

LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

-
- 03** Éditos
 - 04** Actualités
 - 05** Dossier : la médiation
en plein essor
 - 12** Les actes du colloque ADUCMA
 - 18** Le coin des experts
 - 31** Le coin des lecteurs
-

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :



ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT

Fondée en 2013, l'Association Française du Contract Management a pour mission de rassembler les contract managers, de participer activement au développement, à la professionnalisation, à la promotion du contract management et à l'amélioration de son positionnement dans l'entreprise.

Renseignements et adhésion : www.afcm-asso.fr



En collaboration avec l'ADUCMA :

Créée en 2015, l'Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas (Paris III) a pour principaux objectifs de rapprocher les entreprises d'un vivier de contract managers motivés, de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, de communiquer sur le métier, de promouvoir les événements et activités des étudiants, de maintenir un annuaire des anciens étudiants et de construire des partenariats avec des passionnés.

Renseignements et adhésion : www.aducma.com



« Le journal du CM » • Rédacteur en chef : Rolland Terrin, Responsable Comité Editorial ADUCMA, contract manager Onet Technologies • Groupe de travail : Coralie Bouscasse, Présidente AFCM, Directrice juridique Safran - Antoine Papegaey, Président ADUCMA, Commercial Manager Thales - Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Vincent Leclerc, Consultant Senior Project & Contract Management Horisis Conseil - Frédéric Berjot, Directeur Général, Driver Trett France - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - www.lmae.fr

MÉDIATION ET CONTRACT MANAGEMENT



Pour son troisième numéro, le Journal du Contrat Management braque ses projecteurs sur la Médiation, sans doute la plus populaire des MARC, les Méthodes Alternatives de Règlement des Conflits. Véhicule hybride entre la négociation et le contentieux, ce processus fait appel à certaines des compétences clefs du Contract Manager ; à tel point que celui-ci, à défaut d'en devenir un ardent promoteur, s'y intéressera nécessairement.

Développée aux Etats-Unis dans les années 1970 comme une alternative au contentieux, la Médiation s'est rapidement imposée comme une procédure simple et rapide pour régler certains litiges. Ajoutez-y son faible coût, et vous comprendrez pourquoi tant d'acteurs économiques, tout autant que de nombreux Etats, ont cherché à la systématiser.

De fait, la Médiation reste souvent la dernière opportunité de négociation entre les Parties, avant d'engager un contentieux. Or, la négociation est au cœur du métier de Contract Manager : facilitateur de la relation contractuelle, en amont comme en phase de réalisation, il doit aussi anticiper les nécessaires négociations de fin d'affaire. Mais dans un environnement (encore) humain, où les lunes de miel cèdent parfois la place à une rancœur tenace, de telles négociations peuvent rapidement se transformer en guerres de tranchées, et conduire inexorablement au contentieux, à savoir le recours à un tiers.

Or, là où le contentieux ne manquera pas de braquer davantage les Parties, la Médiation cherchera, au contraire, l'apaisement des relations et le recours permanent au dialogue raisonné, tout en préservant les relations d'affaires. Pour autant, nulle magie dans la Médiation : son secret réside dans la conduite d'un processus structuré, par un Médiateur formé, permettant de renouer un dialogue direct et constructif entre les Parties.

Aussi, sans tomber dans l'angélisme conduisant à penser que tous les conflits peuvent être réglés en Médiation, il n'en reste pas moins que ses nombreux avantages en font un recours naturel en cas de détérioration des relations contractuelles.

Bonne lecture à toutes et à tous !

Frédéric Berjot

Directeur de DRIVER TRETT France

Médiateur CMAP, membre du comité éditorial du Journal du Contrat Management

LES TROPHÉES DU CONTRACT MANAGEMENT

LA CÉRÉMONIE DES TROPHÉES DU CONTRACT MANAGEMENT MET À L'HONNEUR ET RÉCOMPENSE L'EXCELLENCE DES PROFESSIONNELS, LES PLUS PERFORMANTS DU CONTRACT MANAGEMENT.

Les Trophées du Contract Management, à l'initiative et sous la coordination de l'École Européenne de Contract Management (e²cm) et du cabinet e²cm Consulting, ont ainsi eu lieu le 7 juin 2018 à Paris devant un parterre de plus de cent personnes. Cet événement a été l'occasion de mettre en avant celles et ceux qui participent activement à l'évolution du métier et à sa promotion en proposant des approches novatrices pour sécuriser, faciliter et optimiser le pilotage des contrats et la pérennisation des relations commerciales.

Les lauréats 2018 sont:

- Rolland Terrin – Contract Manager de l'année
- Alstom Transport – Innovation en Contract Management
- Engie IT – Approche collaborative en Contract Management
- Naval Group – Département de Contrat Management de l'année

Dossier de presse téléchargeable sur le site dédié :
<https://www.tropheesducontractmanagement.com/>



LES TROPHÉES DU DROIT

La 4^e édition des Trophées du Droit Edition Entreprise s'est tenue le jeudi 4 octobre 2018 à Paris. Pour la première fois cette année, les Directions de Contract Management étaient représentées, reconnues et distinguées. A cette occasion, Thierry Vidal, pour Naval Group, a reçu le Trophée d'Or dans la catégorie "Direction du Contract Management 2018". Dans cette même catégorie une mention spéciale a été attribuée à Capgemini.

