

Enquête sur les pratiques des modes amiables de règlement des différends (MARD)

Volet qualitatif



Vos contacts au sein du pôle Society de CSA :

Julie Gaillot – julie.gaillot@csa.eu

Elise Souci – elise.souci@csa.eu

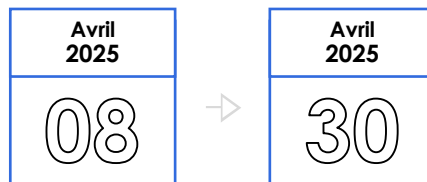
Camille Brun – camille.brun@csa.eu

Méthodologie

MODE DE RECUEIL

Réalisation
de **35 entretiens**,
d'une durée **45 minutes**
via Zoom

DATES DES GROUPES



PROFILS

10 non-praticiens MARD
25 praticiens MARD

20 exerçant à **Paris / IDF**
15 exerçant en **province**

18 femmes
17 hommes

12 associés
12 exerçant en **individuel**
11 collaborateurs libéraux

Ancienneté moyenne : **16 ans**

0-5 ans : 12

6-20 ans : 13

Plus de 20 ans : 10

Une bonne image des MARD auprès des interviewés

Mais ils évoquent un déficit de notoriété et d'image
au sein de la profession et chez les clients



Perception générale





« Il vaut mieux un mauvais accord qu'un bon procès. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Mieux vaut une mauvaise paix que la meilleure des guerres. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Vaut mieux un bon accord qu'un mauvais procès. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

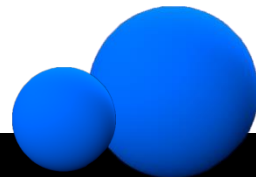
« Un bon accord ou un accord choisi vaut mieux qu'un jugement dramatique. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Il vaut mieux un mauvais accord qu'un bon procès. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

« On dit souvent qu'il vaut toujours mieux un mauvais accord qu'un bon procès. » (Non praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Un mauvais accord vaut mieux qu'un bon procès. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

**« Sur le principe, mieux vaut un bon accord qu'un mauvais procès.
Personne ne dirait le contraire. »** (Non praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)



**De très nombreux interviewés citent – parfois mal –
le Balzac des *Illusions perdues** pour introduire leur vision
sur l'intérêt des modes amiables :**

éviter les délais et la lourdeur du contentieux,

tout en offrant des solutions adaptées aux besoins spécifiques des parties

Une bonne image des MARD auprès des interviewés

Une perception portée par des considérations pragmatiques et humaines

Les avocats interrogés ont quasiment tous, globalement, une bonne image *a priori* des MARD, dont ils reconnaissent l'intérêt voire apprécient la philosophie (malgré les limites qu'ils observent en pratique – voir plus loin).

Cette bonne image est portée par des considérations pragmatiques et éthiques / humaines (voire philosophiques).

Des considérations pragmatiques et rationnelles

- Les modes amiables s'avèrent, selon les avocats interrogés, des **outils efficaces de résolution des litiges**, par leur **rapidité** et leur relative **simplicité** – surtout en comparaison des lenteurs, lourdeurs et limites de la justice traditionnelle dans le cadre d'un contentieux classique.
- Ils permettent de **maîtriser le processus et le traitement de son dossier, voire sa résolution, contrairement à un "aléa judiciaire"** souvent évoqué qui désigne à la fois :
 - Des **délais longs** et relativement inconnus *a priori*.
 - Des **décisions de justice** parfois incomprises voire **déconcertantes**.
- En mineur : ils apparaissent aussi à certains avocats (notamment des hommes) comme des méthodes relativement créatives, associées à une modernisation de la justice et inspirées des pratiques et conceptions américaines (comme la BATNA, *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, ou encore l'économie des coûts de transaction inspirée de l'école de Chicago). Elles sont particulièrement adaptées au droit des affaires, où la préservation des relations commerciales est importante.

Des considérations éthiques / humaines voire philosophiques

- Les modes amiables sont perçus comme une **approche éthique du métier** d'avocat, qui doit privilégier la solution la plus efficace pour son client.
 - Ils incarnent une **volonté de trouver des chemins d'apaisement**, davantage que de figer les conflits. Une démarche décrite comme humaine, constructive, tournée vers la **résolution des problèmes**, offrant des espaces de parole et d'**expression des émotions**. Ce sont plus souvent des femmes qui insistent sur ces dimensions.
- **Une voie vers une nécessaire transformation des pratiques judiciaires** – si ce n'est (en mineur) de la société – à rebours d'une justice classique perçue comme rigide, hiérarchique et souvent insatisfaisante.

Une bonne image des MARD auprès des interviewés

Une perception portée par des considérations pragmatiques et humaines

Les avocats interrogés ont quasiment tous, globalement, une bonne image *a priori* des MARD, dont ils reconnaissent l'intérêt voire apprécient la philosophie (malgré les limites qu'ils observent en pratique – voir plus loin).

Cette bonne image est portée par des considérations pragmatiques et éthiques / humaines (voire philosophiques).

Des considérations pragmatiques et rationnelles

- Les modes amiables s'avèrent, selon les avocats interrogés, des **outils efficaces de résolution des litiges**, par leur **rapidité** et leur relative **simplicité** – surtout en comparaison des lenteurs, lourdeurs et limites de la justice traditionnelle dans le cadre d'un contentieux classique.
- Ils permettent de **maîtriser le processus et le traitement de son dossier, voire sa résolution, contrairement à un "aléa judiciaire"** souvent évoqué qui désigne à la fois :
 - Des **délais longs** et relativement inconnus *a priori*.
 - Des **décisions de justice** parfois incomprises voire **déconcertantes**.
- En mineur : ils apparaissent aussi à certains avocats (notamment des hommes) comme des méthodes relativement créatives, associées à une modernisation de la justice et inspirées des pratiques et conceptions américaines (comme la BATNA, *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, ou encore l'économie des coûts de transaction inspirée de l'école de Chicago). Elles sont particulièrement adaptées au droit des affaires, où la préservation des relations commerciales est importante.

« Quand on arrive à bien gérer un accord, c'est très positif pour tout le monde. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« On reste complètement maître du processus, sans l'aléa d'un tiers. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il n'y a pas de vérité judiciaire... On se retrouve de plus en plus devant des décisions qui sont un peu surprenantes. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Ce sont des matières techniques... Mais il n'y a plus du tout de prévisibilité. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« La transaction est préférable au procès... J'ai intégré ce truc-là depuis longtemps. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

Une bonne image des MARD auprès des interviewés

Une perception portée par des considérations pragmatiques et humaines

Les avocats interrogés ont quasiment tous, globalement, une bonne image *a priori* des MARD, dont ils reconnaissent l'intérêt voire apprécient la philosophie (malgré les limites qu'ils observent en pratique – voir plus loin).

Cette bonne image est portée par des considérations pragmatiques et éthiques / humaines (voire philosophiques).

