pensées, de laisser planer les idées, de prendre en compte le ressenti. La médiation apporterait au monde des affaires cette respiration nécessaire à la mise en place de la communication et du dialogue.

Mon sujet, au terme de ces premières constatations, expériences et recherches, est de savoir si la médiation est un outil supplémentaire au service du dirigeant pour faciliter la gestion de son entreprise, dans des situations de conflit.

La médiation serait utilisée en tant que mode de règlement des conflits et également en tant que méthode d'anticipation des conflits avec les différents partenaires internes et externes à l'entreprise.

Il conviendra donc de préciser tout d'abord la situation du chef d'entreprise face aux conflits et ensuite, les apports, avantages ou inconvénients de la médiation dans ces situations.

I Le chef d'entreprise face aux conflits

I.1 Le chef d'entreprise est un entrepreneur au cœur des relations humaines

Le chef d'entreprise, ou dirigeant, est une notion qui peut recouvrir plusieurs réalités. Un chef d'entreprise peut être une personne nommée à ce poste sans être fondateur de l'entreprise, il peut être également associé ou non au capital de la société, il peut être l'associé fondateur et dirigeant unique. Il peut encore exercer des fonctions techniques ou n'avoir comme rôle que celui de gérer l'entreprise. Il ressort néanmoins de façon générale que le chef d'entreprise a comme particularité de disposer d'une marge d'initiative et de liberté pour conduire l'entreprise. Plus particulièrement, les chefs d'entreprise, dirigeants et souvent majoritaires ont, à l'origine de la création ou de la reprise de l'entreprise, un projet précis pour son développement, que ce soit en termes de chiffres d'affaires, de création de nouveauté, d'anticipation des demandes du futur, de méthode de gestion, de management.

Un chef d'entreprise est souvent une femme ou un homme qui soutient une idée, un projet, des ambitions, des objectifs.

En termes de formation, les chefs d'entreprise possèdent différents bagages, comme une formation technique, une formation générale de gestion, une formation libérale pour un métier spécifique. Ces formations sectorisées ne permettent pas toujours d'anticiper la réalité de la globalité de la direction d'une entreprise. Ainsi, un chef d'entreprise issu de la formation technique d'un métier spécifique qui souhaite être à son compte, indépendant, en viendra à devoir gérer, en plus des clients, et du métier en lui-même, les aspects comptables, juridiques, sociaux, financiers de son activité. Ces aspects du métier s'ajoutent à la formation de base du dirigeant, sans avoir forcément été anticipés et s'éloignent de l'objectif premier « business » du chef d'entreprise et de sa perception du développement de son idée originelle.

S'ajoutent alors aux principes de départ et aux projections du chef d'entreprise, les relations humaines. Le chef d'entreprise se retrouve au cœur de la gestion d'interactions avec les acteurs nécessaires au bon fonctionnement de son activité. Parfois, cet aspect du développement de l'entreprise peut surprendre par l'ampleur de son importance.

Plus l'entreprise se développe, plus les interactions humaines se complexifient pour le dirigeant qui gère les relations avec les clients ou les patients, les fournisseurs, les administrations, les salariés, les associés en capital, les éventuels autres dirigeants de l'entreprise. L'action quotidienne du chef d'entreprise va alors s'éloigner du développement de la technique pure, du projet brut d'entreprise pour se diriger vers la gestion des relations humaines.

Ces interactions peuvent être illustrées dans la relation aux clients : le dirigeant se doit d'effectuer des démarches commerciales ou de déléguer ces démarches commerciales et en déléguant, le dirigeant pourra être amené à venir interférer entre son salarié, commercial et le client par exemple, non seulement pour le former et lui apprendre à développer mais également en cas de difficultés résultant d'un client mécontent.

Madame Valerie Lassere illustre dans le contexte de la médiation le rôle du chef d'entreprise :

*« Le rôle d'un chef d'entreprise consiste largement à passer des accords : avec son personnel, avec ses fournisseurs et avec ses clients. Ces accords ou contrats connaissent parfois des difficultés d'exécution ».*²

I.2 Le chef d'entreprise poursuit ses propres objectifs

Les objectifs du chef d'entreprise varient suivant chacun, suivant sa personnalité et suivant l'activité.

² Lasserre Valérie, professeur à l'université du Mans, 4 FÉVRIER 2021, LEXISNEXIS SA - LA SEMAINE JURIDIQUE - ENTREPRISE ET AFFAIRES - N° 5,26

Les objectifs sont forcément multiples lorsque le chef d'entreprise constitue ou achète la société et peuvent évoluer au fur et à mesure de son développement.

Il est possible d'y retrouver la recherche d'une simple source de revenus, ou la recherche de bénéfices, l'envie de développer des idées, des projets techniques, répondre à ses passions, concilier sa vie privée et sa vie personnelle, être reconnu socialement, répondre à des objectifs personnels : écologie, bien-être, entente, harmonie humaine, reconnaissance sociale.

Il ressort que les objectifs du chef d'entreprise qui dirigent sa gestion, ses décisions, quels qu'ils soient ne sont pas obligatoirement, voire sont peu probablement ceux de ses clients, ou le cas échéant de ses salariés mêmes s'ils peuvent se recouper.

Le dirigeant aura par exemple pour souhait de délivrer un service correspondant à l'idée qu'il se fait des attentes du client, de la qualité, de l'image de son entreprise.

Un salarié de son côté aura évidemment comme le chef d'entreprise plusieurs attentes et ces attentes variant pour chacun, comme l'adhésion à un projet, le salaire, le bien être, la formation, le partage, l'accomplissement de soi...

Les attentes de l'un ne correspondront pas forcément aux objectifs de l'autre au même moment, et ce à tous les niveaux d'interaction de l'entreprise.

Ces distorsions d'intérêts entre personnes vouées à avoir des contacts réguliers, professionnels seront alors une source d'incompréhension et donc de conflits potentiels entre d'une part le chef d'entreprise qui souhaite atteindre ces objectifs et les personnes travaillant avec et pour lui. Et ce phénomène se retrouvera entre les parties prenantes à la vie de l'entreprise elles-mêmes.

En addition des contraintes liées à ses objectifs, des contraintes liées aux parties prenantes à son entreprise, le chef d'entreprise doit répondre de façon croissante à des contraintes légales qui évoluent et incluent de plus en plus de communication, de participation. Au-delà des contraintes règlementaires et administratives habituelles, comptables, juridiques, sociales, le développement de la RSE vient modifier les contours des objectifs du dirigeant.

« La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.

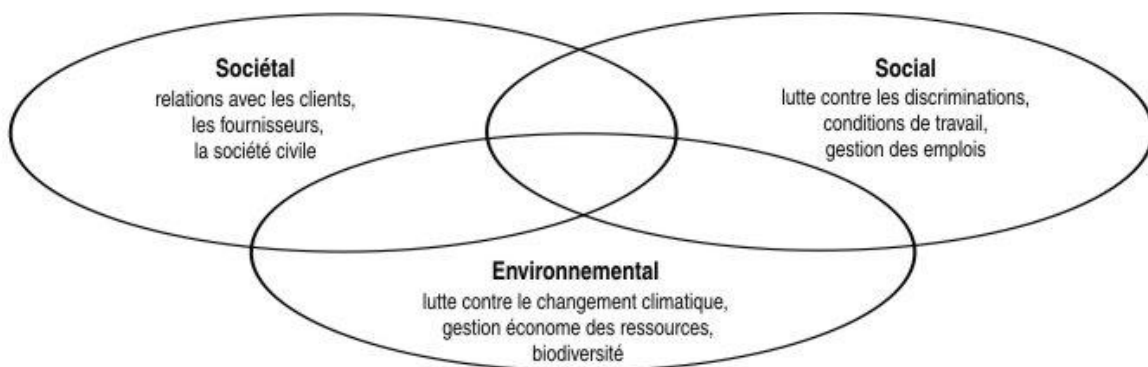
En d'autres termes, la RSE c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un **impact positif sur la société** tout en étant économiquement viable.

La norme **ISO 26000**, standard international, définit le périmètre de la RSE autour de sept thématiques centrales :

1. la gouvernance de l'organisation
2. les droits de l'homme
3. les relations et conditions de travail
4. l'environnement
5. la loyauté des pratiques
6. les questions relatives aux consommateurs
7. les communautés et le développement local. »³

Les trois domaines de la responsabilité sociétale des entreprises



En France, la RSE prend de l'ampleur et s'adresse aux entreprises notamment depuis l'entrée en vigueur de la loi PACTE du 22 mai 2019 qui inclut de nouvelles dispositions pour renforcer la RSE comme la création des entreprises à mission ou la possibilité d'intégrer dans les objets sociaux des sociétés des enjeux environnementaux ou sociaux. Même si aujourd'hui peu de sociétés intègrent totalement les préconisations RSE, les principes influent sur les chefs d'entreprise. La RSE met en réalité en avant des enjeux que les chefs d'entreprise sont amenés à gérer et à connaître dans la gestion de leur entreprise, en y ajoutant progressivement un cadre contraignant.

³ Site du Ministère de l'Economie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique.
<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

Au regard de ces relations humaines et enjeux, les divergences et conflits d'intérêts peuvent alors dégénérer en conflits au sein ou avec l'entreprise.

I.3 Le chef d'entreprise se retrouve confronté aux problématiques conflictuelles

Les différents entre les personnes existent car nous n'avons pas tous les mêmes opinions, les mêmes idées, les mêmes besoins fondamentaux, les mêmes valeurs. Les différents engendrent des discussions et peuvent rester de simples différents ou dégénérer en conflits.

Le conflit intègre des ressentis, les frustrations, un vécu intime et émotionnel d'une situation alors que le différend ne tient qu'à une différence d'intérêt ou de but. En qualité d'humains, les parties prenantes à une relation professionnelle durable notamment, passent facilement du différent au conflit.

Nous passons également du différend au conflit quand nous instaurons un rapport de force, une inégalité relationnelle qui induit une blessure narcissique.⁴

Dans une entreprise intégrant des relations professionnelles mais néanmoins humaines, les problématiques conflictuelles sont nombreuses et elles se retrouvent à tous les niveaux.