Plus d'informations : <http://www.trophees-du-droit-edition-entreprise.fr/trophees-du-droit-2-aa2>



Vous êtes Contract Manager et vous avez des questions sur votre métier, recherchez des conseils ou une écoute pour prendre du recul sur votre parcours ou votre pratique ?

Vous avez cumulé depuis plusieurs années de l'expérience voire développé une expertise dans un des domaines de pratique du contract management et vous souhaitez partager votre expérience ou votre vision du métier avec une personne en recherche d'échange ?

L'AFCM vous propose un accompagnement professionnel de mentoring par son service de mise en relation pour constituer un binôme mentor / mentoré.

Vous souhaitez devenir mentor ou mentoré ? N'hésitez pas à candidater ou poser vos questions à mentoring@afcm-asso.fr

LA MÉDIATION : UN MODE ALTERNATIF DE RÉOLUTION DES CONFLITS EN PLEIN ESSOR

INTRODUCTION PAR JEAN-CHARLES SAVORNIN

La médiation se développe fortement depuis plusieurs années en tant que mode alternatif de résolution de conflits.

Définie comme de la négociation assistée par un tiers – le médiateur – elle reprend les codes d'une négociation. Le médiateur intervient alors pour modérer, faciliter, renouer le dialogue entre les parties.

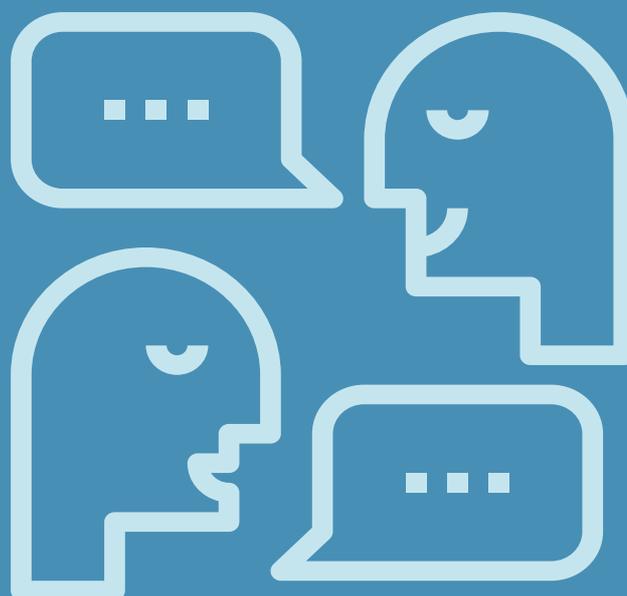
Une formation à la négociation ne suffit pas au médiateur pour se positionner comme tel, et les formations spécifiques se multiplient.

Lors de ces formations, les participants apprennent la posture à adopter en fonction des différentes étapes du cycle de la médiation. Certaines formations aboutissent à des certificats ou à des diplômes, même si aucun critère n'existe pour exercer l'activité de médiateur. Nombre de formations ont ainsi été créées pour accompagner le développement de la médiation, sous tous types de formats : de quelques jours à plusieurs semaines, certifiantes, diplômantes, ou non.

Pour les formations longues, diplômantes, citons notamment l'Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation (IFOMENE – www.icp.fr) qui délivre le seul diplôme universitaire de médiateur au catalogue de l'Ecole Nationale de la Magistrature, en partenariat avec l'Ordre des avocats de Paris, ou encore Assas qui, à l'instar de son Diplôme d'Université Contract Management, propose un Diplôme d'Université La Médiation sur 180 heures (www.u-paris2.fr).

Les organismes offrant des formations plus courtes sont bien souvent également des centres de médiations auprès desquels les médiateurs peuvent se faire référencer. C'est par exemple le cas du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (www.cmap.fr), émanation de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris qui délivre un certificat conjointement avec l'ESCP-Europe, ainsi que de l'Institut d'Expertise, d'Arbitrage et de Médiation (www.ieam.eu), anciennement Compagnie des Arbitres-Rapporteurs et des Experts du Tribunal de Commerce de Paris.

Le médiateur peut également exercer son activité en indépendant.



PRÉSENTATION DU CENTRE DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE DE PARIS (CMAP)



Sophie Henry, Déléguée générale du CMAP

Pouvez-vous nous présenter le CMAP ?

Le CMAP a été créé en 1995 par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris, au moment de la promulgation de la loi⁽¹⁾ relative à la médiation judiciaire. La CCI a été visionnaire. C'était en effet le premier centre en France qui proposait aux entreprises à la fois le recours à l'arbitrage déjà connu des entreprises et à la médiation, processus totalement nouveau.