*« Le contentieux, c'est quelque chose de long, de compliqué, de fatigant psychologiquement et physiquement. Là où le mode amiable, c'est vraiment une discussion entre les parties assistées par leur avocat pour trouver une solution. »
(Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)*

« L'énorme gratitude des personnes que j'avais en médiation... Il se passe quelque chose avec cette réaction quand j'ai des gens en face... Il y a une tranquillité intérieure... Et je ne doute pas une seconde que ça rejaillisse sur l'environnement professionnel, familial, local. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

*« Il y a vraiment une catégorie d'avocats qui ont envie de ça parce que ça les sort un peu de leur pratique très belliqueuse, et du coup ils sont très à fond sur la médiation, l'envie de pratiquer différemment, ils en ont vraiment assez d'être dans la guerre permanente, ça les saoule profondément. Enfin moi je vois ces confrères-là qui étaient très dans le contentieux, qui au bout d'un moment en ont marre. »
(Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)*

« Une manière plus douce et plus dans l'écoute et davantage dans l'échange que ne le permet une juridiction. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

Des considérations éthiques / humaines voire philosophiques

- Les modes amiables sont perçus comme une **approche éthique du métier** d'avocat, qui doit privilégier la solution la plus efficace pour son client.
- Ils incarnent une **volonté de trouver des chemins d'apaisement**, davantage que de figer les conflits. Une démarche décrite comme humaine, constructive, tournée vers la **résolution des problèmes**, offrant des espaces de parole et d'**expression des émotions**. Ce sont plus souvent des femmes qui insistent sur ces dimensions.

Une bonne image des MARD auprès des interviewés

Une perception portée par des considérations pragmatiques et humaines

Les avocats interrogés ont quasiment tous, globalement, une bonne image *a priori* des MARD, dont ils reconnaissent l'intérêt voire apprécient la philosophie (malgré les limites qu'ils observent en pratique – voir plus loin).

Cette bonne image est portée par des considérations pragmatiques et éthiques / humaines (voire philosophiques).

« Il y a beaucoup d'avantages à étudier ces modes de résolution des conflits... La gestion des conflits, la façon de s'exprimer, la communication non-conflictuelle, non-violente, je pense que c'est bénéfique à tous. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« On peut avoir des gens qui viennent vous voir en disant "Moi mon objectif, c'est d'anéantir l'autre, c'est qu'il ou elle ne se relève pas, etc.". Ca déjà, ça ne correspond pas à mon mode de fonctionnement de base. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

Des considérations éthiques / humaines voire philosophiques

→ **Une voie vers une nécessaire transformation des pratiques judiciaires** – si ce n'est (en mineur) de la société – à rebours d'une justice classique perçue comme rigide, hiérarchique et souvent insatisfaisante.

Les interviewés évoquent un déficit de notoriété et d'image au sein de la profession et des clients

Les interviewés évoquent des réserves, dont certaines entravent le développement des MARD – des réticences qu'ils ont pu avoir initialement ou qu'ils observent parmi leurs confrères / consœurs.

Des modes amiables assez peu connus

- Un **manque de connaissance** des MARD, voire un **déficit de clarté** des différents modes d'exercice possibles.
- Une **multiplication des modes**, dont les dénominations et même les principes de fonctionnement ne permettent pas toujours de saisir **ce qui les différencie** les uns des autres.
- Une **relative opacité** dans ce qu'ils recouvrent en termes de procédure / process.

→ **En conséquence, les avocats ne se sont pas bien appropriés ces méthodes.**

Une réputation en demi-teinte de ces modes de règlement

- Des modes de règlement plutôt basés sur **le compromis** ; or, celui-ci peut parfois être **perçu – par les clients, voire certains avocats – comme une concession** (à laquelle tous ne sont pas prêts), **et/ou un aveu de faiblesse** – notamment parmi les hommes.
 - Certains clients peuvent avoir l'impression que les avocats qui leur proposent le mode amiable ne veulent en fait pas traiter leur dossier, ni "s'occuper d'eux".
- La raison d'être de ces modes amiables n'est **pas toujours perçue comme orientée vers les besoins des clients et des justiciables**, mais plutôt comme **une "parade" pour répondre aux problèmes d'engorgement** des tribunaux. Ils permettent ainsi aux juges de se décharger rapidement et facilement de certaines affaires.
- **Une perception des fondements qui dégrade a priori l'image des MARD, perçus comme un expédient, voire une justice au rabais.**
- Une certaine **méfiance** vis-à-vis d'une pratique parfois comprise comme étant **d'inspiration anglo-saxonne voire américaine**, imprégnée de la **culture** des affaires, de la négociation, du **"deal"** qui **contrevient à la tradition française** et dont certains pensent qu'il pourrait s'agir d'un effet de mode.
 - Selon certains avocats (notamment dans le droit des affaires), la médiation et les autres MARD sont en effet bien intégrés dans la culture anglo-saxonne, alors qu'en France, ils peinent à s'imposer (malgré une promotion active par le barreau et les institutions).

Les interviewés évoquent un déficit de notoriété et d'image au sein de la profession et des clients

Les interviewés évoquent des réserves, dont certaines entravent le développement des MARD – des réticences qu'ils ont pu avoir initialement ou qu'ils observent parmi leurs confrères / consœurs.

Des modes amiables assez peu connus

- Un **manque de connaissance** des MARD, voire un **déficit de clarté** des différents modes d'exercice possibles.
- Une **multiplication des modes**, dont les dénominations et même les principes de fonctionnement ne permettent pas toujours de saisir **ce qui les différencie** les uns des autres.
- Une **relative opacité** dans ce qu'ils recouvrent en termes de procédure / process.

→ **En conséquence, les avocats ne se sont pas bien appropriés ces méthodes.**

« C'est un système qui se cache derrière un verbiage, les gens sont paumés, on ne comprend rien. Moi j'ai mis je ne sais pas combien de temps à comprendre la différence qu'il pouvait y avoir entre médiation et conciliation, et je ne suis pas sûr de l'avoir encore complètement comprise. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Sur la médiation et la conciliation, on ne sait pas toujours quelle est la différence. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Moi j'ai une bonne image sur le papier, et j'ai une image un peu plus nébuleuse en pratique. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Je crois savoir qu'il y a la conciliation et la médiation... La distinction pour moi est très floue, voire, dans mon esprit, elle n'existe pas. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Les interviewés évoquent un déficit de notoriété et d'image au sein de la profession et des clients

Les interviewés évoquent des réserves, dont certaines entravent le développement des MARD – des réticences qu'ils ont pu avoir initialement ou qu'ils observent parmi leurs confrères / consœurs.

« J'ai pas eu de problème avec les dames encore... Les mecs, c'est toujours une histoire d'égo. On va dire "Vous savez qu'il y a un truc génial, qui s'appelle le MARD", il va dire "Ouais, en gros je me couche". » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Ils ont l'impression qu'on met leur dossier de côté. Ils se demandent où est le loup. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Certains clients veulent un avocat pour rentrer dans le lard de la partie adverse... Le discours de conciliation peut être vécu comme une trahison. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

Une réputation en demi-teinte de ces modes de règlement

- Des modes de règlement plutôt basés sur **le compromis** ; or, celui-ci peut parfois être **perçu – par les clients, voire certains avocats – comme une concession** (à laquelle tous ne sont pas prêts), **et/ou un aveu de faiblesse** – notamment parmi les hommes.
- Certains clients peuvent avoir l'impression que les avocats qui leur proposent le mode amiable ne veulent en fait pas traiter leur dossier, ni "s'occuper d'eux".