D'un point de vue du dirigeant, les relations conflictuelles courantes se retrouvent dans les situations suivantes :

- Entre associés

Les conflits entre associés sont pléthore et ne manquent pas d'exemples. Il existe différents types d'associés : les associés qui ne se connaissent que par des relations professionnelles, les associés qui sont de la même famille, du même foyer familial, les associés liés par des relations amicales qui souhaitent poursuivre cette relation dans le travail, les associés financiers qui viendront uniquement en soutien financier et rechercheront un profit financier. De ces différentes relations vont pouvoir naître différents types de conflits. Un cas évident est par exemple la société constituée entre mari et femme. Ceux-ci divorcent et mêlent évidemment des sentiments très forts à leur séparation en qualité d'associés.

Un autre exemple, éloigné, est celui de l'association d'un fondateur cherchant à développer son entreprise par l'association avec des fonds ou des investisseurs dont le métier est d'investir et non de gérer. A l'origine chacun a intérêt à ce que la société se développe, le fondateur pour son futur, financier et personnel, et envisager soit un rachat des titres de son entreprise, soit des recherches de vente d'entreprise ou d'investisseurs plus importants et les investisseurs pour permettre le rendement de leur investissement. Le conflit surgira le cas

⁴ Intervention de Monsieur François Savigny, cours DU 1 Médiation Nantes, mai 2022.

échéant lorsque les résultats ne seront pas au rendez-vous. Les fondateurs s'étant engagés dans des objectifs vis-à-vis des investisseurs et ne pouvant les tenir pourront entrer en conflit avec leurs associés investisseurs avec la sanction éventuelle, selon les termes contractuels qui les lient de devoir vendre à perte la société ou de se faire exclure sans aucun profit.

- Entre dirigeant et salariés

Les tribunaux ne manquent pas de conflits entre salariés et dirigeants. Qui n'a pas entendu parlé, non seulement des cas les plus flagrants et les plus violents, comme le harcèlement mais aussi de tous ces conflits où l'étincelle de départ est une incompréhension entre le salarié et le dirigeant sur les objectifs donnés, les promesses faites et a priori non tenues aux yeux du salarié, les comportements des salariés non investis dans l'entreprise, incompréhensibles aux yeux du dirigeant ?

- Entre salariés

Les conflits entre salariés sont également souvent relégués au problème du dirigeant d'entreprise qui a alors à connaître des guerres intrinsèques entre les salariés, partageant un même bureau, ne supportant plus par exemple les plaisanteries de l'un que l'autre ne trouve pas drôle sans pour autant pouvoir lui dire et subissant chaque jour jusqu'à ce qu'un conflit éclate sur un autre sujet que celui de départ. Les relations entre salariés sont des relations humaines dans lesquelles les frustrations et incompréhensions répétées génèrent parfois une relation et une ambiance à l'origine du mal-être des salariés eux-mêmes et des dirigeants.

- Entreprise et clients

Le client n'est pas toujours satisfait des services proposés par l'entreprise, peut-être parfois plus par une absence de communication initiale sur les attentes du client et les méthodes de travail, de communication, de facturation du dirigeant. La relation client est au cœur des intérêts du dirigeant qui doit ainsi gérer les insatisfactions. Celles-ci pourront lui paraître injustifiées une fois mises en perspective avec ce qu'il entend vendre, son appréciation personnelle de son travail ou de celui de ses équipes. Elles susciteront parfois son incompréhension face à la réaction du client qui peut également être de mauvaise foi. La problématique du différend avec le client et le cas échéant du conflit est une partie intégrante du travail du chef d'entreprise.

- Entreprise et fournisseurs

La contrepartie de la relation client, est la relation fournisseur. Le chef d'entreprise peut se retrouver lui-même client d'un fournisseur et avoir à l'inverse des attentes bien spécifiques non

remplies par le fournisseur. Si le produit initial fourni n'est pas conforme aux attentes du chef d'entreprise, il risque de se retrouver lui-même en défaut vis-à-vis de ses propres clients.

- Entreprise et administration

Les sociétés en France sont soumises à une réglementation limitant le champ d'action du chef d'entreprise parfois à son insu. Plus particulièrement, l'administration fiscale peut être une source de conflit ou d'incompréhension sur l'application de telle ou telle règle sans pour autant que le chef d'entreprise soit de mauvaise foi. Le conflit naîtra alors de la distorsion entre l'application par l'administration fiscale de telle règle et l'application par le chef d'entreprise.

A titre d'exemples concernant les problématiques conflictuelles rencontrées par les chefs d'entreprise que j'ai interrogés⁵, ceux-ci indiquent qu'ils rencontrent des situations conflictuelles avec et au sein de leur entreprise et notamment au sein des effectifs et avec des membres de ceux-ci, ou avec des clients, des fournisseurs. Certains précisent qu'ils ont effectivement à régler ou à arbitrer des conflits de sorte que c'est pratiquement leur métier à ce jour.

Les sources de conflits sont multiples en entreprise, elles peuvent se recouper et se combiner : absence de communication entraînant de fausses idées, rancœurs, faux semblants, amplification des attitudes perçues.

Cette constatation pourrait restée en l'état mais ces conflits ne sont pas sans impact que ce soit sur l'entreprise ou sur le chef d'entreprise lui-même.

I.4 Le chef d'entreprise est impacté par les conflits

Les conflits entraînent généralement pour le chef d'entreprise des conséquences humaines, personnelles pour lui-même et des conséquences pour sa société telles qu'il ne peut pas les laisser en l'état et se doit de les régler.

Ainsi, la société du dirigeant se retrouvera parfois bloquée, sans possibilité d'évoluer, par des conflits entre associés qui remettront en cause la pérennité de l'entreprise.

A titre d'illustration, un associé minoritaire peut détenir néanmoins une fraction du capital social lui permettant de bloquer certaines décisions d'associés. L'associé minoritaire est en droit, de par sa participation au capital, de percevoir une partie des dividendes de la société (bénéfices). Lorsque la situation est telle que le chef d'entreprise estime que le minoritaire ne « mérite pas » de toucher un dividende sur une société pour laquelle, selon l'opinion du majoritaire, il a agi au contraire de ses intérêts, il ne peut pas non plus se distribuer à lui-même de dividendes.

⁵ Annexe 1, questionnaire et réponses en date de juillet 2023 effectué au sein du cabinet d'avocats.

Le conflit initial sera alors alimenté par la position du chef d'entreprise refusant de distribuer des dividendes, par la frustration du chef d'entreprise de ne pas pouvoir se distribuer des dividendes du fait du minoritaire et pour le minoritaire par la frustration de celui-ci d'avoir investi des sommes pour lesquelles il ne reçoit rien, du fait, selon lui, de la mauvaise gestion du chef d'entreprise. Le conflit est alors bien installé et la porte de sortie bien loin. Le chef d'entreprise imaginera alors des montages en droit des sociétés pour en sortir et dans les cas extrêmes, abandonner son entreprise pour se préserver personnellement.

Un autre exemple d'impact du conflit sur le dirigeant et son entreprise pourrait être celui d'un conflit avec un associé, qui était initialement un ami, qui perdure et se durcit, se cristallise dans des procédures interminables, et entraînerait pour le chef d'entreprise des incompréhensions, de la tristesse, de la colère, des questions sans réponses et donc un impact négatif sur son bien-être et sur son comportement notamment professionnel. Ce conflit, selon la répartition du capital entraînerait également une situation inextricable dans la mesure où l'associé minoritaire détiendrait une partie du capital social lui permettant de bloquer les décisions de vente de la société, ou de modification du capital ou même de dissolution, empêchant ainsi l'autre associé de mettre un terme à la relation conflictuelle.

Un dernier aperçu des conséquences du conflit pourrait résulter de l'association de salariés dans le capital et du retournement des salariés associés contre le dirigeant fondateur. Ce retournement peut trouver son origine dans l'accès par les salariés aux informations sur la gestion, la comptabilité, les objectifs financiers dans l'entreprise, sans compréhension ou dans tous les cas adhésions aux stratégies mises en place par le dirigeant pour gérer la ou les sociétés dans lesquels ils sont salariés. La réaction des salariés associés peut être vive lors de la rupture d'un contrat de travail d'un autre salarié, alors que le chef d'entreprise a sa propre logique globale de gestion des effectifs et de l'entreprise. Les salariés y verront peut-être un acte personnel et le dirigeant voudra montrer l'intérêt global.

Lorsque le salarié est a fortiori associé dans le capital, il n'est pas automatiquement exclu du capital si le contrat de travail est rompu. Les deux qualités sont distinctes, sauf organisation spécifiques des relations d'associés dans des pactes d'actionnaires. Il sera alors possible de trouver le même schéma de blocage dans les décisions qu'exposé précédemment du fait d'un conflit ouvert entre un associé ancien salarié et le dirigeant d'entreprise, selon la répartition de capital entre le fondateur et les dirigeants (blocage des décisions d'associés, des distributions de dividendes, des entrées de nouveaux actionnaires...).

D'un point de vue plus personnel, un conflit avec un ou plusieurs salariés pourra nuire à la productivité de l'entreprise, à l'ambiance générale, en portant atteinte à la motivation et la concentration de chacun sachant que les émotions négatives impactent sur notre travail. Il pourra conduire au pire à la fuite des collaborateurs, ce qui aujourd'hui est un vrai combat.

Ces conflits répétés génèrent parfois une relation et une ambiance à l'origine du mal être des salariés et des dirigeants. Le dirigeant pourra être tiraillé entre ses objectifs, l'intérêt global qu'il a fixé pour son entreprise et sa relation individuelle avec un salarié, le comportement à tenir, l'image qu'il renvoie aux salariés.

Sous un autre angle, un conflit en externe avec un fournisseur ou un client peut nuire à la réputation de la société et du dirigeant, entraînant des prises de positions de personnes même externes à la situation, conduisant à une réduction mécanique de chiffre d'affaires par la perte de clients ou la recherche de fournisseurs qui auront des demandes financières plus importantes.