Au CMAP, nous croyons qu'en cas de désaccord, plusieurs options sont possibles et le judiciaire n'est pas toujours la plus adaptée: médiation, arbitrage, expertise amiable, décision d'urgence... Nous sommes aujourd'hui le leader en France et l'un des principaux centres européens de gestion et de résolution des conflits commerciaux. Ces voies alternatives permettent de partir sur de nouvelles bases, de pérenniser les relations ou d'y mettre fin sereinement. Il ne s'agit pas de désigner un gagnant ou un perdant mais bien de trouver une solution pour avancer, construite autour des besoins des parties et de la spécificité du différend qui les amène au CMAP.

Le rôle du CMAP est d'organiser la procédure de médiation de la désignation du médiateur à la clôture du dossier. Trois juristes sont dédiés à temps plein à la gestion des procédures.

En plus d'être un centre créateur de solutions, le CMAP est également Centre de formation agréé. Il propose notamment des programmes de formation à la médiation et des modules courts de perfectionnement aux différents outils du médiateur (Négociation raisonnée, écoute active, systémie...) outils que les contracts managers connaissent bien dans leur pratique professionnelle.

Pouvez-vous nous donner quelques chiffres ?

Depuis 1995, le CMAP c'est plus de 9000 entreprises clientes, 4000 dossiers traités pour plusieurs milliards d'euros d'enjeux. Le taux de réussite de nos médiations est de 70%, et même de 74% dans le cadre des médiations conventionnelles en 2017.

Leur durée moyenne est d'une quinzaine d'heures (le temps de résolution est un critère essentiel du choix de la médiation).

Le CMAP, c'est aussi un panel d'environ 150 médiateurs aux profils très variés renouvelé chaque année. Après une croissance de plus de 15% en 2016, ce sont donc 350 à 400 dossiers qui sont maintenant traités annuellement au CMAP. La médiation devient un outil de résolution des conflits qui séduit toujours plus d'entreprises.

Comment devient-on médiateur au CMAP ?

La fonction de médiateur n'est pas une profession réglementée

et il n'y a aucune exigence législative de formation pour la pratique de la médiation.

Or la médiation est un processus structuré qui nécessite l'acquisition de techniques spécifiques, et ce quel que soit l'expérience et les talents de celui qui assumera la posture du tiers entre les parties. Nous demandons aux médiateurs de suivre une formation, que ce soit au CMAP ou dans un autre organisme de formation, puis de passer un examen pour tester leur aptitude à conduire le processus de médiation.

Nous avons ainsi créé un partenariat avec l'ESCP Europe pour la certification de médiateur ESCP Europe / CMAP. Les médiateurs peuvent ainsi justifier d'un diplôme d'une grande école de commerce qui légitimera leur travail et leur parcours de formation. Une fois cette épreuve réussie, les médiateurs qui veulent rejoindre

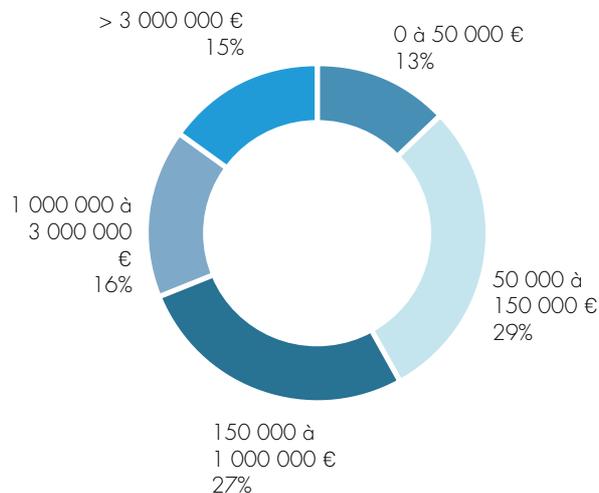
le panel du CMAP présentent un dossier en vue de leur agrément qui est étudié par la Commission de médiation du Centre deux fois / an.

Parmi nos médiateurs, nous avons 50 % de juristes –avocats, juristes d'entreprise, anciens magistrats, professeurs de droit– et 50 % venant du monde de l'entreprise, qui sont cadres, experts techniques, experts financiers, architectes, ingénieurs...

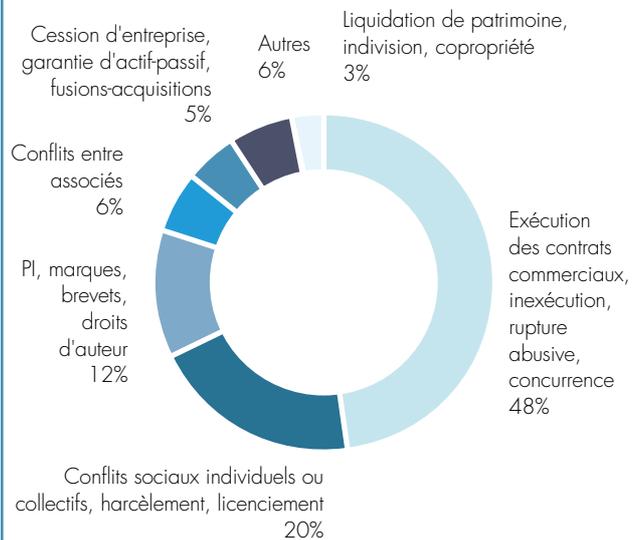
Tous ont, au minimum, dix années d'expérience professionnelle. La plupart du temps, ils ont beaucoup plus.