Les interviewés évoquent un déficit de notoriété et d'image au sein de la profession et des clients

Les interviewés évoquent des réserves, dont certaines entravent le développement des MARD – des réticences qu'ils ont pu avoir initialement ou qu'ils observent parmi leurs confrères / consœurs.

« On a un peu le sentiment que parfois les juges n'ont pas envie de trancher les dossiers, nous renvoient en médiation. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Je pense que c'est vraiment une volonté de désengorger les tribunaux. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« La justice est en carafe depuis 30 ans... C'est une manière de dire aux gens "Réglez vos problèmes entre vous". » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« Moi, je trouve que justement c'est plutôt une manière pour les juges de ne pas travailler, et ça les choque pas du tout que ce soit payant... Les magistrats ne veulent plus juger, ils se disent débordés, ce qui est un peu discutable parce que le nombre de dossiers a baissé en appel, toutes matières confondues. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Une réputation en demi-teinte de ces modes de règlement

- La raison d'être de ces modes amiables n'est **pas toujours perçue comme orientée vers les besoins des clients et des justiciables**, mais plutôt comme une **"parade" pour répondre aux problèmes d'engorgement** des tribunaux. Ils permettent ainsi aux juges de se décharger rapidement et facilement de certaines affaires.
- ➔ **Une perception des fondements qui dégrade a priori la démarche des MARD, perçue comme un expédient, voire une justice au rabais.**

Les interviewés évoquent un déficit de notoriété et d'image au sein de la profession et des clients

Les interviewés évoquent des réserves, dont certaines entravent le développement des MARD – des réticences qu'ils ont pu avoir initialement ou qu'ils observent parmi leurs confrères / consœurs.

« Factuellement ça ne prend pas en France, malgré tous les efforts y compris du barreau – parce que je vois bien que le barreau pousse quand même à développer cette pratique – ça fonctionne relativement peu. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« J'estime que la profession d'avocat n'a pas su prendre ce train... C'est la réflexion désabusée d'un vieil avocat qui déplore que sa profession ait beaucoup de mal à épouser les changements. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Les anciens ne sont pas très habitués à utiliser les techniques des MARD... Pour eux, c'est un peu un buzzword américain. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« J'ai fait une partie de mes études au Canada et ils ont une approche – et les Américains aussi – beaucoup plus de négociations transactionnelles, là où en France on a beaucoup plus tendance à avoir recours au juge. C'est très différent. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Une réputation en demi-teinte de ces modes de règlement

- Une certaine **méfiance** vis-à-vis d'une pratique parfois comprise comme étant **d'inspiration anglo-saxonne voire américaine**, imprégnée de la **culture** des affaires, de la négociation, du **“deal” qui contrevient à la tradition française** et dont certains pensent qu'il pourrait s'agir d'un effet de mode.
- Selon certains avocats (notamment dans le droit des affaires), la médiation et les autres MARD sont en effet bien intégrés dans la culture anglo-saxonne, alors qu'en France, ils peinent à s'imposer (malgré une promotion active par le barreau et les institutions).

NB. Certains praticiens ont une vision plus nuancée et ont, au contraire, l'impression que la pratique des MARD progresse.

« On va beaucoup, beaucoup moins au contentieux quand même que quand j'ai commencé. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Les MARD, une pratique moins “noble” de la justice ?

Deux visions cohabitent, voire s'opposent

Une procédure qui modernise le fonctionnement de la justice

(pour la majorité des avocats interrogés)

- Les MARD constituent une véritable procédure, qui renouvelle la pratique de la justice à travers une dynamique transactionnelle, en opposition à une vision jugée plus archaïque de la profession, trop centrée sur le contentieux.

Une procédure qui constitue un “pis-aller”

- Cette opinion est minoritaire parmi les avocats interrogés, mais elle est **régulièrement évoquée par les interviewés en écho aux critiques** que certains entendent de la part de leurs confrères et consœurs (voire de leurs clients). Les MARD ne seraient pas une autre forme de justice, différente et avec ses atouts propres, mais plutôt **une manière de contourner la procédure judiciaire** habituelle impliquant un juge, **voire de les marginaliser eux-mêmes** (la conciliation et la médiation ne requérant pas l'assistance d'un avocat).
- Selon ces avocats, les MARD constitueraient **une alternative moins noble à la justice traditionnelle**, et sont assimilés à des “discussions de marchands de tapis”.

« Une autre façon d'exercer le métier. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« La diplomatie, le dialogue, trouver un accord, ça doit être préalable à aller en justice, qui est l'ultime recours. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Les modes amiables, c'est le futur. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« J'aimerais que ça se développe. C'est une bonne solution. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« La justice est opaque pour beaucoup... Alors si en plus on leur dit qu'on ne va pas avoir une vraie décision... » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Il y a un intérêt pour le pouvoir réglementaire et pour le juge... C'est pas toujours dans l'intérêt du justiciable. Et enfin, c'est rarement l'intérêt du droit... Les négociations – quels que soient les enjeux d'ailleurs, c'est ça qui est effrayant – ça reste toujours une question de marchand de tapis. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)



Les pratiques



Différents niveaux d'appréciation des MARD

Néanmoins, nonobstant cette bonne image globale, on identifie **des publics plus ou moins enthousiastes vis-à-vis des MARD**, avec quatre grands profils qui se dégagent.

Militants (~ 2 à 3 sur 10)

Des professionnels investis voire passionnés par ces modes de règlement, ils s'efforcent d'être des ambassadeurs de l'amiable par l'exemplarité et la pédagogie auprès de leurs clients et confrères.

Ils sont bien formés, souvent médiateurs eux-mêmes, et se positionnent comme facilitateurs, privilégiant l'accompagnement et la dimension humaine à la confrontation.

Ce sont plus souvent des femmes.

Convaincus (~ 3 sur 10)

Des professionnels persuadés de l'intérêt des modes amiables, même s'ils ne les pratiquent pas toujours, faute de cas.

Ils défendent pourtant ces solutions auprès de leurs clients et estiment que c'est leur rôle de les convaincre.

Ils ont souvent suivi des modules de formation, notamment sur la médiation.

Pragmatiques (~ 3 sur 10)

Ils placent l'intérêt de leur client au-dessus de leur esprit juridique et considèrent à ce titre que les modes amiables sont des solutions parfois pertinentes.

Mais elles peuvent aussi (souvent) être inadaptées, en fonction des dossiers, de la partie adverse ou de l'avancement de la procédure.

Ils ont parfois un discours sévère vis-à-vis des juges qui se débarrasseraient ainsi de dossiers qu'ils ne veulent pas traiter.

Sceptiques (~ 1 sur 10)

Des avocats qui ne pratiquent pas les modes amiables (et les connaissent peu), ou qui les utilisent sur décision du juge – rarement de manière spontanée.

Ils craignent une perte de contrôle sur les dossiers, et évoquent les difficultés à facturer leurs services dans le cadre des MARD.

Ils peuvent avoir parfois un regard plutôt condescendant sur ces modes, qui ne représentent pas la noblesse du débat juridique.

