

De la gestion du risque à l'ingénierie de la solution : la médiation comme outil stratégique de la direction juridique



Entretien avec **Elsa Rodrigues**,
Médiateur certifié
et Avocate Associée - LERINS

L'année 2025 a constitué une étape significative dans l'évolution des modes alternatifs de règlement des différends inter-entreprises. Le décret n° 2025-660 du 18 juillet 2025 relatif à la réforme des modes amiables de règlement des différends (MARD) a profondément modifié le Code de procédure civile, transformant ce qui relevait auparavant d'une démarche volontaire en une étape désormais structurée du procès civil. **Cette évolution législative, conjuguée à une pression économique croissante sur les entreprises, conduit les directions juridiques à repenser leur approche du contentieux.**

Le décret du 18 juillet 2025 : Un nouveau cadre procédural incitatif

Le décret du 18 juillet 2025 a introduit plusieurs mécanismes destinés à encourager, voire contraindre, les parties à privilégier le règlement amiable. L'Audience de Règlement Amiable (ARA), généralisée devant les tribunaux de commerce par les nouveaux articles 861-1 et suivants du Code de procédure civile, confère au juge une fonction de facilitateur distincte de sa mission juridictionnelle, lui permettant d'identifier les points d'accord potentiels et de proposer une médiation sans préjuger du fond. Le renforcement du pouvoir d'injonction constitue l'autre innovation majeure. L'article 127-1 nouveau du CPC permet au juge d'enjoindre aux parties de rencontrer un médiateur. En cas de refus sans motif légitime, l'article 127-2 prévoit une amende civile pouvant atteindre 10 000 euros pour une personne morale. Cette sanction marque une rupture conceptuelle : le refus systématique du

dialogue n'est plus neutre juridiquement. Toutefois, des interrogations subsistent et en particulier l'appréciation du caractère légitime du motif invoqué pour refuser de rencontrer un médiateur, lequel relèvera de la casuistique juridictionnelle. Des précisions sont notamment attendues sur la légitimité du motif portant sur l'urgence manifeste ou la nécessité d'obtenir un précédent jurisprudentiel. S'agissant de l'accord issu de la médiation, le décret offre désormais la faculté d'obtenir un accord ayant force exécutoire par la simple apposition de la formule exécutoire par le greffe compétent, si l'acte est contre-signé par avocats. Une volonté affichée de renforcer l'efficacité de la médiation.

La médiation commerciale : Efficacité économique et préservation de la valeur

Au-delà des considérations procédurales, l'intérêt stratégique de la médiation pour les directions juridiques réside dans son efficacité opérationnelle et sa capacité à préserver la valeur de l'entreprise.

Selon le baromètre 2024 du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), le taux de succès des médiations commerciales s'établit à 67%, avec une durée moyenne de traitement de 12 heures. Cette rapidité permet une libération anticipée des provisions pour risques et une meilleure visibilité financière. L'économie réalisée sur les frais de justice et les honoraires d'avocats, bien que variable selon les dossiers, représente en moyenne 60 à 70% du coût d'un contentieux judiciaire complet, ou d'un arbitrage.

L'efficacité économique ne constitue cependant pas le seul avantage. La préservation des relations commerciales représente un enjeu majeur dans des écosystèmes industriels où les partenaires stratégiques sont limités en nombre. Contrairement à la décision arbitrale ou judiciaire, dont la logique binaire (gagnant/perdant) détruit fréquemment le lien contractuel, la médiation permet d'envisager des solutions créatives préservant la continuité de la

relation : rééchelonnement de paiements, modification des modalités contractuelles, compensation par des prestations futures. La confidentialité du processus, garantie par l'article 21-3 de la loi n° 95-125 du 8 février 1995, constitue un atout. Dans un contexte de vigilance accrue sur les critères ESG et de transparence réputationnelle, pouvoir résoudre un différend sensible à l'abri des regards externes préserve l'image de marque de l'entreprise. Cette confidentialité connaît néanmoins des limites légales : elle ne peut faire obstacle aux obligations de déclaration fiscale, aux enquêtes pénales, ni à la protection de l'ordre public.

Points de vigilance :

L'exigence de rigueur contractuelle

L'agilité offerte par les MARD ne doit pas se traduire par un relâchement de la rigueur juridique.