C'est là que réside la force du CMAP par rapport aux annuaires de médiation dès lors que nous connaissons chacun de nos médiateurs et les proposons aux entreprises en nous adaptant à la problématique (juridique, technique, financière) et au secteur d'activité de chaque dossier.

Montant en litige



Typologie de conflit



Quelles sont les bonnes pratiques dans la rédaction d'une clause contractuelle visant à faire appel au CMAP ?

La devise concernant les clauses est « Less is more ». Plus la clause est simple, moins elle sera sujette à discussion. L'objectif de la médiation est de faire gagner du temps aux parties pour la résolution de leur conflit. Une clause trop longue risque de susciter des questions sur sa mise en œuvre et peut même devenir un sujet de contentieux pour que le juge statue sur son interprétation, soit un effet inverse au but initialement recherché ! Le CMAP propose des modèles de clause avec un renvoi à l'application de son règlement.⁽²⁾

Selon vous, la médiation a-t-elle de l'avenir en France et à l'international ?

Le changement de culture de l'affrontement vers le compromis est-il enfin en marche ? Si les pays anglo saxons ont adopté la médiation depuis longtemps comme un outil efficace de résolution des conflits, la question se pose dans la plupart des autres pays, en Europe ou ailleurs.

Pour la France, les indicateurs sont plutôt positifs du côté de la chancellerie qui poursuit la promotion des modes amiables.

Cela fait plus de 20 ans que le CMAP travaille en France et à l'international, à la sensibilisation des acteurs de la médiation. Les avocats et magistrats, qui en sont les prescripteurs, sont désormais davantage formés et connaissent de mieux en mieux le processus.

Mais de nombreuses entreprises, qui en sont pourtant les premières bénéficiaires, n'appréhendent pas encore les avantages nombreux de la médiation (gain de temps, coût réduit, solution maîtrisée, confidentialité, pérennisation des relations et possibilité de faire homologuer l'accord transactionnel lui conférant force exécutoire). L'information des entreprises doit donc se poursuivre sous toutes les formes possibles (conférences, articles de presse, campagnes de communication via les fédérations professionnelles et les médias dédiés aux entreprises).

L'insertion des clauses de médiation est aussi bien sûr un vecteur très efficace.

La qualité des tiers, enfin, est primordiale pour rassurer les utilisateurs et donner à la médiation la

place qu'elle mérite et c'est une question à laquelle le CMAP veille strictement en étant vigilant sur la sélection de son panel de médiateurs. Mais la meilleure manière d'apprécier la médiation, c'est tout simplement de l'essayer !

Il n'y a aucun risque pour l'entreprise : si la médiation ne permet pas d'aboutir à une solution négociée, les parties pourront agir en justice pour faire valoir leurs droits. Si la médiation aboutit, et les contrats managers le savent mieux que personne, c'est un succès pour l'entreprise. Elle résout son différend à un coût maîtrisé, dans des délais rapides, en valorisant la dimension relationnelle avec ses partenaires commerciaux.

Les perspectives de développement de la médiation me paraissent donc prometteuses.

Les entreprises ont comme objectif de gagner des parts de marché, pas des procès judiciaires et je fais confiance à l'intelligence des décideurs qui vont intégrer la médiation comme un atout compétitif dans la stratégie du contentieux de l'entreprise.

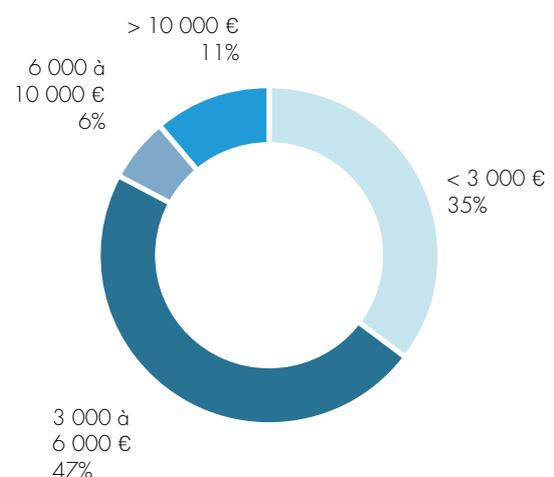
“

Les entreprises ont comme objectif de gagner des parts de marché, pas des procès judiciaires.

”

Propos recueillis par Rolland Terrin

Coût de la médiation



(1) Loi du 8 février 1995

(2) pour consulter les clauses www.cmap.fr

ENTRETIEN AVEC MICHEL PALACIOS, MÉDIATEUR AGRÉÉ PAR LE CMAP



Michel Palacios, Directeur juridique Programmes au sein de Naval Group et Médiateur agréé par le CMAP depuis trois années.