Ce sont plus souvent des hommes.

Différents niveaux d'appréciation des MARD

Néanmoins, nonobstant cette bonne image globale, on identifie **des publics plus ou moins enthousiastes vis-à-vis des MARD**, avec quatre grands profils qui se dégagent.

Militants (~ 2 à 3 sur 10)

« Je ne suis pas devenue avocate pour attaquer, je suis devenue avocate pour régler des problèmes. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« Tu incarnes la médiation, tu respires la médiation, tu vis la médiation. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Si je ne pouvais pratiquer que des modes amiables et ne jamais aller devant les juridictions, ce serait vraiment mon idéal. » (Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)

Ce sont plus souvent des femmes.

« J'ai pas mal de consœurs qui ont fait des formations pour devenir médiatrices. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

Convaincus (~ 3 sur 10)

« Ma philosophie, c'est d'être toujours ouvert sur les MARD... Je pense que c'est notre rôle, à nous avocats, de convaincre. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Moi-même je suis un peu convaincu du bien-fondé. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Pour moi, ça reste toujours la solution privilégiée... C'est quasi systématique... Même quand il n'y a pas de conseil. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Les modes amiables, c'est la possibilité de prendre un chemin de traverse et d'avancer de manière intelligente vers une solution qui soit la plus satisfaisante possible pour tout le monde. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Différents niveaux d'appréciation des MARD

Néanmoins, nonobstant cette bonne image globale, on identifie **des publics plus ou moins enthousiastes vis-à-vis des MARD**, avec quatre grands profils qui se dégagent.

Pragmatiques (~ 3 sur 10)

« Je n'ai ni une mauvaise ni une bonne image. J'ai des dossiers qui s'y prêtent. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

Sceptiques (~ 1 sur 10)

« Je ne les pratique pas, j'ai jamais vu au sein du cabinet ce genre de pratiques. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« J'aurais préféré que notre profession se tourne vers l'arbitrage, qu'elle développe l'arbitrage... Je crois que les clients seraient plus à même d'accepter un arbitrage qui ressemble à un jugement, plutôt que le mode de règlement amiable des litiges sur lequel nous avons perdu, nous la profession, la main [...] J'y suis favorable dans certaines matières où le contentieux est compliqué, mais pas dans le contentieux civil où on nous vole le dossier... Quand on se retrouve devant le juge, qu'on n'a plus qu'à homologuer, je me demande à quoi j'ai servi. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

« Lorsqu'on fait des réunions de négociations, on veut du rouge qui tache*. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

* Une manière de dire qu'à ses yeux, les négociations (et, par extension, les modes amiables), ne sont pas des échanges de grande qualité comparativement au débat judiciaire et aux plaidoiries.

Différents niveaux d'implication dans la pratique des MARD

Les militants et les convaincus sont des avocats qui proposent **systématiquement** des règlements en mode amiable, et qui aimeraient davantage pratiquer (notamment les militants).

Certains (notamment les convaincus) ont **appris à apprécier l'amiable en pratiquant** – et regrettent certaines positions de principe de leurs confrères.

Ils ont tendance à considérer que ce sont **des modes que l'on peut activer à tous moments et pour tous types** de dossiers.

« Il faut envisager chaque dossier avec cette possibilité, ne serait-ce que par déontologie. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« C'est quelque chose que je propose vraiment systématiquement au début d'un dossier. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« 100 % de mes dossiers, si je devais choisir, je les passerais en MARD. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« [Au début] j'étais un peu dans l'idée "Ah, on nous met un intermédiaire qui va facturer parfois plus que nous, donc c'est sympa..." Je ne voyais pas forcément le bénéfice... Et finalement, en voyant les résultats et la rapidité avec laquelle on pouvait arriver à un traitement définitif du dossier, je me suis dit que c'était assez judicieux d'y recourir plus fréquemment. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Si l'autre partie en face coupe court tout de suite en disant "Non je ne veux pas", on n'est même pas rentré dans cette procédure amiable. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

« Même très tard, j'ai eu un dossier où on attendait le délibéré... Et on a transigé. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Différents niveaux d'implication dans la pratique des MARD

Les pragmatiques pratiquent le mode amiable quand ils le jugent **pertinent** et **après étude du dossier**, selon la nature du contentieux, le type de clientèle.

Ils peuvent parfois être **sceptiques sur leur utilité à certains moments de la procédure**, quand il arrive trop tôt (avant que les parties n'y soient prêtes), ou trop tard (après des années de procédure).

« C'est déjà trop tard quand on est au stade du délibéré. »
(Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Proposer un MARD dès le premier rendez-vous ? On ne couche pas le premier soir. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Il faut le faire tôt mais le problème c'est que des fois trop à chaud, le client n'est pas dans cette position. Et parfois quand c'est trop tard, le problème c'est que le client a payé des honoraires... Le dossier est plus du tout pareil. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les sceptiques proposent moins de mode amiable et, s'ils peuvent avoir un discours favorable aux MARD, ils **restent attachés, dans leur pratique, au contentieux** – par habitude ou par manque de formation.

« Il y a des confrères qui disent pratiquer l'amiable sans le pratiquer réellement. » (Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)

Une obligation déontologique pas toujours bien connue et parfois perçue comme inadaptée

Focus sur l'obligation du RIN

L'obligation de proposer des solutions amiables dès le premier rendez-vous est globalement connue par les interviewés, mais ils identifient deux grands écueils :

Une obligation mal connue

- Certains avocats évoquent un **manque de connaissance de la profession des obligations déontologiques** : l'obligation de proposer un MARD dès le premier rendez-vous avec le client est peu connue et donc appliquée – en tous cas pas systématiquement.

« Je ne crois pas que la profession le sache [qu'il y a une obligation de proposer un MARD]. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Ça je ne le savais pas. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Une obligation mal comprise

- L'obligation de proposer un MARD avant de saisir le juge est mal comprise, mal interprétée et mal intégrée.
- Elle est parfois **vécue comme une formalité inutile qui retarde la procédure**, voire comme un obstacle à l'accès au juge.
- En conséquence, elle est parfois **contournée** par des manœuvres tactiques (invocation de l'urgence, augmentation des montants demandés en règlement du litige pour passer au-delà de la barrière des 5 000 euros...).

« Une obligation mal vécue par certains confrères. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Ce qui est aussi bien connu, c'est que sous couvert de l'urgence, on peut quand même passer au trou. Donc c'est souvent très urgent. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Souvent les confrères, pour détourner ça, ils vont augmenter leurs demandes pour dépasser le cran des 5 000 euros. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

Des jeunes avocats peut-être plus enclins à pratiquer les modes amiables, mais pas mieux formés à la pratique

Des jeunes avocats davantage sensibilisés

- Certains interviewés évoquent un changement générationnel positif, avec des jeunes avocats plus ouverts aux MARD car ils en ont entendu parler dans leur formation initiale, et **davantage sensibilisés** à cette logique.