Au-delà du blocage de la société ou de la perte de chiffre d'affaires, le dirigeant peut être, selon son caractère, stressé, angoissé, affecté, en colère face à cette situation. S'il ne peut rester neutre, le conflit prendra une dimension personnelle non négligeable qui aujourd'hui se constate chez certains chefs d'entreprise, préférant parfois vendre leur société que de continuer à gérer les conflits avec les salariés par exemple. Les dirigeants souhaiteraient, lorsqu'ils en parlent, se concentrer davantage sur les développements de produits, de services, de clientèle que sur la gestion des conflits en interne ou avec l'extérieur.

Les chefs d'entreprise interrogés (voir annexe 1), quant à la question de ce qu'ils ressentent face à ces conflits ont des positions différentes mais ne sont dans tous les cas jamais indifférents. Dans les réponses reçues, sont relevés comme ressentis :

- la déstabilisation du chef d'entreprise
- la frustration et l'incompréhension sur le fait que la résolution du conflit ne devait pas être du point de vue du dirigeant sa fonction dans l'entreprise mais que par le fait des choses, cela le devient.
- mal à l'aise et contraint par cette situation
- la combativité et le besoin de régler le conflit
- le dégoût, la colère, la haine, le découragement, la lassitude

Même si cela lui coûte en temps et en énergie, le dirigeant cherchera le plus souvent à résoudre les conflits les plus persistants et les plus impactant pour lui ou pour la société, au

moins dans un premier temps, avant d'envisager des solutions plus radicales telles que la démission, le licenciement, la vente ou la fin de l'entreprise.

I.5 Le chef d'entreprise dispose de certains outils face aux conflits

La charge de la résolution de ces conflits revient au chef d'entreprise dans son intérêt et celui de sa société.

Le chef d'entreprise, dans les professions libérales, dans les TPE, ou PME, est souvent seul face à sa gestion, aux problématiques humaines même s'il est entouré d'associés ou de salariés, de clients, mais en qualité de dirigeant et donc de décisionnaire, il lui est difficile de partager toutes ses réflexions aboutissant aux prises de décision avec des personnes dont les intérêts diffèrent des siens. Cette solitude existe quel que soit le domaine d'activité : commerce, prestations de services, activités libérales.

Il devra alors choisir ses solutions dans les solutions qu'il connaît soit comme tout grand public, soit par son expérience propre, soit de par l'organisation de sa profession.

Les solutions nouvelles commencent à se développer, conformément aux incitations RSE (mise en place de process internes, de consultants externes) et aux évolutions des méthodes des dirigeants. Cependant, les méthodes les plus connues restent assez classiques, relevant au préalable de la négociation, ce qui suppose de consacrer du temps et de l'énergie avant le cas échéant de passer à des solutions plus judiciaires.

Concernant le cas spécifique des professions libérales (médecins, avocats, experts-comptables...), les ordres appliquent quant à eux depuis longtemps une procédure interne où les professionnels sont jugés par leurs pairs. Cette solution sensée passer par le dialogue, en dehors du judiciaire trouve néanmoins des limites. L'association entre professionnels libéraux relève souvent plus d'une addition de personnalités permettant une économie de charges plutôt que d'une réelle envie de partager les bénéfices et peut être mal préparée au regard des objectifs de chacun, en termes financiers notamment ou de rythme de travail, ou d'objectifs de cession ou d'acquisition par exemple, de départs en retraite. Si ces objectifs divergent, encore une fois, les conflits naissent. Les professionnels libéraux se présentent alors devant les ordres pour être entendus et le cas échéant, l'ordre tranche, voire sanctionne. La confidentialité de ce process, bien que prônée est relative et freine parfois les professionnels concernés quand ils doivent y avoir recours. Ils ne sont pas toujours enclins à ce que leurs pairs soient informés de leurs difficultés.

J'ai pu observer dans un cas entre deux professionnels libéraux, le refus de l'un des deux de se présenter devant l'ordre. Il ne se présentait pas aux réunions auxquelles les parties étaient convoquées. Dans cette situation, le conflit initial avait entraîné une séparation inévitable et

avérée mais perdurait dans le règlement financier de cette séparation et les suites à lui donner qui obligeait les parties à maintenir une relation, ou une communication pour terminer les comptes entre elles. Cette communication était rompue du fait de la fuite de l'une des parties devant les réunions ou rendez-vous organisés. L'ordre ne trouvant pas d'option, la solution est passée par la médiation, plus confidentielle et moins solennelle aux yeux des parties.

Dans le questionnaire que j'ai soumis à certains clients en juillet 2023, relevant du milieu libéral ou commercial ou tertiaire et joint en annexe 1, ceux-ci relèvent, comme méthodes de résolution des conflits utilisées aujourd'hui par eux, sans ordre de priorité :

- la fermeté et le rappel des engagements contractuels
- l'échange et l'appel à la raison, la neutralité, pour des conflits entre salariés par exemple
- le recours à des conseils externes comme leurs avocats
- la négociation en directe, en interne.
- l'anticipation des conflits : par la communication sur les relations d'associés, l'information avec les clients par exemple sur les conditions d'intervention de la société.

Dans la pratique commerciale, plusieurs dirigeants ne comprennent pas pourquoi il n'est plus possible pour conclure un accord ou régler un conflit de simplement « se taper dans la main directement ». Plusieurs des dirigeants d'entreprise ont l'idée du respect de la parole donnée et finalement ne peuvent pas appliquer ce en quoi ils croient vraiment : la parole donnée, soit du fait de personnes extérieures qui leur déconseille, soit du fait de l'autre partie qui n'a pas confiance par exemple ou des pratiques actuelles de la société recourant rapidement à la justice. Il est vrai que ce process de conclusion d'accord direct exige un rapport de force égal et une même vision des engagements, une reconnaissance mutuelle et une confiance commune.

A défaut d'aboutir par la négociation, la voie souvent privilégiée est la voie judiciaire : l'assignation partira de la partie qui se sent lésée et/ou qui souhaite sortir de la situation de conflit.

A titre d'illustration, l'avocat Maître **Hirbod Dehghani-Azar**, dans son étude « *Procès civil - Incitation à conclure des conventions de médiation. Regard de l'avocat* »⁶ précise que « *En partenariat avec le barreau, car l'avocat est l'acteur central de la justice : il ressort d'un*

⁶ Dehghani-Azar Hirbod, 2022, Incitation à conclure des conventions de médiation . Regard de l'avocat, La Semaine Juridique Edition Générale n° 1049, 12 décembre 2022, 50008,2

sondage réalisé par le Conseil national des barreaux en partenariat avec l'institut de Sondage IFOP en décembre 2021 que, confrontés à un différend, 8 français sur 10 se tourneront en première démarche vers un avocat ».

La solution judiciaire permet ainsi, devant un tiers, d'exposer par le biais de son conseil, de son avocat le plus souvent, la difficulté et les arguments de l'une ou l'autre des parties pour montrer qu'en droit elles ont raison et que l'autre à tort. Le juge devra alors trancher et désigner un « gagnant » et un « perdant ». C'est une solution imposée et par laquelle les parties ne communiquent plus directement mais seulement par l'intermédiaire d'un tiers. La solution est dans l'affrontement des arguments.

Il ne pourra évidemment être envisagé d'autres solutions que la justice quand il s'agira de sanctionner un cas d'acte contre la société au sens pénal, ou de violence. Cette voie permet également de privilégier le sentiment de recherche de la justice, d'avoir raison et ne pourra être exclue si le conflit relève d'une question de principe pour la partie qui le soulève. La voie judiciaire a pour avantages également d'être claire quant à son principe et ses objectifs. Le processus est connu de beaucoup au moins par l'intermédiaire des médias qui diffusent soit des fictions soit des faits réels sur la base d'actions judiciaires.

Les parties aux procès et les dirigeants qui ont eu l'occasion d'une expérience judiciaire relèvent néanmoins certains inconvénients, comme, la publicité de certaines décisions, la longueur des procédures qui peuvent s'étendre sur plusieurs années et laisser le conflit grandir, le coût d'une procédure : les frais d'avocats, et les éventuelles condamnations, l'aléas du gagnant ou du perdant dans la mesure où il est très rare d'avoir une demi-mesure, le juge devant trancher dans un sens ou dans un autre.

Un autre aspect qui peut se révéler négatif pour les parties sera la frustration d'avoir entendu des arguments s'éloignant de la réalité de la situation au fur et à mesure des débats permettant de démontrer un point de droit. Cette réalité pourra également se déformer au regard des éléments cachés intentionnellement ou non par les parties à leur conseil, ou au magistrat afin encore une fois d'appuyer une argumentation cohérente. Ce qui est défendu par les partisans des MARD est que, sur ce point, le discours des parties sera différent si l'enjeu n'est pas l'argumentaire juridique mais l'exposé du conflit pour la recherche d'une solution.

Pour pallier ces différentes difficultés, se sont développées et, existent aujourd'hui plusieurs Modes Alternatifs de Règlement des Différents (les MARD), en dehors du verdict du juge. Ces MARD ne sont pas récents mais connaissent un nouvel essor sous l'impulsion notamment des textes européens⁷.

⁷ Directive n° 2008/52/CE du 21 mai 2008

Les MARD constituent un ensemble non limité de procédés qui, le plus souvent grâce à l'intervention d'un tiers impartial, ont pour objet de régler un conflit en recourant à une solution non juridictionnelle voulue par les parties⁸. Certains sont obligatoires comme en droit social, devant le conseil des prud'hommes une fois le litige commencé (la conciliation), la médiation familiale préalable au recours judiciaire ou d'autres sont facultatifs, comme l'arbitrage, la procédure participative.

Les MARD s'introduisent aujourd'hui dans la pratique par les textes légaux, soit sous forme de proposition soit forme d'obligation.

Le nouveau code de procédure civile français indique notamment que le juge peut proposer aux parties qui n'auraient pas tenté une solution amiable, de le faire⁹ : « *Hors les cas prévus à l'article 750-1, le juge peut proposer aux parties qui ne justifieraient pas de diligences entreprises pour parvenir à une résolution amiable du litige une mesure de conciliation ou de médiation* ».

La solution amiable sera même obligatoire dans les cas de réclamation qui tend au paiement d'une somme n'excédant pas 5 000 euros ou lorsqu'elle est relative à l'une des actions mentionnées aux articles [R. 211-3-4](#) et [R. 211-3-8](#) du code de l'organisation judiciaire ou à un trouble anormal de voisinage¹⁰.