Pouvez-vous nous donner votre définition de médiateur ?

Le médiateur est une personne extérieure qui aide des parties en conflit à parvenir à une solution mutuellement acceptable mettant fin à leur différend. Le médiateur est nécessairement une personne indépendante et impartiale, qui mène un processus librement choisi par les parties et confidentiel.

Le médiateur est un « facilitateur » dont la mission est de permettre les négociations entre les parties, afin de les aider à trouver elles-mêmes une solution à leur différend. A la différence, d'un juge ou d'un arbitre qui impose une solution aux parties.

Comment devient-on médiateur ?

En pratique, il y a plusieurs conditions à réunir pour devenir médiateur.

Tout d'abord il faut avoir suivi une formation qualifiante attestant l'aptitude à la pratique de la médiation. La formation permet d'approfondir les concepts et de travailler la posture du médiateur à travers des cas pratiques, dans l'objectif général de développer les compétences métier.

Bien évidemment, il ne faut pas avoir fait l'objet d'une condamnation et ne pas avoir commis de faits contraires à l'honneur, à la probité et aux bonnes mœurs. Ensuite, pour chaque dossier, il faut justifier de son indépendance à l'égard des parties en conflit. Enfin, il convient de compléter la formation initiale par une formation continue qui permet d'améliorer sa pratique et d'approfondir la médiation.

Pour ma part, c'est un objectif qui s'est développé progressive-

ment. Lorsque j'ai suivi une première formation à la médiation du CMAP, mon but était d'acquérir des compétences pour la maîtrise du processus mais pas de pratiquer en qualité de médiateur. La formation a été une grande et forte découverte, j'ai voulu approfondir la matière en suivant une formation qualifiante qui m'a conduit à exercer.

Quels sont les cas classiques sur lesquels vous intervenez ?

J'interviens principalement en médiation dans des litiges commerciaux. Je ne sais pas si l'on peut parler de cas classiques tant les situations sont diverses. Il y a des différends entre client et fournisseur, entre partenaires ou associés, entre concurrents, les litiges peuvent porter sur des points commerciaux, techniques, relationnels ou des changements de situation.

Il existe également des médiations de la consommation, en social ou bien des médiations familiales.

Auriez-vous un exemple de cas traité ou quelques chiffres à nous apporter ?

Il va être difficile de vous répondre avec un exemple car la médiation est un processus confidentiel. C'est d'ailleurs l'une des conditions de sa réussite. Les échanges durant les séances de médiation sont protégés par la plus stricte confidentialité, cette règle s'applique tant au médiateur qu'aux parties et à leurs conseils, aucune constatation, déclaration ou proposition, effectuée devant le médiateur ou par lui, ne peut être utilisée ultérieurement, même en justice, sauf ac-

cord formel de toutes les parties. Pour les chiffres je vous invite à consulter les statistiques du CMAP, elles parlent d'elles-mêmes et démontrent l'efficacité de la médiation : 71% d'accords, un coût moyen de 5 000 € et une durée moyenne de 15 heures.

Selon vous la médiation a-t-elle de l'avenir en France et/ou à l'international ?

Oui, assurément. Il faut reconnaître qu'elle a des atouts évidents : efficacité, coût relativement faible et rapidité, mais ce ne sont pas les seuls.

D'abord, elle permet de parvenir à une solution qui souvent préserve les relations d'affaires. C'est très important, car on peut avoir un différend, mais il faut pouvoir le surmonter sans fracture irréversible.

Ensuite, la palette de solutions est beaucoup plus riche qu'en contentieux « classique ». En médiation, tout est possible et l'issue au différend, qui souvent n'est pas imaginable en début du processus, est taillée sur mesure à chaque situation. De plus, les parties gardent la maîtrise de la solution et ne sont pas soumises à l'aléa judiciaire.

Enfin, la médiation étant un processus volontaire, les parties se conforment à l'accord trouvé, elle donne rarement lieu à un contentieux de l'exécution comme il peut en exister pour les décisions de justice ou arbitrale.

La médiation fait partie des modes dits alternatifs de résolution des différends mais compte tenu de tous ses avantages elle devrait être le mode premier de résolution des différends.

Propos recueillis
par Rolland Terrin

LES MODES DE RÈGLEMENT AMIABLE DES CONFLITS

Propos recueillis
par Vincent Leclerc



Jacques-Olivier Simonneau
Juge consulaire, Tribunal de
Commerce de Paris

Après de nombreuses années d'activité dans la construction d'usines de par le monde et après avoir été confronté à beaucoup de discussions contractuelles, j'ai choisi de devenir juge au tribunal de commerce. Fonction passionnante, dont je pourrais vous parler longuement, peut-être une autre fois s'il y a des volontaires parmi vous ?