Des jeunes avocats qui manquent de modèles de pratique

- Si les jeunes générations d'avocats semblent mieux informées, elles ne sont **pas forcément mieux formées** (les MARD resteraient peu enseignés à l'université, ce qui limite leur appropriation par les jeunes praticiens).
- Ils peinent à mettre en œuvre ces modes **faute d'accompagnement pratique** dans leurs premières expériences de la part de leurs aînés.
- Par ailleurs, dans les **négociations**, ils sont **rarement intégrés** aux discussions.

« Il y a peut-être une ouverture un peu plus accrue chez les jeunes praticiens. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

« C'est plus facile de parler avec des avocats plus jeunes... » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Les jeunes générations d'avocats qui arrivent sur le marché n'ont pas le choix parce que l'embolie judiciaire est telle qu'en tous cas, ils y voient l'intérêt que ça peut avoir pour leurs clients et en conséquence pour eux, pour se démarquer des autres. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« C'est une question de posture plus que de génération. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Je suis trop junior pour accéder à la table des négociations... C'est les messieurs avec des cheveux blancs qui se mettent autour d'une table, qui ne connaissent pas forcément très bien le dossier, qui ont bien lu les petites fiches qu'on a préparées et qui coupent la poire en deux. Alors que lorsqu'on fait un procès, on peut prêter plus d'attention au droit. Ça peut être beaucoup plus stimulant intellectuellement. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Des différences de pratiques entre “petits” et “gros” barreaux

Il n'y a **pas de différence de perception** notable entre les avocats exerçant à **Paris** et ceux en **province**.

En revanche, il peut y avoir des **différences de pratiques**, liées à des réflexes et/ou des habitudes différents – mais qui seraient **davantage liées à la taille du barreau** / de la ville qu'à une distinction entre la capitale et le reste du pays.

En province, et notamment dans les plus petits barreaux, la pratique des MARD est un peu plus “empêchée” par :

- Des **réflexes de cabinets traditionnels** pour aller vers du contentieux classique.

« La culture des avocats dans certaines villes de province n'est pas du tout celle des gros barreaux. Beaucoup de confrères là-bas sont restés dans des pratiques très ancrées historiquement, sur des process qui prévalaient, sur la poursuite d'un positionnement social où je m'en remets au juge, je suis avocat, ça passe par la justice, etc. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

- Des **typologies de clientèle moins sensibilisées aux modes amiables** (particuliers, petites entreprises) que certains clients des cabinets parisiens.

« Là à Paris, j'étais dans un stage où c'était des très gros clients, et souvent américains, et ils étaient beaucoup plus favorables. » (Non praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Des différences de pratiques entre “petits” et “gros” barreaux

En province, et notamment dans les plus petits barreaux, la pratique des MARD est un peu plus “empêchée” par :

- **Surtout, des formations moins développées sur les modes amiables** (ainsi que sur d'autres sujets...) comparativement à Paris, ce qui freine la montée en compétences de la masse des avocats.

« C'est la grande chance du barreau de Paris qui offre beaucoup de formations. On ne manque pas de formation là-dessus. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Faire des formations de médiation déconcentrées par région serait peut-être une solution aussi. » (Non praticien, Individuel, H, Province, Plus de 20 ans)

« Je trouve que l'Ordre des avocats de Paris est très investi sur l'amiable et propose, dans le cadre de la commission MARD qui est très active, toujours plein de webinaires. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« En tous cas, au barreau de Paris, on a un calendrier des formations, tous les jours il y a des formations qui sont disponibles sur des sujets divers et variés. » (Non praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

Des différences de pratiques entre “petits” et “gros” barreaux

Par ailleurs, **comparativement à Paris, le recours au juge est perçu comme plus facile en province** / dans les petits barreaux, en raison d'une meilleure connaissance de la juridiction, de réflexes et d'habitudes établies (contrairement à la “nébuleuse” des modes amiables).

« Dans les petits barreaux, dès lors qu'on connaît un peu mieux les juridictions, on connaît les tribunaux, j'imagine qu'on a l'impression d'être dans un terrain plus familier pour aller directement au judiciaire. Et donc forcément, les modes amiables qui sont un peu une nébuleuse, ça tente moins. »
(Non praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Enfin, les délais d'une procédure classique peuvent être plus longs à Paris, ce qui milite davantage en faveur du recours aux modes amiables dans la capitale (vs. en région).

« Étant donné les délais des différents tribunaux à Paris, les frais qu'il va falloir engager pour initier une procédure devant le tribunal de commerce, pour ce type de contentieux-là, mes confrères auront tout intérêt à développer ce genre de pratique. » (Non praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

Focus sur les non praticiens

Les non praticiens interrogés dans le cadre de cette étude ne pratiquaient pas les MARD pour différentes raisons :

- La moitié étaient de jeunes avocats ayant récemment prêté serment et étant en activité depuis assez peu de temps – pas suffisamment pour avoir pratiqué les modes amiables – sans pour autant y être réfractaires. Certains exerçaient dans des grands cabinets parisiens où la pratique était peu courante voire inexistante (ceux-là étaient davantage sceptiques).
 - Des avocats pénalistes qui, sans être opposés aux MARD, étaient plutôt convaincus que leur matière ne s'y prêtait pas.
 - En mineur : ancien juriste dans le privé reconverti en avocat / conseil externe pour des entreprises sur de l'accompagnement en gestion de portefeuille, qui ne fait pas de MARD car il fait très peu de procédure.
- Des non praticiens qui ne le sont pas toujours par choix ou par conviction, mais en raison des opportunités et des dossiers qu'ils traitent. Les leviers auprès de ces publics pour les inciter à pratiquer les MARD ne sont pas différents de ceux développés dans la suite du rapport.

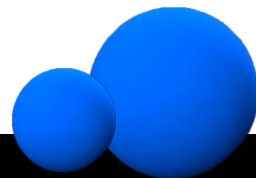


**Focus sur les différents
modes**



“

On a beaucoup de choses, mais qu'on utilise peu.



(Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

Des modes pas toujours bien connus

La négociation



La médiation (conventionnelle ou judiciaire)

La conciliation
juridictionnelle

L'ARA, audience
de règlement amiable

La désignation
d'un technicien
par acte d'avocat



Le processus collaboratif



**La procédure
participative assistée
par avocat**



Les modes perçus comme les plus transformateurs dans leurs pratiques.

La négociation, la médiation et la conciliation sont les modes les plus connus

La négociation

- La pratique la plus courante et efficace – du moins la plus simple / rapide à mettre en œuvre et la moins contraignante.
- Certains avocats qui ne pratiquent que la négociation ne l'identifient pas vraiment aux modes amiables, perçus comme nécessairement encadrés par une procédure.
- Une pratique parfois assimilée à une "discussion de marchands de tapis".



La médiation (conventionnelle ou judiciaire)

- Le mode amiable le plus connu et pratiqué après la négociation.
- Spontanément, il est davantage cité comme "mode amiable" que la négociation (perçue comme un échange informel plus que comme un MARD à proprement parler).
- La médiation offre un espace sécurisé pour l'expression des ressentis et la recherche de compromis (intéressant dans les conflits interpersonnels, les situations de souffrance au travail...).
- En comparaison, la négociation est vue comme une pratique moins encadrée et moins sécurisante émotionnellement.
- Enfin, la médiation est vue comme utile quand elle s'inscrit dans un rapport de force équilibré.