Comme le souligne Thierry Charles, Docteur en droit, directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie¹¹ : « *Ainsi, le droit est entré depuis plusieurs années dans un processus de « déjudiciarisation » qui vise à provoquer un « réflexe amiable » et à ne faire du juge qu'un ultime recours jusqu'à rendre parfois obligatoire le passage par un mode amiable de règlement des litiges dans certains cas* ».

Il est parfois difficile de différencier ces MARD (médiation, conciliation, procédure participative, arbitrage).

L'article 21 de la loi n° 95-125 du 8 février 1995 relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative définit la médiation ainsi : « *La médiation s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige* ».

⁸ Bourry d'Antin Martine, 2023, Avocat au Barreau de Paris, Ancien Membre du Conseil de l'Ordre, Médiateur, Président d'Honneur de l'AME Et Natalie Fricero, Professeure des Universités, Membre du Conseil Supérieur de la magistrature, lors de la présentation sur Les Médiations Conventionnelles du DU 2 Mediation 2022-2023.

⁹ Article 127 du Nouveau Code de Procédure Civile

¹⁰ Article 750-1 du Nouveau Code Procédure Civile

¹¹ Charles Thierry, Docteur en droit, directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie, membre du « Cercle Montesquieu », Médiation des entreprises : *primum non nocere*, AJ Contrat 2017, 366

La médiation et la conciliation quant à elle sont des concepts et des procédures proches au point qu'elles se confondent dans certaines définitions légales. Elle se distingueront d'un point de vue du tiers nommé et de la procédure, la conciliation étant clôturée par un accord écrit signé par le conciliateur qui interviendra dans la recherche de la solution, le médiateur étant pour sa part plus neutre, les parties restant totalement maîtres de leur solution. En tous cas, c'est dans le rôle du facilitateur que la doctrine recherche les principales différences entre la médiation et la conciliation.¹²

La procédure participative passera uniquement par avocats qui auront pour mission de trouver une solution amiable. L'impartialité dans ce cas et la confidentialité sont alors limitées.

L'arbitrage, plus confidentiel et rapide, reste un mécanisme onéreux, par lequel le conflit est tranché par un tiers et qui ne passe pas par la solution des parties.

Ces modes de résolution amiable des conflits en plein essor ont pour objet une approche différente à proposer aux justiciables de la résolution de leur conflit. Le Professeur Yves Strickler ajoute¹³ :

« La multiplication des modes de résolution amiable peut être une chance, si les intentions des parties sont respectées et que la voie ne leur est pas imposée contre l'évidence de la situation ! »

Ainsi la résolution amiable bien utilisée peut être bénéfique pour le justiciable à condition que le point de droit ne soit pas objectivement évident.

Les professions du droit elles-mêmes sont incitées à recourir aux MARD. Du point de vue de l'avocat, la pression législative est de plus en plus forte pour l'incitation aux MARD. Le Règlement Intérieur National de la Profession d'Avocats (RIN) précise par exemple en son article 6, définissant la mission générale de l'avocat que :

« Lorsque la loi ne l'impose pas, il est recommandé à l'avocat d'examiner avec ses clients la possibilité de résoudre leurs différends par le recours aux modes amiables ou alternatifs de règlement des différends préalablement à toute introduction d'une action en

¹² Strickler Yves- Professeur à l'Université Côte d'Azur, 2022, Modes alternatifs de résolution des litiges– Médiation, JurisClasseur Procédure civile, 16 Juillet 2020, Date de la dernière mise à jour : 14 Avril 2022, Fasc. 1700-90 : MODES ALTERNATIFS DE RÉOLUTION DES LITIGES. – Médiation

¹³ Strickler Yves- Professeur à l'Université Côte d'Azur, 2022, Modes alternatifs de résolution des litiges– Médiation, JurisClasseur Procédure civile, 16 Juillet 2020, Date de la dernière mise à jour : 14 Avril 2022, Fasc. 1700-90 : MODES ALTERNATIFS DE RÉOLUTION DES LITIGES. – Médiation, 5

justice ou au cours de celle-ci, ou lors de la rédaction d'un acte juridique en introduisant une clause à cet effet ».

L'avocat, contrairement aux idées reçues n'est pas forcément un adepte du conflit et parfois plutôt celui de la solution. C'est pourquoi, connaissant les rouages du conflit, il est enclin de plus en plus à privilégier les modes alternatifs de résolution des conflits, en qualité d'accompagnant du client dans ce mode de résolution, ou de médiateur lui-même.

La médiation, dans cette mouvance des MARD, est une alternative aux voies traditionnelles de règlement des conflits que ce soit pour la résolution des conflits et pour l'anticipation de ceux-ci. Le dirigeant pourrait ajouter à ses solutions actuelles la médiation, qu'elle soit conventionnelle ou judiciaire.

II La médiation comme outil de résolution des conflits au service du chef d'entreprise

Monsieur Frédéric DAVANSANT, Maître de conférence à l'Université du Littoral, écrit dans son article « La Médiation au service de l'entreprise »¹⁴ que : « *Le monde des affaires apparaît, effectivement, comme le plus adapté au règlement négocié des litiges. Il est logique que des partenaires commerciaux souhaitent éviter d'engager des procédures qui créent des ruptures, causent des « blessures » irrémédiables et privent les parties de collaborations futures fructueuses* ».

Le mécanisme de la médiation sera présenté ci-dessous puis son application pratique et les apports potentiels pour le chef d'entreprise en réponses à ses problématiques conflictuelles soit lors que le conflit est déjà né, soit en prévention du conflit.

II.1 Mécanismes de la médiation

La médiation serait un terme datant de l'Antiquité, utilisé en dehors du contexte juridique et pratiquée depuis cette époque, sous différentes formes, notamment par nos contemporains anglo-saxons¹⁵, mais qui semble nouveau ou re-naître en France depuis quelques années.

Ce processus permet de remettre la parole au centre des échanges, de prendre le temps, d'explorer ses ressentis qui ont pu conduire au conflit. La médiation n'a pas pour but d'imposer une solution mais de responsabiliser les parties pour qu'elles trouvent entre elles la solution qui permettra, c'est l'objectif, qu'elles sortent toutes gagnantes de l'échange. Ce processus

¹⁴ DAVANSANT Frédéric, 2016, Médiation - La médiation au service de l'entreprise - Cahiers de droit de l'entreprise n° 3, Mai 2016, dossier 16, 1

¹⁵ DAVANSANT Frédéric, 2016, Médiation - La médiation au service de l'entreprise - Cahiers de droit de l'entreprise n° 3, Mai 2016, dossier 16, 1

s'oppose ainsi à des formes classiques de résolution de conflit par le haut, par des intermédiaires, sans que chacun ait pu exprimer son ressenti, ses idées. Les procès conduisent à des sentiments d'insatisfaction, alimentés parfois par la colère, ne pouvant s'exprimer que par un avocat qui viendra attiser le cas échéant ce sentiment de ne pas être entendu et de s'enfoncer dans des voies sans issues.

La médiation fait intervenir un tiers, neutre et impartial qui permet aux parties de s'exprimer dans un cadre confidentiel, de confiance. Les parties peuvent rester assistées de leurs conseils mais qui auront dans ce cas un rôle d'accompagnement, de conseil dans un objectif précis. Ils seront les garants du cadre légal dans la rédaction de la solution.

Les principes de la médiation qui sont notamment repris dans le Code de Déontologie des Médiateurs ¹⁶ posent le cadre qui permet aux parties de s'exprimer et d'utiliser cet outil pleinement :

- processus volontaire : les parties ne participeront à une médiation que si elles le souhaitent. Elles sont ainsi libres d'arrêter à tout moment la médiation.
- responsabilisation : les parties, de par cette liberté, se responsabilisent. Elles trouveront ensemble une solution ou alors aucune, mais ce sera de leur fait, de leur aptitude à trouver un accord. L'objectif n'est pas qu'elles ressortent comme si rien ne s'était passé ou en « aimant » l'autre mais bien que chacun puisse se retrouver dans la solution.
- indépendance du médiateur : le médiateur doit être détaché de toute pression intérieure ou extérieure et se doit donc de refuser les cas de médiation qui le mettraient dans une situation limitant son indépendance par rapport aux parties. Il se désistara par exemple s'il pense qu'au regard de ses liens éventuels avec les parties, il peut être influencé dans sa pratique. A titre de précision, il s'avère parfois que le médiateur soit par ailleurs un avocat. Il modifie alors sa position et passe de défenseur à neutre et est également formé pour cela comme les autres médiateurs.
- formation et qualification du médiateur : le médiateur doit avoir suivi une formation initiale et posséder une qualification spécifique et en outre, suivre une formation continue, notamment par l'analyse de pratique.
- neutralité : le médiateur ne prend pas partie, ne juge pas. Il ne peut pas favoriser l'une ou l'autre partie dont il préférerait les idées ou la personnalité. La neutralité est nécessaire à la confiance des parties qui doivent se sentir écoutées et comprises et non cataloguées

¹⁶ Code de Déontologie des Médiateurs Rédigé par le rassemblement des organisations de la médiation (ROM) 5 février 2009.

immédiatement. La partie considérée pourrait en effet considérer inutile de livrer sa position à des personnes qui ne la « comprennent pas » et tout simplement abandonner la médiation.

- confidentialité : le médiateur ne peut faire état d'aucune information concernant la médiation qu'elle soit en cours ou passée, sauf atteinte à l'ordre public ou violences par exemple. La seule information qu'il peut par exemple donner au juge est s'il y a eu un accord ou non.

Le médiateur va vérifier les éléments nécessaires à la médiation et le cadre : la volonté des parties, le lieu, la représentation ou non, les personnes à introduire en médiation, l'absence d'écrit, ou de production d'écrits, la confidentialité et ses limites.