Car aujourd'hui je veux traiter ici les modes de règlement amiable des litiges, que je limiterai aux litiges entre entreprises en France, c'est à dire ceux traités par les tribunaux de commerce. Le législateur a prévu et encouragé ce mode de règlement amiable. Mais le démarrage est lent en France et moindre qu'ailleurs en Europe : seuls 2% des litiges en France, à comparer à 30% en moyenne européenne ont recours à un mode amiable de résolution des différends.

Élément de formalisme intéressant : pour qu'une assignation au tribunal soit considérée, elle doit obligatoirement mentionner et prouver, le cas échéant, que le demandeur (celui qui assigne) a d'abord tenté un rapprochement

amiable avec le ou les défendeurs. A défaut, et sous certaines conditions, son assignation est nulle ! C'est à dire que le demandeur ne perd pas ses droits à agir mais perd toute l'action conduite jusqu'à ce stade.

La sanction est lourde, car cela signifie un délai supplémentaire dans le traitement de son différend.

Et nous touchons là le point central de toutes les solutions de rapprochement amiable : **un meilleur délai**. Même dans des tribunaux réputés rapides, l'étape de mise en état du litige, i.e. le temps utilisé par les avocats pour s'échanger leurs conclusions, est en moyenne d'une année. Alors que le temps de la décision proprement dite, audience pour recevoir les parties et prononcé du jugement, est d'environ 6 semaines. Le rapprochement amiable vient significativement réduire la première étape.

Au fait, quels sont les modes de traitement amiable dans les tribunaux de commerce ?

- la conciliation,
- la médiation,
- l'amiable composition,
- la transaction,
- l'arbitrage.

La conciliation peut être demandée par les parties quel que soit le stade d'avancement de la procédure. C'est un moyen pratique, simple et gratuit de tenter un rapprochement entre les parties. Soit la conciliation est opérée par le juge qui a été saisi du litige, dans ce cas il aboutit à un accord cosigné par les parties ayant valeur de titre exécutoire. Ou bien le juge chargé du litige constate la volonté des parties de se rapprocher et les oriente vers

un juge-conciliateur, juge spécialement formé à cette mission, ou vers un conciliateur de justice (liste de conciliateurs agréés par les cours d'appel) qui les recevra hors procédure et maintiendra leurs échanges confidentiels. L'accord ainsi formé pourra à la demande des parties être homologué par le tribunal et ainsi avoir l'autorité de la chose jugée. Les avantages de la conciliation sont multiples : hormis les délais courts mentionnés ci-dessus, une solution co-construite qui autorise plus facilement la reprise de relations commerciales entre les parties en litige, un contentieux incident sur l'exécution de l'accord quasi nul, etc.

La médiation judiciaire est elle-aussi une parenthèse dans le procès, destinée à aider les parties à trouver une solution, hors de la présence du juge qui ne sera pas informé de la teneur de leurs négociations. La mission du médiateur est rémunérée, limitée à 3 mois, renouvelable une fois. Le fait de devoir acquitter des honoraires est sans doute un premier test de la volonté des parties de se rapprocher pour régler amiablement leur litige. Mais ce coût est probablement encore répulsif pour nombre de prétendants, à l'aune du nombre de médiations engagées (en 2017 à Paris, 3 médiations engagées pour près de 500 conciliations). L'accord ainsi obtenu peut lui aussi être soumis au tribunal pour homologation.

Dans le cas de **l'amiable composition**, les parties demandent au juge de statuer en droit et en équité, en « amiable compositeur » : c'est un rôle similaire à celui d'un arbitre.

La transaction est un contrat par lequel « les parties terminent une contestation ». Ce contrat a l'autorité de la chose jugée.

Enfin **l'arbitrage** est une forme de justice privée payante, qui résulte d'un accord entre les parties sur le mode de résolution des différends. Ce mode est développé ailleurs dans la revue CM.

Depuis que j'exerce en tant que juge au tribunal de commerce, j'ai vu des cas où la résolution amiable aurait été préférable à l'issue contentieuse. En effet, le tribunal doit juger en droit et pas en équité : i.e. les stipulations du contrat ont force de loi entre les parties, donc lorsque le contrat n'est pas clair ou pas assez précis, la décision repose sur le contrat et son application.

Ainsi, je vois parfois des contrats rédigés (trop) vite ou à l'économie : je ne peux m'empêcher de mentionner ce cas récent où l'acheteur avait choisi de prendre comme conseil celui du vendeur, pour limiter ses frais... assurément une mauvaise idée !

A mon avis, le mode de résolution amiable est préférable dans ces cas-là, car la volonté ou l'intention des parties contractantes sera davantage prise en compte.

Les freins à ces modes amiables sont de plusieurs ordres, sans qu'il soit possible de les classer par importance. Je citerai : la réticence des conseils des parties à une solution rapide, le manque d'intérêt des dirigeants de l'entreprise pour une solution négociée ou l'absence d'implication physique des parties (un règlement amiable suppose la présence active des parties). Ce qui à l'heure de la digitalisation forcée devient une gageure !