La conciliation juridictionnelle

- Un mode intéressant car il est gratuit et qu'il y a l'intervention d'un tiers qui propose une solution – ce qui convient (mieux) à certains clients.
- En revanche, un mode jugé par certains peu adapté aux dossiers complexes.



La négociation, la médiation et la conciliation sont les modes les plus connus

La négociation

« 9 fois sur 10 c'est de la nég. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« La négociation, on la fait mais entre conseils, sans participation d'une personne tierce. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Pour moi, pour qu'il soit amiable, il faut bien qu'il y ait quand même une tierce personne. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

« [Une négociation simple] non, non, c'est pas un mode amiable au sens où je l'entends. En tous cas, ce n'est pas un MARD, c'est une discussion, une transaction. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)



La médiation (conventionnelle ou judiciaire)

« Les discussions de marchands de tapis, je ne sais pas faire. Je ne sais pas discuter, je ne sais pas négocier... Les MARD, la médiation, permettent de sortir de la discussion de marchands de tapis. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

La conciliation juridictionnelle

« On oriente plus sur la conciliation dans la mesure où c'est gratuit, en tous cas c'est obligatoire pour certains contentieux. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

L'ARA, le processus collaboratif et la procédure participative restent des modes plus confidentiels

L'ARA, audience de règlement amiable

- Un mode récent, mal connu et peu mis en œuvre.
- Mais un mode plutôt bien perçu par les avocats qui le connaissent, en raison d'une continuité du cadre judiciaire qui facilite son acceptation, et du fait qu'il ne présente pas de surcoût.



Le processus collaboratif



La procédure participative assistée par avocat

- Des modes que certains connaissent de nom, mais très peu pratiqués, qui paraissent plutôt compliqués aux interviewés et difficiles à expliquer.
- Le processus collaboratif exige que les deux parties soient formées et d'accord, ce qui est rare.

L'ARA, le processus collaboratif et la procédure participative restent des modes plus confidentiels

L'ARA, audience de règlement amiable

« L'audience de règlement amiable ? Dans aucun de mes dossiers je n'ai eu une proposition. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« L'ARA on a moins l'impression d'avoir une coupure de la procédure, puisque finalement on reste devant un juge. Rien que sur ce volet-là, elle est plus facile à faire accepter auprès des clients, surtout qu'elle n'a pas de surcoût. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)



Le processus collaboratif



La procédure participative assistée par avocat

« Le processus collaboratif, il faut qu'il y ait deux avocats formés, ce qui n'est pas le cas très souvent. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« J'en ai entendu parler, mais honnêtement, j'en ai aucune pratique. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Une “inflation” des modes qui nuit à leur développement

- Certaines procédures sont mal connues et la confusion autour des différents termes (médiation, conciliation, négociation...) contribue à donner des MARD une image floue ou “brouillée”. **Même les avocats expérimentés peinent parfois à distinguer clairement ces procédures, ce qui nuit à leur appropriation et à leur valorisation.**
- La **surabondance** et la rédaction jugée perfectible **des textes encadrant les MARD** rendent leur application complexe (voire, pour les plus sceptiques, leur légitimité discutable).
- Certaines procédures sont **peu accessibles**, avec des professionnels (médiateurs, conciliateurs) pas toujours disponibles rapidement.
- **L'image du médiateur ou du conciliateur peut être mal comprise**, et notamment confondue avec celle du juge – attestant du besoin qu'ont parfois les parties de s'en remettre à une “autorité supérieure”.
 - Certains avocats perçoivent le rôle de médiateur comme une “entourloupe” qui permettrait de facturer sans faire grand-chose.

« Il y a une sorte de profusion... Une sorte de sur-inflation textuelle et réglementaire avec des textes parfois mal rédigés, des dispositions en matière de MARD qui sont très peu utilisées... » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« On convainc quelqu'un d'y aller et on lui dit : le premier rendez-vous est dans deux mois... » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Comme s'il fallait quelqu'un au-dessus... Parce que de temps en temps en médiation, j'ai tous les regards qui se tournent vers moi. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il y a une image qui n'est pas forcément très bonne du médiateur, des confrères qui pensent que c'est un peu une entourloupe, un moyen de facturer sans rien faire, ou d'assurer sa retraite après avoir été avocat. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Une “inflation” des modes qui nuit à leur développement

Sur la médiation en particulier.

- La médiation est parfois vécue comme une **contrainte**, voire une **“procédure déguisée”** en comparaison de la négociation, plus souple à mettre en œuvre – ce qui est attendu d'un mode amiable.
 - Aller en MARD, c'est “faire le deuil” d'un procès devant le juge et accepter de transiger pour gagner du temps et de l'argent. Or, le recours à une médiation n'est pas aussi rapide qu'une négociation et représente un coût.
- **Le fait qu'elle soit imposée peut aussi être mal vécu :**
 - **Par des avocats jaloux de leur prérogatives** et qui ont l'impression de perdre le contrôle de leurs affaires.
 - **Parce qu'elle peut être imposée à un moment jugé inopportun**, par exemple les médiations en appel sont souvent jugées tardives, peu efficaces, subies par les clients – qui doivent pourtant la payer.

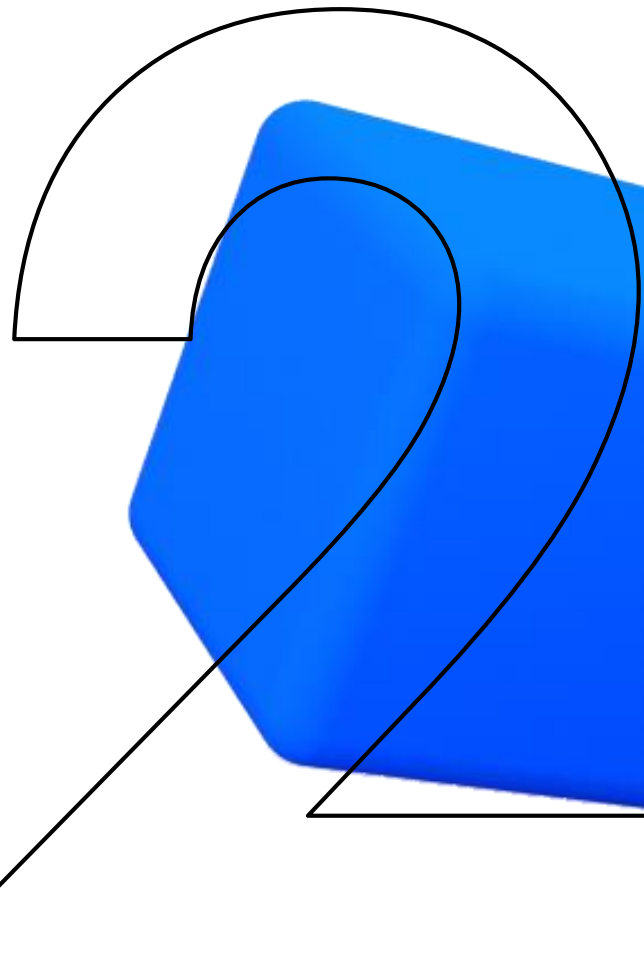
« La médiation, c'est intéressant, mais... On est déjà obligé d'expliquer au client qu'il va falloir qu'il transige, qu'il mette de l'eau dans son vin... Si je lui dis “On va faire une négociation”, il va être beaucoup plus réceptif que si je lui explique qu'on va faire quelque chose qui ressemble quand même, mine de rien, à une juridiction. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« C'est pas normal, on perd le pouvoir. Au départ, le procès c'est la chose des parties, c'est fini ça. Le procès c'est la chose des juges qui nous maltraitent. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