La médiation n'est pas une formule magique ou un essai pour que les médiés s'entendent de nouveau bien. C'est un processus encadré et conditionné, avec la participation d'un professionnel soumis à des obligations déontologiques et des sanctions en cas d'infractions à ces règles. Le médiateur accompagne les parties dans leur réflexion selon une temporalité connue et éprouvée et il ouvre les perspectives parfois inattendues que les parties n'auraient pas osé exprimer ou penser. Le dialogue passe par des moments tendus voir violents inévitables comme les insultes, les reproches, les pleurs, l'expression de ce que les gens ressentent réellement dans la difficulté qui les oppose à l'autre.

La médiation peut être judiciaire, c'est-à-dire qu'elle est utilisée dans le cadre d'un procès en cours ou conventionnelle, à l'initiative ou à la demande des parties en dehors du procès. La médiation conventionnelle est un outil utilisable à tout moment par le chef d'entreprise, dans le conflit ou hors conflit, en anticipation, dans le cadre de la mise en place d'un projet. Elle peut anticiper également un éventuel conflit en mettant en place cette procédure quand la difficulté surgit mais n'est pas encore au stade du procès. La médiation conventionnelle sera fixée dans une convention établie entre le médiateur et les médiés, librement consentie, rappelant le cadre d'une médiation, les conditions et les principes, notamment la confidentialité. Au terme de la médiation, comme pour la médiation judiciaire, la solution entre les parties pourra être mise par écrit ou finalisée par les avocats des médiés, sous forme de transaction par exemple.

Si les personnes communiquaient simplement et prenaient le temps, la médiation pourrait ne pas avoir lieu, mais celle-ci, par l'officialisation du dialogue, des principes à respecter par chacune des parties du respect de l'autre, par l'annonce d'un objectif voulu et souhaité par chacun, offre cet espace de dialogue construit nécessaire à l'élaboration d'une solution.

Ce mécanisme constitue un outil proposé par le législateur au chef d'entreprise pour répondre à ses problématiques conflictuelles.

II.2 Apport de la médiation dans le conflit

La médiation n'est pas la solution à tous les conflits mais peut, si elle est utilisée à bon escient et conformément au cadre structuré de la médiation, être un moyen efficace pour le chef d'entreprise de sortir de la situation en limitant les conséquences négatives pour lui et son entreprise.

II.2.1 La médiation n'est pas la solution à tous les conflits.

La médiation porte en soi des caractéristiques qui pourront faire renoncer le chef d'entreprise à cette voie de résolution des conflits dans certaines situations.

Tout d'abord, la médiation ne garantit pas une solution. Le dénouement est incertain et imprévisible. A la fin du processus de médiation qui peut être arrêté à tout moment par chacune des parties, la conclusion peut être l'absence de solution car les parties n'ont pas trouvé de terrain d'entente ou une toute autre solution que celle envisagée par les parties à l'origine. Le chef d'entreprise s'engage dans une voie qui peut ou non être concluante. En revanche, des idées, des opinions, des points de vue auront été échangés qui peuvent permettre à plus long terme que les parties voient la relation sous un autre angle.

La médiation demande ensuite que les personnes acceptent de se parler en face à face, sans pression d'un côté ou de l'autre aux fins de chercher une solution. La solution judiciaire devra être favorisée quand les parties font de leur position une question de principe et ne peuvent concevoir de trouver une autre solution que celle qui leur est due.

Par ailleurs, la médiation peut avoir de graves répercussions si ses principes ne sont pas respectés. Une pièce produite en confidentialité dans le cadre de la médiation, et dont la confidentialité ne serait pas respectée notamment par le médiateur rapportant cette pièce au juge qu'il l'a nommé, pourrait remettre en cause l'argumentaire d'une des parties à un procès. Un médiateur qui quitterait son rôle neutre et influencerait l'une ou l'autre des parties en faveur de solutions, mettrait en danger la médiation en elle-même ou l'exécution ensuite de la solution imposée. La partie se sentant au final flouée dans son droit à trouver par elle-même une solution remettrait le cas échéant en cause l'accord trouvé. Ces risques sont limités néanmoins par la déontologie du médiateur et sa responsabilité dans le processus.

Evidemment, dans les cas extrêmes, une médiation entre une partie dépendante ou sous l'influence d'une autre, même si cette notion reste très large, qui aboutirait à une solution au détriment de la partie « victime » pourrait avoir des conséquences abusives pour la partie plus faible.

La médiation est proscrite lorsque les questions touchent à l'ordre public et que les droits sont indisponibles¹⁷. La médiation doit rester un moyen choisi librement par les parties pour résoudre des conflits hors violences et par des solutions et des procédés légaux, hors menaces et contextes illégaux (terrorisme, corruption...).

II.2.2 La médiation utilisée à bon escient est un outil utile au chef d'entreprise

Bien utilisée, la médiation pourra répondre aux problématiques posées au dirigeant et devenir un outil de résolution des conflits en adéquation avec ses objectifs ou difficultés.

La médiation, de par sa confidentialité se préconise, si évidemment les parties en sont d'accord, pour le respect de la relation d'affaires et ainsi la préservation de la notoriété des protagonistes. Contrairement au procès public ou au jugement publié, la solution trouvée au terme de la médiation reste entre les parties. L'image vis-à-vis des autres partenaires économiques n'est pas entachée par ce conflit. Ou encore, l'image vis-à-vis des autres salariés n'est pas non plus entamée et permet de reprendre la relation de travail là où elle a été laissée.

La confidentialité est également une règle générale qui encadre la transmission des informations en médiation. Une société et son client peuvent avoir un intérêt commun par exemple à conserver les informations qu'elles ont reçues chacune sur l'autre du fait de leur relation professionnelle continue et de leur différent, d'un point de vue concurrentiel.

La médiation peut encore s'instaurer dans le cadre de la continuité des affaires. On peut imaginer que par le fait par exemple d'une interdépendance économique due au peu d'acteurs dans un domaine d'activité, des parties soient vouées à travailler ensemble et donc à trouver une solution convenant aux deux parties sur un conflit précis et organisant les relations pour la suite également. Elles mettraient ainsi à plat leurs relations professionnelles pour pouvoir continuer ensemble pour le bienfait des deux entreprises.

La médiation s'instaure dans l'échange et permet de se dire les choses, d'exprimer ses idées, ses opinions, ses ressentis, dans un cadre strict et le respect. Elle tend à sortir ainsi les médiés des sentiments de frustration, colère, incompréhension si, en face de leur propre expression, l'autre partie exprime également ses idées réelles et sa perception de la situation. Une fois évacués ces ressentis, on peut imaginer que les parties se sentent plus libres de se concentrer sur leurs intérêts économiques et de trouver une solution. Si le conflit repose sur un

¹⁷ Bourry d'Antin Martine, 2023, Avocat au Barreau de Paris, Ancien Membre du Conseil de l'Ordre, Médiateur, Président d'Honneur de l'AME Et Natalie Fricero, Professeure des Universités, Membre du Conseil Supérieur de la magistrature, lors de la présentation sur Les Médiations Conventionnelles du DU 2 Mediation 2022-2023

malentendu et moins un point de droit contesté que la manifestation d'un dysfonctionnement de la relation entre les parties, la médiation aura l'avantage sur la procédure¹⁸.

Ce processus responsabilise les parties qui se doivent d'exprimer les possibilités qu'elles entrevoient à la résolution de leur conflit, et ainsi d'être maîtresses d'une solution qu'elles seront sensées alors appliquer puisqu'elles en seront à l'origine. Il écarte l'aléa judiciaire pour laisser la place à l'inventivité des parties qui pourront se détacher des règles de droit pour évoquer des solutions pratiques adaptées à leur relation professionnelle. Les parties se trouvent dans un contexte différent de résolution des conflits et qui leur appartient. Le médiateur ni aucune personne dans le cadre de la médiation, autres que les médiés, n'aura à orienter ou décider pour les parties. Elles pourront trouver des solutions allant au-delà de la compensation financière et comblant l'ensemble des problématiques du conflit et non uniquement la règle de droit.

La médiation induit également une économie de temps et d'argent et peut être vue comme un investissement pour l'entreprise qui règle ainsi son conflit efficacement. Maître Bertrand Delcourt¹⁹ rappelle que : « *On peut considérer qu'une médiation se déroule selon une durée moyenne de 16 heures et que le coût moyen de ce processus n'excède pas 8 000 euros, somme à partager entre les parties* ». Nous sommes ainsi bien loin de certaines durées de procédure qui se comptent en année et de frais d'avocat, d'expertise qui peuvent devenir des forfaits annuels conséquents du fait de la durée et des rebondissements de la procédure. Les médiés n'éviteront pas les frais d'avocat, ces derniers restant nécessaire dans l'accompagnement du client et la pédagogie dans le cadre de la médiation, mais pourront les réduire en conséquence. Par ailleurs, si la médiation échoue, l'avocat reprendra alors la procédure avec son client.

Maître Bertrand Delcourt²⁰ donne un exemple concret qui exprime bien les avantages énumérés ci-dessus :

« Un exemple concret de médiation *Pour maîtriser le coût de ses approvisionnements dans un contexte de hausse continue du cours d'une matière première, un industriel décide de signer un contrat de fourniture d'une durée de deux ans stipulant un prix fixe, en contrepartie de l'obligation d'enlever mensuellement une certaine quantité de matière au cours de la période contractuelle. Durant les semaines qui séparent la signature du contrat de sa date de*

¹⁸ Bourry d'Antin Martine, 2023, Avocat au Barreau de Paris, Ancien Membre du Conseil de l'Ordre, Médiateur, Président d'Honneur de l'AME Et Natalie Fricero, Professeure des Universités, Membre du Conseil Supérieur de la magistrature, lors de la présentation sur Les Médiations Conventionnelles du DU 2 Mediation 2022-2023

¹⁹ Maître Delcourt Bertrand 2021, Revue Lamy droit des affaires, 1er janvier 2021 N° 166, 2