LA MÉDIATION D'ENTREPRISE



Alain Brière, Médiateur du Groupe EDF

66 Les qualités premières du médiateur sont l'écoute, la hauteur de vue, la bienveillance, l'humilité, le pragmatisme et parfois, la capacité à être légèrement provocateur.

99

LA « VIGIE » D'EDF SOUFFLERA BIENTÔT SES 20 BOUGIES

La Médiation du Groupe EDF a été créée en fin d'année 1998, dans le cadre de l'ouverture du marché de l'énergie, période où se sont créées d'autres médiations dans les entreprises et services publics (La Poste, SNCF, RATP, ...). Initialement, l'objectif était de proposer un dernier recours amiable aux clients, dans la perspective d'une meilleure satisfaction et la volonté de mieux écouter les consommateurs.

Aujourd'hui, l'activité de celui qui se définit volontiers comme la « Vigie du Paquebot » porte à près de 90% sur la médiation de la consommation. Les médiations avec des fournisseurs et sous-traitants représentent quant à elles 10 à 12 dossiers par an.

Le Médiateur EDF remplit deux missions principales : il traite à l'amiable les différends dont il est saisi, et émet des alertes et propose des recommandations d'amélioration concernant les dysfonctionnements récurrents qu'il constate à travers le traitement des dossiers qui lui sont confiés. Selon ses mots Alain Brière est ainsi un « impertinent pertinent qui nomme les choses et interpelle les dirigeants de l'Entreprise ».

UNE APPROCHE CLASSIQUE DES MÉDIATIONS D'ENTREPRISES

La seule différence avec une médiation conventionnelle, et elle n'est pas anodine, est sa gratuité pour le requérant.

Pour le reste, le médiateur d'entreprise reste un tiers neutre et indépendant, dont le rôle est de mettre en œuvre un processus de résolution amiable du litige, dans

un contexte de totale confidentialité. « Mon indépendance et ma neutralité en tant que médiateur d'entreprise ne peuvent être remises en cause dans la mesure où je suis notifié à Bruxelles en tant que médiateur de la consommation », insiste Alain Brière.

Le Médiateur du Groupe EDF est en effet auditionné par la Commission d'Évaluation et de Contrôle de la médiation de la consommation, laquelle est particulièrement sensible aux garanties d'indépendance. D'ailleurs, Alain Brière nous a reçus pour cette interview dans ses locaux de l'Avenue Percier, dans le 8ème, « volontairement séparés du Siège du Groupe ». Par suite, cette indépendance bénéficie aux autres requérants, qui ne relèvent pas du champ de la médiation de la consommation.

COMMENT, EN PRATIQUE ?

Le Médiateur EDF est saisi soit par le requérant lui-même (ou son représentant), soit via le Médiateur des Entreprises. Dans ce dernier cas, une co-médiation est réalisée.

Le recours à la médiation est intégré aux conditions générales de vente et d'achat d'EDF et de ses filiales. Les conditions de saisine du médiateur y sont explicitées. La Médiation reste toutefois un ultime recours amiable. Pour que la saisine soit jugée recevable, le litige doit donc impérativement avoir fait l'objet, au préalable, d'une réclamation écrite, et d'une instruction à un « premier niveau », puis, le cas échéant, par une instance d'appel (2ème niveau, en général au niveau national).

La saisine peut se faire par voie électronique, sur le site du médiateur (mediateur.edf.fr), ou par courrier postal.

La médiation se déroule ensuite en présence des parties, selon le processus de la médiation conventionnelle. Une (ou plusieurs) réunions plénières sont organisées et conduites sous l'autorité du Médiateur. Le principe est

alors d'aider les parties à trouver la solution qui mettra un terme au litige. Cette solution fera enfin l'objet d'un protocole signé par les parties, lequel, tout comme tout le reste de la médiation, est assorti d'une clause de confidentialité.

Le processus de médiation est d'une durée variable (entre un et douze mois), en fonction de la complexité du dossier et du nombre d'acteurs dans le litige.

UN TAUX DE RÉUSSITE DE 90% !

Pour Alain Brière, la réussite de la médiation tient avant tout à la propre volonté des parties d'aboutir à une solution amiable. Mais elle dépend aussi de l'humilité du médiateur, gardien du processus, tout autant que de sa capacité à imposer les règles de la médiation, à « tenir les rênes ». Mais celui qui affiche un taux de succès de 90% de ses médiations avec les sous-traitants et fournisseurs (soldées par un accord amiable), reste prudent ; « tant que le protocole n'est pas signé et que les parties ne se sont pas tapées dans la main, rien n'est joué ». Il est donc crucial de s'assurer que tout a été dit pendant les réunions, et que tous les sujets, rancœurs ou non-dit, ont été évacués.

Pour les litiges entre EDF et ses prestataires et sous-traitants, les requérants sont majoritairement des PME rencontrant des difficultés dans la réalisation des marchés, confrontées à des évolutions du cahier des charges ou dans le cadre des appels d'offres. « Ces entreprises comptent sur ma connaissance de l'entreprise et du système pour faire bouger les choses », avance Alain Brière, qui reconnaît que sa connaissance du Groupe EDF est un plus pour faire avancer les parties.