« On nous impose une médiation qui vient encore retarder l'arrêt... et on doit la payer... En appel, on a déjà attendu deux ou trois ans... On est convaincu de notre position. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

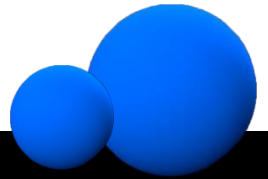
« Dire à un avocat qu'en médiation, il est en retrait, ça le rend fou. Il a été formé pour être sur scène. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

Les avantages et inconvénients des MARD



“

*Le procès devrait, dans la mesure du possible,
être évité, parce qu'il coûte cher, c'est long,
et la sécurité juridique n'est plus ce qu'elle était.*



(Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

Des avantages nombreux, mais des modes qui ne sont pas toujours adaptés aux situations rencontrées

Avantages

Pour le client – voire son avocat :

- Un gain de temps et d'argent.
- Des procédures simples et flexibles.
- Des outils de gestion et de prévention des conflits.
- Une implication qui responsabilise les parties.
- Un espace d'expression qui favorise l'apaisement.

Pour le système judiciaire – voire la société :

- Un désengorgement des tribunaux.
- En mineur : des pratiques transformatrices pour les rapports humains.

Inconvénients

- La médiation : un coût mal compris, mal perçu et mal évalué.
- La médiation : une issue incertaine.
- Des modes inadaptés dans certains cas très techniques ou trop conflictuels.
- Des modes parfois inadaptés voire impossibles à activer, notamment en matière pénale.

Les avantages des MARD

Un gain de temps et d'argent

Une réduction des délais – même dans des situations complexes.

- Une procédure contentieuse classique peut s'étaler sur plusieurs années : les MARD permettent de **résoudre les litiges beaucoup plus rapidement**, avec des délais qui se comptent en mois (vs. des années au tribunal).
- Par ailleurs, **les accords conclus en MARD peuvent être exécutés plus rapidement** que les jugements prononcés au tribunal.

Une réduction et une maîtrise des coûts.

- Les MARD reviennent **moins cher à long terme** qu'une procédure judiciaire, surtout en temps humain.
 - En médiation, même si des frais sont engagés dès le démarrage (ce qui rebute certains, voir plus loin), des avocats considèrent que les frais engagés sont généralement bien moindres que ceux d'un procès.
 - Certains dispositifs, comme la **conciliation**, sont même **gratuits**.
- **La facturation est davantage prévisible** que dans le cadre d'un contentieux long et incertain.

« Un dossier que je traite en MARD, je vais le traiter en dix heures, alors qu'au judiciaire, c'est trente heures. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Une conciliation, ça sort de situations monstrueuses en deux mois. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« On peut régler ça en deux mois, sinon c'est dix ans de procédure. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Ça permet de mettre fin à une situation contentieuse beaucoup plus rapidement que dans le cadre d'un procès correctionnel. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« Le mode amiable, c'est forcément payé... Quand on conclut une transaction avec l'administration, on doit payer dans le délai de 30 jours. Si au bout de 30 jours vous n'avez pas payé, la transaction tombe. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Si on peut trouver une solution amiable, ce sera bien plus court et peut-être bien moins coûteux parce qu'il y a toujours un aléa judiciaire. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Trouver un accord en deux ou trois réunions de médiation, au final ça coûte moins cher aux clients. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« C'est un choix qui permet d'optimiser ses gains ou ses pertes. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« L'idée c'est d'éviter de faire des frais d'avocat pour rien. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les avantages des MARD

Des procédures simples et flexibles

Des procédures simples qui évitent toute la bureaucratie judiciaire.

- Une simplicité des procédures qui apporte **de l'autonomie et de la liberté dans la gestion de son dossier, une souplesse dans la mise en œuvre**, sans être contraint par la bureaucratie judiciaire (délais subis, greffes...).
- Des **échanges simplifiés entre avocats**, avec une garantie de confidentialité qui facilite la recherche de solutions.

Des procédures flexibles qui s'adaptent à de nombreux types de litiges.

- Les parties peuvent choisir leur médiateur et peuvent **adapter la procédure à leurs besoins** spécifiques.
- Souplesse d'utilisation : les MARD peuvent être proposés / **activés à tout moment** de la procédure.
- Hormis les cas d'ordre public ou de violences, les MARD peuvent s'appliquer à presque **tous les types de litiges**.

→ Des procédures souples qui génèrent moins de stress que le contentieux.

« Une fois qu'on a goûté à cette autonomie, à cette liberté d'organisation... on ne reviendrait pas en arrière. » (Non-praticien, Associé, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Ça évite des délais très longs, toute une bureaucratie, toutes sortes de délais de procédure à réaliser, les greffes, et ça peut alléger la charge de travail. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Le secret des échanges entre avocats, c'est fondamental... Ça déverrouille. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

Les avantages des MARD

Des outils de gestion et de prévention des conflits

Des outils pour protéger les relations.

- Les modes amiables permettent de **préserver de bonnes relations** entre les parties, ce qui s'avère pertinent dans de nombreuses situations, notamment auprès de clients BtoB :
 - En droit commercial, droit des sociétés, droit des affaires, pour **ménager les parties et d'éventuelles relations d'affaires** futures.
 - En droit social, pour **préserver les relations de travail**.

Des outils de pacification.

- En étant mis en œuvre relativement rapidement, **ils préviennent l'escalade des conflits** et la cristallisation de situations compliquées et litigieuses, qui tendent à s'aggraver avec le temps et la judiciarisation.

➔ **Des outils pour désamorcer et dédramatiser les situations de conflits, instaurer un climat moins conflictuel, voire pacifier les relations.**

« On va vous faire respirer de votre conflit, on va apaiser la situation. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« C'est de ne plus voir la relation forcément comme un conflit, mais plutôt comme un partenariat. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« C'est un vrai enjeu pédagogique pour les personnes, presque un enjeu de formation. » (Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)

Les avantages des MARD

Une implication qui responsabilise des parties

Un facteur d'“empowerment” des parties.

- Les MARD, notamment la médiation, **redonnent aux parties un rôle actif dans la résolution de leur conflit**, favorisant leur implication et leur responsabilisation.
- En permettant de “s'approprier” son litige sans le laisser trancher par un tiers, les modes amiables favorisent **des solutions sur-mesure et mieux acceptées**.

Un moyen d'éviter l'aléa judiciaire.

Parce que chaque dossier est particulier, il est impossible de prévoir à l'avance quelle sera la décision de justice, *a fortiori* dans un contexte d'encombrement des tribunaux qui entravent parfois la bonne analyse des dossiers par les magistrats. Des avocats évoquent ainsi des décisions de justice parfois déroutantes voire incompréhensibles, et/ou qui ne satisfont aucune des parties.