²⁰ Maître Delcourt Bertrand 2021, Revue Lamy droit des affaires, 1er janvier 2021 N° 166, 3

prise d'effet, la tendance du cours s'inverse, et au début de la période contractuelle le prix de marché est devenu inférieur au prix fixe convenu. Pour surmonter cet inconvénient, l'industriel résilie le contrat en arguant d'un comportement fautif de son fournisseur qui ne l'aurait pas informé sur cette éventualité d'une chute des cours. Le fournisseur conteste le bien-fondé de cette résiliation et poursuit le paiement de l'indemnité stipulée au contrat, dont le montant correspond au prix des quantités de matière que l'industriel s'était engagé à enlever, pour un montant de plusieurs millions d'euros. Devant le refus de l'industriel, le fournisseur n'a d'autre choix que de l'assigner en résiliation fautive et en paiement de cette indemnité. Le tribunal de commerce juge la résiliation fautive, mais ordonne une expertise en vue de l'évaluation du préjudice subi par le fournisseur du fait de la rupture. L'industriel ayant relevé appel de ce jugement, et l'expert désigné par le tribunal ayant évalué le préjudice, en son rapport, dans une mesure très inférieure au montant de l'indemnité dont le fournisseur poursuit le paiement, ces parties décident de s'engager dans une médiation. Alors qu'à ce stade de la procédure, elles pouvaient s'attendre à ce que date, ne perdure encore plusieurs années, les parties conviennent en quelques jours d'un accord. La médiation leur a permis :

de comprendre leurs besoins fondamentaux respectifs plutôt que d'afficher des positions, de s'asséner mutuellement des moyens de droit, et de restaurer des relations commerciales durables basées sur une confiance retrouvée ;

de s'accorder sur une mesure indemnitaire raisonnable et compatible avec leurs contraintes et besoins respectifs ;

de convenir, à titre de contrepartie complémentaire, des termes d'un contrat de fourniture de matière première sur un autre périmètre contractuel, ce qu'aucune juridiction n'aurait pu ordonner, alors pourtant que cette modalité était de leur intérêt commun ;

de régler le différend qui les opposait à moindres coûts, dans un délai de quelques jours, et de façon totalement confidentielle, évitant ainsi, pour le fournisseur, le risque de contagion qu'un précédent jurisprudentiel aurait pu engendrer compte tenu du fait que d'autres clients étaient placés dans des conditions comparables ;

de parvenir à une solution sur mesure, mutuellement acceptée, plutôt que de s'en remettre à l'appréciation du juge dans un procès dont l'issue restait aléatoire tout à la fois sur le principe et sur le quantum ;

de discerner de part et d'autre, à partir d'une compréhension claire des causes profondes du litige, les changements à déployer pour éviter de se retrouver en pareille situation ».

La médiation peut être proposée au chef d'entreprise comme une recherche d'efficacité dans la relation humaine pour éviter à long terme les conflits. L'idée n'est pas de régler un point,

une dispute mais l'ensemble du problème pour pouvoir continuer à travailler ensemble. Le sens de la médiation n'est pas de changer les gens mais d'analyser les relations, non pas pour que tout le monde s'aime mais pour que chacun puisse exécuter ses tâches sereinement, sans chercher consciemment ou inconsciemment à développer un conflit. Une personne qui se ressent par exemple agressée, stressée, rabaissée, qu'elle ait raison ou non, provoquera des conflits qui viendront perturber ses relations professionnelles. L'approche de la médiation devra venir faire réaliser à chacun ces ressentis ou ces perceptions d'une situation qui n'est pas perçue de la même façon par tout le monde. Chacun a sa réalité, son prisme, ses interprétations qui pourront être exprimées de façon cadrée et organisée pour régler le point à la base et permettre une relation pérenne. Cette solution idéale ne pourra apparaître que si chacun y a un intérêt. Sinon, la médiation pourra déboucher sur la constatation que dans tous les cas, l'une ou aucune des personnes n'a intérêt à cette relation professionnelle ou que dans tous les cas elle est impossible du fait de la relation en elle-même.

A l'appui de l'intérêt croissant de la médiation pour le chef d'entreprise, il est à noter quelques chiffres qui dès 2019, montraient la croissance de ce processus de règlement des conflits dans les entreprises, son utilisation et son efficacité :

« Le Centre de médiation et d'arbitrage créé en 1995 par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, a présenté le 3 juillet 2019 son Baromètre de la médiation 2019 : 70 % des dossiers aboutissent à un accord, en moyenne, au terme d'une quinzaine d'heures. Il convient de noter un taux d'accord en médiation conventionnelle supérieur de 14 points à celui de la médiation judiciaire (69 % contre 55 %). Le taux d'accord pour les médiations intra-entreprises conventionnelles grimpe à 75 % (contre 70 % pour les intra-entreprise judiciaires). La médiation se prête – par nature – à la gestion des conflits en entreprise, qu'ils soient hiérarchiques ou au sein d'une équipe. En atteste, la progression de 13 points (1 % à 14 %) en 10 ans de cette typologie de conflit »²¹.

Cette étude ajoute que le montant en jeu des conflits présentés et résolus en médiation ne fait également que croître.

II.3 Apport de la médiation dans l'anticipation des conflits

Le chef d'entreprise pourra faire appel au médiateur dans certaines circonstances propices aux tensions comme des changements dans la structure de l'entreprise, dans son organisation, afin de préparer les protagonistes à la situation et de prévenir les éventuels conflits. La démarche n'est pas aisée et peut comporter des inconvénients à prendre en

²¹ CMAP, 2019, La Semaine du Droit des Affaires, Actualités 770-773 note 774, MÉDIATION 771 Centre de médiation et d'arbitrage : baromètre de la médiation 2019 CMAP, communiqué, 3 juill. 2019

compte dans la décision de mettre en place ou non une médiation de préparation de projet/d'anticipation. L'anticipation du conflit pourra également s'effectuer directement dans les actes organisant les relations professionnelles (contrats, statuts, pactes...) et dans la préparation de ces actes.

II.3.1 La médiation en anticipation peut soulever des difficultés

Mettre en place une médiation dans son entreprise, c'est s'exposer en qualité de dirigeant aux critiques. En ouvrant le dialogue, la première réaction peut être de ne pas vouloir finalement entendre des retours des parties prenantes surtout s'ils sont négatifs ou vont à l'encontre des méthodes techniques ou managériales du dirigeant. Dans ce cas, si cette inquiétude entraîne une déstabilisation du chef d'entreprise, elle ne permet pas de mettre en place une médiation, il conviendra de conserver les méthodes plus classiques d'anticipation des conflits.

D'un autre point de vue, ces critiques ne sont tout d'abord pas certaines et si elles surviennent, elles peuvent être constructives sans remettre en cause la personne du dirigeant, mais remettre en cause certaines habitudes ou seulement certains points qui finalement sembleront peut être un détail pour le dirigeant mais seront importantes pour les parties qui l'évoquent. Dans la médiation interviennent les notions de perception. Il est peu probable que les personnes en présence appréhendent une même situation et la comprennent de la même façon, de par leur vécu, leur compréhension même des mots. Par exemple²², deux personnes prononçant la même phrase « Je rentre chez moi » n'auront pas la même visualisation au moment où elles prononcent cette phrase. Cette visualisation pourra opposer soit de très grosses différences de perception comme un cabanon et un château ou simplement une notion abstraite pour l'un représentant une famille et pour l'autre la bâtisse en soi. Il est ainsi pratiquement impossible de savoir ce que pense l'autre exactement, même en utilisant des termes identiques. C'est en approfondissant la pensée de son interlocuteur en prenant le temps de décortiquer les notions évoquées dans le discours que les représentations de chacun peuvent se préciser pour celui qui cherche à comprendre la réflexion de l'autre.

La médiation pour la mise en place de projet oblige à communiquer sur ce projet et ne sera évidemment pas une option pour des actions confidentielles ou concernées par le secret des affaires.

Par ailleurs, le revers de la médaille de ce processus est une caractéristique chronophage. Le chef d'entreprise qui envisagerait une médiation pour anticiper par exemple un changement de lieu ou une réorganisation interne ne maîtrisera pas le temps de ce dialogue et les conséquences ou solutions demandées qui en ressortiraient. Là où dans la médiation du

²² Exemples donnés par Monsieur François Savigny, Médiateur, en mai 2022 lors du DU Médiation à Nantes.

conflit, le temps est un avantage de la médiation sur le judiciaire, il sera un inconvénient dans la mise en place de nouveautés par la médiation. Alors que le chef d'entreprise serait en mesure de rapidement prendre les options et d'effectuer les actions qu'il souhaite mettre en place pour son projet, il devra suivre le rythme des échanges mis en place.

La médiation ne doit pas non plus dévier en coaching ou en séance de psychologie, ces deux disciplines comportant leurs propres avantages et inconvénients mais ne relevant pas des méthodes spécifiques de médiation. Le médiateur qui essaierait de résoudre les problèmes psychologiques ou psychiatriques des parties sortirait de ses compétences et de ses attributions et mettrait en danger non seulement les parties mais également le processus en lui-même.

II.3.2 La médiation peut être un outil utile d'anticipation

La médiation peut s'avérer être une méthode de préparation de projets futurs. Elle peut également s'appliquer lors de la préparation et de la négociation des contrats et enfin être prévue à l'avance comme mode de règlement des conflits préalable à l'action judiciaire directement dans lesdits contrats.

II.3.2.a L'anticipation des conflits dans les projets

La médiation en anticipation, selon ses défenseurs, permettrait idéalement ou tendrait à rassurer les parties prenantes, permettrait un dialogue laissant ensuite, lorsque les relations humaines sont calées, un travail dans un environnement serein permettant la concentration et l'efficacité, la motivation. Elle désamorcerait en amont les tensions et tendrait à simplifier les interactions humaines dans l'entreprise. Elle contribuerait à renforcer la relation client, fournisseur, associé.

La médiation conventionnelle peut être un outil utilisé selon les mêmes principes que la médiation dans le conflit mais pour l'anticipation du changement par exemple. Le changement est un facteur de stress et donc de tension. Ces émotions pourraient être désamorcées grâce à l'écoute et la mise en place de médiation préventive.

La médiation passant par un tiers, la confrontation des difficultés pourra se faire de façon apaisée. Les parties pourront s'adresser au médiateur aux fins que celui-ci puisse faire entendre à l'autre partie ses arguments, en prenant le temps du dialogue, en poussant la réflexion de celui qui s'exprime et en permettant de passer le message sous un angle différent aux fins que chaque partie puisse percevoir la réalité de l'autre, de ses idées, de ses problématiques. L'expression des angoisses et des peurs que suscite l'anticipation d'une situation (une réorganisation, un changement de poste, un changement quel qu'il soit dans la

relation de travail, de partenariat) et l'écoute par la personne concernée désamorcent a priori les plus grosses difficultés qui pourraient entraîner un conflit ultérieur.