REGARDS VERS L'AVENIR

Pour le Médiateur du groupe EDF, la médiation reste encore trop peu connue, et son effet vertueux sur la pérennisation des relations

commerciales est insuffisamment reconnu. Pourtant, il en est sûr, la médiation va prendre une place de plus en plus importante dans les relations commerciales, « Un requérant qui me saisit veut avant tout être écouté » nous confie-t-il, « il souhaite que son différend soit

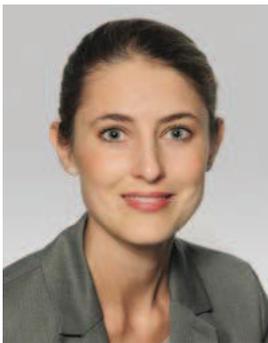
reconnu et considéré comme tel. Bien souvent, quand j'accueille un requérant, j'entends : Enfin je suis reçu ! ».

Pour autant, Alain Brière veut rester prudent : la médiation tend de nos jours à devenir un « business » en tant que tel, et il

conviendra de veiller à ce que son niveau de qualité ne se détériore pas. Il sera aussi nécessaire de renouveler la pédagogie autour de la médiation : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas, car trop d'acteurs ignorent encore ses principes... comme ses avantages.

*Propos recueillis par
Diane Tremblay,
Chargée de
Mission Contract
Management EDF
& Frédéric Berjot
Directeur Driver
Trett France*

FORMATION DU CMAP : L'ART DE RENOUER LE DIALOGUE



Marine Maffre Maucour,
Consultante sénior Driver
Trett ayant suivi en 2017 la
formation à la Médiation du
CMAP

66

La formation du
CMAP s'appuie
largement sur
des exercices
et des mises
en situation.

99

Pourquoi avoir choisi la formation CMAP ?

Je travaille dans le domaine de la réclamation depuis 2011 et assiste des clients dont les projets rencontrent des difficultés importantes et qu'ils peinent à résoudre de façon amiable.

Il m'arrive donc régulièrement de travailler sur des dossiers en phase précontentieuse ou contentieuse, en particulier en cas de recours à l'arbitrage.

J'ai parfois eu le sentiment que certains litiges auraient pu être résolus plus rapidement, que des opportunités avaient été manquées et que les parties elles-mêmes se sentaient parfois dépassées par des procédures dont elles ne maîtrisent ni le calendrier ni les arcanes.

Je connaissais l'existence de modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) et ai eu envie de me renseigner. C'est alors que j'ai découvert la médiation inter-entreprises. J'ai été séduite par son caractère confidentiel – comme pour l'arbitrage – et par le fait qu'en revanche un recours soit encore possible en cas d'échec.

Plusieurs de mes collègues s'étaient formés à la médiation notamment auprès du CMAP,

ce sont eux qui m'ont incitée à m'inscrire.

Les statistiques m'ont interpellée : 71 % des médiations débouchent sur un accord après en moyenne 15 heures d'échanges. Ça me semblait alors relever de la magie !

Qu'est-ce que cette formation vous a appris ?

La première chose que j'ai retenue est l'importance accordée à l'écoute. Les médiés ont besoin de se sentir entendus par le médiateur comme par l'autre partie. J'ai compris qu'il y a en effet un temps pour purger le conflit au travers de la prise de parole avant d'espérer passer à la recherche de solutions. Le nœud d'un différend réside souvent en une suite de circonstances et d'interprétations malheureuses, la médiation permet alors de renouer une forme de dialogue.

J'ai également retenu que la solution revient toujours aux parties elles-mêmes. Elles connaissent leurs moteurs, leurs limites et leur marge de manœuvre. Néanmoins tout l'art du médiateur réside dans sa capacité à poser les bonnes questions au bon moment mais aussi à offrir une prise de recul nécessaire à cette re-

cherche de solution et ce, parfois au-delà du cadre du litige. J'ai notamment souvenir d'un exemple où la médiation était devenue un terrain propice à une nouvelle négociation commerciale pour un contrat qui n'avait aucun lien avec le litige ayant conduit les parties à recourir à la médiation.

Conseillerez-vous cette formation ?

La formation du CMAP s'appuie avant tout sur une méthode éprouvée où chaque étape est cruciale. Elle s'appuie en outre largement sur des exercices et des mises en situations. J'ai particulièrement apprécié de pouvoir bénéficier de l'expérience de plusieurs intervenants eux-mêmes médiateurs dont les parcours et formations très variés permettent d'acquérir une vision d'ensemble de la pratique de la médiation, n'entamant en rien la cohérence d'ensemble.

Pour finir je soulignerai que les acquis de la formation s'étendent au-delà de la médiation et me sont utiles chaque jour dans la pratique de ma profession.

*Propos recueillis
par Rolland Terrin*