La rédaction des clauses de médiation contractuelle exige une précision chirurgicale. Il convient de déterminer : le centre de médiation qui sera désigné (par ex. le CMAP, la CCI, la LCIA, l'ICDR, le SIAC) ou, en l'absence de règlement de médiation applicable, les modalités de désignation du médiateur, la répartition des frais, le calendrier indicatif, la langue de la médiation pour les contrats internationaux, et surtout l'articulation qui s'imposera en présence d'une clause compromissoire ou attributive de juridiction le cas échéant. Une clause imprécise ou contradictoire risque de devenir elle-même source de contentieux sur sa validité et son interprétation, alors même qu'une action judiciaire sera irrecevable en présence d'une obligation de médiation préalable.

La sécurisation de l'accord issu de la médiation nécessite également une attention particulière. L'accord rédigé et signé par les parties constitue un contrat soumis aux règles du droit commun ou encore une transaction au sens des articles 2044 et suivants du Code civil. Dans les deux cas, l'accord aura un caractère contraignant mais non force exécutoire, sauf à recourir à l'homologation judiciaire (article 131-12 du CPC), un acte notarié ou, désormais, un acte contresigné par avocats revêtu de la formule exécutoire apposée par le greffe.

Un processus qui devient hybride : Les modes mixtes de règlement des différends

L'avenir du contentieux des affaires, particulièrement dans sa dimension internationale, s'oriente vers une combinaison stratégique des différents modes de résolution. Les enquêtes successives de la Queen Mary University of London révélaient déjà cette tendance, confirmée par le rapport 2024 de la Singapore International Dispute Resolution Academy (SIDRA) : la moitié des entreprises interrogées déclarent privilégier une approche hybride combinant arbitrage et médiation.

Le modèle « Med-Arb » propose d'engager une phase de médiation, puis, en cas d'échec total ou partiel, de basculer vers une procédure arbitrale pour trancher les points résiduels. L'avantage réside dans la célérité de la médiation pour les aspects négociables, tout en conservant la garantie d'une décision contraignante pour les questions purement juridiques. Le règlement Med-Arb simultané proposé par le CMAP depuis 2023 optimise ce processus : l'originalité de cette procédure réside dans la combinaison simultanée mais indépendante de la médiation et de l'arbitrage, chaque intervenant ne communiquant pas avec l'autre.

L'arbitre ne rend sa sentence que 8 jours après la fin du délai de médiation, uniquement si aucun accord n'a été trouvé, ou bien pour trancher les points de désaccord persistants.

Inversement, le processus « Arb-Med-Arb » initie une procédure arbitrale qui est ensuite suspendue pour permettre une tentative de médiation. Si celle-ci aboutit, les parties demandent aux arbitres de constater l'accord dans une sentence dite « d'accord parties » ou « Consent Award ». Cette sentence, qui entérine un accord négocié tout en conservant la forme arbitrale, présente un avantage décisif : elle bénéficie du régime de reconnaissance et d'exécution de la Convention de New York du 10 juin 1958, applicable dans 172 États. Cette faculté est reconnue par l'UNCITRAL¹ United Nations Commission on International Trade Law – et adoptée par de nombreux États comme le Royaume-Uni². Ce n'est toutefois pas le cas de la France,

du moins à ce stade, qui se limite au mieux à considérer une telle sentence comme un accord transactionnel.

Ces mécanismes hybrides soulèvent néanmoins des questions déontologiques et pratiques. Le cumul des fonctions de médiateur et d'arbitre par une même personne interroge : le médiateur, ayant eu accès à des informations confidentielles en caucus, peut-il ensuite arbitrer en toute impartialité ? Certains systèmes juridiques, comme le droit anglais, manifestent une réticence vis-à-vis de cette double casquette. Les règlements institutionnels (CCI, CMAP, HKIAC) prévoient désormais des garanties procédurales : consentement explicite des parties, impossibilité pour le médiateur-arbitre d'utiliser les informations obtenues en médiation sauf accord, possibilité de récusation.

Vers un changement de paradigme : De la gestion du litige au pilotage stratégique des différends

La justice de demain sera plurielle, agile et négociée. Ainsi, la mutation en cours ne constitue pas une simple évolution technique du droit processuel ; elle implique, très en amont, une approche pragmatique et prospective de chaque différend selon une grille multicritères, que ce soit au stade de la conclusion du contrat ou à la naissance du litige : coût-bénéfice, préservation des relations commerciales, maîtrise du calendrier, confidentialité, et probabilité de succès de chaque mode de résolution. La réforme de 2025 s'inscrit pleinement dans ce courant. Son effectivité dépendra toutefois largement de l'appropriation de ces outils par les praticiens et de l'émergence plus ou moins rapide d'une vraie culture du règlement amiable dans l'écosystème juridique français.

LERINS

Coordonnées :

- erodrigues@lerins.com
- www.lerins.com