La médiation a été explorée pour la mise en place de la RSE-O par Céline KAPRAL, Médiatrice libérale spécialisée dans les relations intra et inter-entreprises et auteur de LA MEDIATION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS.

L'auteur utilise la médiation comme une méthode au service de la mise en place de la pratique RSE dans les entreprises. Après avoir décrit cinq types de besoins fondamentaux de l'entreprise dans le contexte d'une réponse à la Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Organisations (RSE-O), l'auteur énumère les atouts de la médiation répondant point par point à chacun de ces besoins²³. Les besoins identifiés sont de rétablir le contact et le dialogue avec les parties prenantes, rétablir la confiance dans le respect et l'éthique, gérer les conflits et les rendre productifs, établir un cadre économique sérieux, protecteur mais souple, et enfin, permettre la créativité, la liberté et l'ouverture. L'auteur propose ainsi, de façon concrète, de modéliser la médiation en entreprise au service de la RSE-O par une méthode appelée « ETAPE MEDIATION ». Cette méthode, reprenant les principes fondamentaux de la médiation, constitue alors, selon l'auteur, un outil pour répondre aux problématiques de l'établissement face aux principes de la RSE dans l'entreprise par les étapes d'identification des principes de la RSE, des parties prenantes, de la gouvernance et enfin de l'intégration de la RSE dans l'organisation.

Céline KAPRAL examine dans le détail de l'organisation de l'entreprise tous les organes, tous les intervenants internes et externes (clients, fournisseurs, organisations externes ...) qui auront à mettre en place ou à respecter la RSE-O et les avantages en termes de motivation, d'adhésion, d'optimisation des relations, à les inclure dans ce processus via la médiation.

Selon elle, « *La médiation ne doit pas être restreinte à sa fonction de mode alternatif de résolution des conflits. Elle est avant tout un outil de communication différent tourné vers l'Homme et son environnement, basé sur des techniques d'écoute active et de dialogues indispensables à l'aboutissement de négociations fructueuses et positives pour tous. L'initialisation et la pérennité d'une démarche RSE nécessitent le lancement d'une multitude de négociations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. La médiation constitue un moyen réhumanisé de les réussir* »²⁴

²³ Planes Gabrielle, 2020, Etape Mediation, Céline Kapral, ed Medias&Médiations p.7

²⁴ KAPRAL Céline, 2020, LA MEDIATION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS, Etape Médiation, Ed Médias et Médiation 2020, 45

Sous un autre angle, la médiation permettra d'anticiper les relations futures dans l'entreprise suite à des difficultés passées.

Un exemple d'anticipation par la médiation serait de mettre en place une médiation dans une entreprise dans laquelle le personnel et les dirigeants sont fatigués de l'ambiance, des querelles internes qui ont abouti au licenciement d'un manager compétent mais qui ne s'entendait avec personne. La mission du médiateur consisterait à faire sortir les solutions qui pourront permettre à un nouveau manager de tenir une position pérenne dans des conditions humaines correctes pour chacun et pour éviter les licenciements (en société, en hôpitaux, en association).

Le médiateur posera les principes de la médiation qui sécurisent les parties : neutralité, confidentialité, impartial (même si payé par l'entreprise).

Il lui appartient ensuite de constater les amitiés, les animosités, les supports, les défiances par pôle de production ou de travail, permettant d'identifier les « nœuds » humains des relations de travail.

Le processus de médiation pourra être suivi de façon différente selon les médiateurs, mais un choix sera fait dans les entretiens individuels puis en réunions par pôles, avec les dirigeants et sans, de sorte à ce que chacun puisse tout d'abord exprimer dans le respect de l'autre ses positions puis, que dans un objectif commun d'amélioration, chacun se sente responsable de trouver une solution. Une difficulté est que la médiation est normalement un processus volontaire or en entreprise, c'est un choix de la direction. Il convient que les salariés se sentent néanmoins libres de se voir ou non, d'échanger ou non.

Madame Valerie Lasserre, dans son étude²⁵, résume l'utilité de la médiation en entreprise de la façon suivante :

« La prévention du risque de conflits doit donc faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. De plus, la majorité des études sur les PME démontrent que les entrepreneurs souhaitent conserver le contrôle de leurs décisions et déterminer eux-mêmes la conduite de leurs affaires. Quant au choix de la médiation en particulier, il se justifie puisqu'il s'agit d'un mode de prévention et de règlement des différends qui donne le pouvoir directement aux protagonistes de trouver des solutions réalistes et viables à leurs différends. Or, les

²⁵ Lasserre Valérie, professeur à l'université du Mans, 4 FÉVRIER 2021, LEXISNEXIS SA - LA SEMAINE JURIDIQUE - ENTREPRISE ET AFFAIRES - N° 5, 27

entrepreneurs recherchent précisément l'autonomie, le contrôle et l'indépendance ; la majorité des études le démontrent ».

II.3.2.b L'anticipation des conflits dans les contrats et leur préparation

La médiation peut être également prévue pour la résolution d'éventuels conflits directement par les parties lorsque tout va bien entre elles.

Elle peut être incluse, ce qui commence à apparaître dans la pratique des avocats, directement dans les contrats tels que les statuts, les pactes d'actionnaires ou encore les contrats avec des distributeurs ou des fournisseurs, imposant ainsi directement de passer par une voie autre que la voie judiciaire lorsque les parties rencontrent des difficultés. La clause de médiation devra être rédigée avec soin pour pouvoir remplir son rôle curatif en cas de survenance d'un conflit. Elle devra préciser l'objectif de la médiation, la procédure, le cadre, la procédure de mise en place. Si elle est bien rédigée, les parties n'auront d'autre choix que d'y avoir recours et s'imposeront finalement à elles-mêmes de recourir à cette solution lorsqu'elles ne s'entendent plus afin de permettre de renouer leurs relations commerciales par exemple.

La médiation ou la méthode appliquée en médiation sera utile pour la mise en place des contrats de la société. L'anticipation et l'évocation des difficultés au stade où les parties souhaitent conclure un marché, une association dans le capital d'une société, un partenariat futur, en plus de la négociation permet d'évoquer par chaque partie sa conception notamment du futur. Elle apporte un plus en laissant le dialogue s'instaurer et en approfondissant non seulement les aspects financiers de la relation future mais également toute problématique professionnelle ou personnelle que pourraient avoir en tête les parties au moment de la conclusion de cette relation future. Le conflit potentiel, les objectifs et points de tension pourraient alors être évoqués et réglés par les parties en amont de la relation d'affaires.

Dans ma pratique, j'ai pu expérimenter certaines méthodes appliquées en médiation notamment d'écoute et de reformulation. Lors d'un projet de société commune, les conseils ont amené la question de la présentation des futures relations d'associés que l'on a demandé aux parties d'exprimer. Il s'agissait de deux sociétés, avec des chefs d'entreprise indépendants et rompus au métier. L'un souhaitait gérer, l'autre souhaitait développer sa marque. Il a été convenu que les parties s'expriment elles-mêmes sur leurs relations futures, la façon dont elles les voyaient, dans un cadre neutre (chacun était accompagné par son avocat) et confidentiel car entre avocats. Le but commun était pour chacun l'association car elle était nécessaire et voulue pour chacun. Les parties avaient néanmoins exprimé leurs craintes sur le futur, les pertes financières et humaines possibles si le projet échouait et qu'ils devaient se séparer. Le temps de parole, l'évocation des différentes hypothèses et l'échange ont pu aboutir à la détermination de l'organisation des relations d'associés adaptée aux

objectifs de chacun. Ces objectifs sont évidemment ceux exprimés à la date de l'accord et ne préjugent pas de potentielles évolutions mais seront néanmoins une référence dans les éventuelles tensions futures.

Dans l'environnement du chef d'entreprise, les méthodes de médiation pourront servir pour la rédaction des pactes, statuts, contrats (ex : société commune, consortium, contrats de franchise, location gérance en conformité avec les réelles attentes des parties). Le champ des possibles n'est pas limité et pourrait s'appliquer en droit des sociétés dans le post cession, dans l'application de garantie d'actif et de passif, dans la continuité des relations du vendeur et du repreneur. J'ai l'habitude de négocier des associations et des pactes d'associés et de poser les bases de réflexion nécessaires à la rédaction des actes, néanmoins, la médiation apporte un plus par l'écoute qu'elle emporte, par le fait de pousser encore plus loin la parole des futures parties pour qu'elles soient parties prenantes de leurs futures relations.

La médiation préalable serait envisageable dans le cadre d'une reprise de société. Une médiation « projet » pré-cession pourrait être une idée en vue pour les personnes « cédées » (salariés, clients, fournisseurs) d'anticiper les changements et mettre en place des mécanismes qui ressortiraient de la médiation pour une future collaboration anticipée par chacun.

Conclusion

Le chef d'entreprise pourra pour répondre à ses objectifs et dans les circonstances propices ajouter à son arc l'outil de la médiation pour fluidifier les rapports humains rencontrés dans son entreprise et réduire les impacts du conflit.

La médiation plus qu'un mode alternatif de règlement des conflits, par opposition à un mode principal judiciaire, prend de l'ampleur pour devenir un mode principal d'anticipation et de résolution du conflit. La médiation est une option en soi et non pas un second choix en cas d'échec du judiciaire.²⁶

L'avocat Bertrand Delcourt, Médiateur de la Banque de développement du Conseil de l'Europe, Président du Centre d'Enseignement des Modes Amiables, dans son article « *La médiation comme outil d'aide et de gestion dans l'entreprise* »²⁷, appuie la force et l'intérêt de la médiation en entreprise tels que :

« La médiation, en ce qu'elle concourt à des échanges harmonieux et féconds, constitue un levier pour la transformation des entreprises, qu'il leur revient d'intégrer dans leurs outils de

²⁶ Maître Delcourt Bertrand 2021, Revue Lamy droit des affaires, 1er janvier 2021 N° 166

²⁷ Maître Delcourt Bertrand 2021, Revue Lamy droit des affaires, 1er janvier 2021 N° 166, 1

gestion, particulièrement en temps de crise, et ce quel que soit la pratique particulière à laquelle renvoie ce terme générique ».

Plusieurs auteurs, praticiens, textes de loi, hommes et femmes de loi pratiquent et publicisent la médiation en entreprise.

Malheureusement, mon expérience professionnelle me conduirait à penser que la médiation est, encore aujourd'hui, méconnue voire dédaignée en entreprise. Le prisme de son utilité n'apparaît pas au dirigeant. C'est une notion floue. Le mot médiation en lui-même évoque bien souvent une sorte de consensus mou voire de croyance, de procédé dont on ne sait pas si cela fonctionne mais dont la « magie » donnerait parfois des résultats.

Aujourd'hui, une entreprise est une source multiple de conflits du fait des nombreuses interactions humaines, parfois subies, du fait de manque de temps, de communication et de dialogue engendrant le cas échéant des malaises avec différents interlocuteurs de la société : fournisseurs, associés, salariés, partenaires... Les relations se tendent et les conflits sont facilités par le stress, par l'absence de temps qui aurait pu être pris pour échanger, sereinement et honnêtement. Le temps du dialogue devient nécessaire alors qu'il n'est plus naturel. Des solutions externes et encadrées peuvent être mises en place pour pallier les mauvaises habitudes prises d'un dialogue construit de phrases et de pensées éludées, de sous-entendus, de projection de ses propres pensées sur l'autre, sans que celui-ci ne puisse les contredire. La médiation peut ainsi constituer un outil de communication et de compréhension mutuelle au service de l'efficacité du chef d'entreprise.

La formation que j'ai suivie en médiation me permettra, en qualité soit de conseil, soit de médiateur, je le souhaite, de proposer plus facilement cette méthode de résolutions des conflits, dans les situations appropriées à mes clients et ainsi de leur offrir une aide supplémentaire.

Bibliographie

Charles Thierry, Docteur en droit, directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie, membre du « Cercle Montesquieu », Médiation des entreprises : *primum non nocere*, AJ Contrat 2017, 366

CMAP, 2019, La Semaine du Droit des Affaires, Actualités 770-773 note 774, MÉDIATION 771 Centre de médiation et d'arbitrage : baromètre de la médiation 2019 CMAP, communiqué, 3 juill. 2019

Davansant Frédéric, 2016, Médiation - La médiation au service de l'entreprise - Cahiers de droit de l'entreprise n° 3, Mai 2016, dossier 16, 1

Dehghani-Azar Hirbod, 2022, Incitation à conclure des conventions de médiation . Regard de l'avocat, La Semaine Juridique Edition Générale n° 1049, 12 décembre 2022, 50008,2

De la Rochefoucauld F, [\(1664\), Réflexions ou Sentences et Maximes morales 496](#)

Maître Delcourt Bertrand 2021, Revue Lamy droit des affaires, 1er janvier 2021 N° 166, 2

Kapral Céline, 2020, LA MEDIATION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS, Etape Médiation, Ed Médias et Médiation 2020, 45

Lasserre Valérie, professeur à l'université du Mans, 4 FÉVRIER 2021, LEXISNEXIS SA - LA SEMAINE JURIDIQUE - ENTREPRISE ET AFFAIRES - N° 5,26

Planes Gabrielle, 2020, Etape Mediation, Céline Kapral, ed Medias&Médiations p.7

Strickler Yves- Professeur à l'Université Côte d'Azur, 2022, Modes alternatifs de résolution des litiges– Médiation, JurisClasseur Procédure civile, 16 Juillet 2020, Date de la dernière mise à jour : 14 Avril 2022, Fasc. 1700-90 : MODES ALTERNATIFS DE RÉOLUTION DES LITIGES. – Médiation

Annexes :

Annexe 1

Questionnaire page 35

Tableau de réponses au questionnaire page 36

Annexe 1- Questionnaire et tableau de réponses compilées anonymisées

Questionnaire posé à 7 dirigeants d'entreprise de secteurs d'activité différents en juin et juillet 2023.

Avez-vous à gérer des conflits dans votre société (en interne ou en externe) ? de quel type ?

Pouvez-vous indiquer votre ressenti par rapport à ces conflits ?

Quels moyens avez-vous utilisé pour y remédier ?

Connaissez-vous la médiation ?

Qu'évoque la médiation pour vous ?

Seriez-vous prêt à essayer un mode de résolution des conflits par communication directe avec la partie adverse de façon confidentielle ?

Quels en seraient pour vous les avantages ?

QUESTIONS	Activité agricole/commerciale	Activité libérale	Industrie	Construction	Achat vente de matériel	Activité libérale	Activité libérale
Avez-vous à gérer des conflits dans votre société (en interne ou en externe) ? de quel type ?	<p>Pour les chefs d'entreprise : oui, plutôt avec des salariés.</p> <p>En interne, pas trop et essentiellement des séparations entre associés à gérer</p> <p>Dans le domaine agricole, ils ont beaucoup de conflits à gérer, surtout entre associés personnes physiques</p> <p>Dissolution GAEC et EARL. Et familiaux.</p>	Oui, RH et fournisseurs	Oui, tout le temps, c'est son métier, il est en arbitrage permanent	Oui parce que c'est son métier. Souvent ce sont des sujets des RH puis sur du conflit stratégique en interne entre des directions En externe : avec fournisseurs/clients.	Oui, externes mais pas internes. Impayés du SAV.	En interne : salariés uniquement Externe : SCI avec les voisins	Pas de conflit au sein de l'entreprise sauf RH Plutôt sujets clients avec prestations du cabinet Instances de l'ordre pour régler les problématiques.
Pouvez-vous indiquer votre ressenti par rapport à ces conflits ?	<p>Ils sont déstabilisés Le chef d'entreprise et l'entreprise. Ça va très vite. Souvent, source des conflits : absence de communication ou mauvaise communication.</p>	Beaucoup de frustration / perte de temps/pas mon job et me rends compte que c'est un job	Il est embêté car il est obligé de prendre position. Il n'aime pas ce rôle mais il fait partie de son travail et il est nécessaire pour l'exécution de l'entreprise, alors que la tendance serait plutôt à mettre sous le tapis les conflits.	Tempérament plutôt combatif. Va aller au-devant du conflit et ne va pas aller à l'évitement. Veut le purger. Besoin de trouver une solution.	Dégout, colère, haine.	Il a été bien entouré et il a été aidé. Se sentait perdu sinon.	Elle ressent de la mauvaise foi, plutôt énervant, voire usant.
Quels moyens avez-vous utilisé pour y remédier ?	<p>Juriste en interne qui le faisait/médiation informelle.</p> <p>En société commerciale plus facile : avec des solutions financières.</p>	La persévérance mais ça ne marche pas	Pour des conflits entre salariés à régler par le dirigeant sur le sujet du partage des tâches	L'échange et la raison.	Menaces/essai de négociations.	Les avocats et bien s'entourer	D'avantages d'écrits de couverture pour la relation client Ou en amont, rendez-vous sujet détermination de mission/ou

	Ils ont développé une proposition : comment communiquer en amont du conflit et donc de la constitution.		par exemple : - la méthode de rappel du contrat de travail : il est payé pour le faire - relativiser - ne pas prendre parti pour l'un ou l'autre. Ne pas être juge et partie				arrêt de mission. Plutôt dans anticipation.
Connaissez-vous la médiation ?	Non, pas celle définie par la loi.	Non, même si en a entendu parlé par son syndicat	De nom	Pas assez bien. Il sait que ça existe.	De nom mais pas rencontrée	Oui : a essayé avec une salariée mais n'a pas abouti car elle demandait plus que ce qu'elle aurait eu aux prudhommes Médiation avec les voisins : tout seul	Par les instances ordinales mais sinon jamais utilisée
Qu'évoque la médiation pour vous ?	Capable de mettre les parties autour de la table dans l'objectif de s'accorder sur une issue à la problématique et que les personnes s'expriment.	Une solution par un intermédiaire	Un conflit ouvert qu'il ne pourrait pas résoudre et qui passerait par l'intervention d'un tiers qui aura une vision plus neutre et plus saine.	Mécanisme facilitateur, surtout pour celui qui la déclenche. Celui qui la déclenche part avec un avantage.	Un intermédiaire pour régler une situation	Il n'aime pas le conflit donc permet de résoudre en douceur sans aller plus loin dans les procédures judiciaires	Pour elle, cela veut dire qu'on est déjà avancé dans le conflit et a priori jusqu'ici elle a réussi à désamorcer le conflit avant

Seriez-vous prêt à essayer un mode de résolution des conflits par communication directe avec la partie adverse de façon confidentielle ?		Non. Seulement par un intermédiaire.	Oui et il a déjà fait en faisant appel à ses conseils juridiques dans certaines situations où il fallait passer par une personne extérieure.	Oui	Oui	Oui	Oui sans problème. Toute situation pour avancer est bonne à prendre.
Quels en seraient pour vous les avantages ?	La communication. Besoin d'une tierce personne et de les mettre autour de la table avec une méthode, une expérience.	L'idée serait de trouver une solution.	Cela permet de changer d'interlocuteur et d'avancer avec un tiers qui aurait des méthodes et qui sont formées pour. NB : il essaie de prendre une décision neutre à partir d'un arbre de décision et essaie d'avoir une prise de recul quand il aborde les conflits qui lui sont confiés. Ce qu'il a appris c'est que cela fonctionne	L'échange et la raison mais avec un tiers. Revenir sur le factuel, retirer l'affect du conflit.	Que la situation se règle	Diminuer le stress Apaisement des deux parties Dire au revoir au conflit et arrêter le conflit avant qu'il dégénère	Avoir un tiers extérieur qui permet de réinstaurer le dialogue et voir sous un autre angle. Ça aboutit ou ça n'aboutit pas mais permet de prendre du recul sur la situation

			et la résolution du conflit est correcte quand il n'y a ni perdant ni gagnant et que les parties réussissent à un proposer une solution qui convienne nt à l'autre et répond à ses objectifs.				
--	--	--	--	--	--	--	--