- Dans ce contexte, les MARD permettent **de reprendre le contrôle de son dossier et de réduire cet aléa**. Cela donne de la **visibilité** aux parties et, dans les entreprises, facilite la gestion (notamment comptable) et le suivi du dossier.

« Pour moi les modes amiables, c'est essentiellement (avec le prisme de la médiation) le fait pour les parties de prendre en charge leur litige, leur conflit. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« On les équipe pour surmonter les prochaines crises seuls. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Ce sont des processus qui permettent aux personnes d'être véritablement responsables et actrices de leur procès. » (Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)

Les avantages des MARD

Une implication qui responsabilise des parties

- Ils permettent également de **co-construire des solutions et des règlements** sur-mesure, **avec un niveau de détails** qui ne sera jamais abordé par un tribunal, et en intégrant des éléments que le juge ne pourrait pas imposer dans une décision.

Il ressort de cette implication :

- **Des décisions acceptables et acceptées** par les deux parties et non des décisions imposées ou mal comprises.
- **Des solutions (plus) durables car co-crées**, acceptées et souvent mieux respectées par les parties (surtout en droit de la famille).

➔ **Une approche personnalisée et plus adaptée aux besoins spécifiques des parties.**

« On essaye d'être créatif, on essaye de chercher à deux et puis à quatre et à cinq avec le médiateur. Souvent on s'aperçoit bien sûr qu'il y a des propositions qui se rejoignent, donc c'est là où on voit que ça fonctionne. »
(Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« On a tellement envisagé les choses en amont que les gens ne retournent pas devant le juge... Le juge ne fera pas dans son jugement ce qu'on peut adapter dans nos actes. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Ça peut déboucher sur les meilleures solutions et les solutions les plus durables. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« On peut faire dans la dentelle, rentrer dans des détails qu'aucun juge ne prendra en compte. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

Les avantages des MARD

Un espace d'expression qui favorise l'apaisement

Un lieu permettant l'échange de points de vue et la libre expression.

- Les MARD, et notamment la médiation, favorisent le **dialogue**, la **communication** et l'**expression des émotions**. Ils fournissent un cadre où les parties ont l'occasion d'exprimer leurs besoins et ressentis. Ils encouragent la compréhension mutuelle et réduisent la charge mentale et émotionnelle liée aux événements.
- Ils permettent de **mieux traiter les situations quand les différends sont autant** (si ce n'est plus) **humains que juridiques**.

Un espace de confidentialité.

- Contrairement au contentieux, les MARD **permettent de préserver la discrétion des parties**, ce qui est apprécié notamment par les entreprises. D'aucuns rappellent que si l'amiable est si pratiqué dans les cultures anglo-saxonnes, c'est aussi parce que les clients apprécient de pouvoir préserver la confidentialité et **éviter la publicité des litiges**. La confidentialité des échanges protège l'image des parties.

« Une libération que ne leur donnera jamais une décision de justice... L'expression est nécessaire et très soulageante. »
(Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« La médiation, ça se prête vraiment complètement à ça. Essayer de purger les affects un peu plus tranquillement et ne pas arriver jusqu'au contentieux, je pense que c'est vraiment au bénéfice de tout le monde. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« C'est un peu un thérapeute familial. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Cette approche est vue comme complémentaire, voire préférable au contentieux, surtout lorsque les enjeux sont plus humains que strictement juridiques... Parfois, le point de droit est complètement ridicule, on doit pouvoir s'entendre différemment. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Des fois le problème n'est pas juridique, le problème est ailleurs. » (Non-praticien, Individuel, H, Province, Plus de 20 ans)

« Il y a certaines sociétés qui se disent "Je préfère avoir recours à une solution amiable parce qu'au final, ça m'évitera un jugement qui soit rendu public et qui puisse potentiellement donner une mauvaise image de la société. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Il vaut mieux régler ça entre nous, de façon très confidentielle. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les avantages des MARD

Un désengorgement des tribunaux

Une réponse à la saturation des juridictions.

- Les MARD **réduisent la pression sur le système judiciaire** et représentent une solution pour alléger la charge des tribunaux, dans un contexte de manque de moyens de la justice.

« Les MARD vont se développer... parce que les tribunaux sont ingérables. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Tenter de concilier les parties, avant même d'aller voir le juge pour un peu désengorger les tribunaux. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Même pour un avocat, ça ne fait pas plaisir d'aller devant un tribunal pour un litige à 1 000 euros. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

« On a une justice qui est malade aujourd'hui ; j'ai l'habitude de la comparer à l'état de nos hôpitaux... On a une justice lente, asphyxiée ; les MARDS ne sont plus un luxe, mais une nécessité. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Si la situation judiciaire reste ce qu'elle est, oui, les MARD vont se développer. On est vraiment au bord du gouffre. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Les délais procéduraux en matière de justice civile sont à mon sens dramatiques. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Les avantages des MARD

Des pratiques transformatrices pour les rapports humains

En mineur : un changement de paradigme...

- dans la manière d'interagir avec ses clients (même en contentieux).
- mais aussi dans les interactions sociales : pour les avocats les plus "militants" de la pratique, la portée des MARD va au-delà de leur seule dimension judiciaire et relève d'une transformation des relations interpersonnelles. Ils sont en cela porteurs d'un changement culturel et de société – qui reflète aussi la volonté de ces avocats de **sortir d'une pratique belliqueuse** du droit.

« Le droit collaboratif m'aide à mieux écouter, mieux défendre. Ça m'a surpris, mais c'est vrai. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« On est dans la loi du plus fort et de celui qui a raison, sauf que l'aléa judiciaire montre à tous que ça c'est pas vrai... Pour que la société toute entière s'apaise, il faut que l'amiable prenne sa vraie place. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« C'est transformateur, pour nous, pour nos clients, pour la société. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les inconvénients des MARD

La médiation : un coût mal compris, mal perçu et mal évalué

Pour les clients : un coût immédiat, qui s'ajoute aux frais d'avocat.

- Pour une médiation, le fait de **devoir engager des frais** en plus de ceux de son avocat peut être **dissuasif** :
 - Parce qu'il s'agit d'un **déboursement immédiat**. Même si une procédure contentieuse peut au final coûter plus cher en frais d'avocat, ceux-ci sont étalés dans le temps et ne sont pas forcément toujours connus à l'avance – et la médiation apparaît alors comme relativement plus coûteuse *a priori* ;
 - Parce que ce n'est **pas toujours bien compris / perçu**, dans un contexte où la procédure contentieuse est gratuite.
 - Parce qu'ils représentent une **charge relativement élevée pour les clients modestes** (même avec l'aide juridictionnelle).
- Un coût d'autant moins accepté **quand la procédure judiciaire est déjà engagée** et a déjà généré des frais.
- **Une faible rentabilité si la médiation échoue** : l'absence de garantie de résultat peut rendre les parties réticentes à "investir".

« Une médiation, c'est minimum 2 000 € par partie ». (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il faut payer le médiateur, il faut payer l'avocat, la personne peut se dire "Moi je ne vais pas prendre le risque de payer quelque chose en plus, alors que je suis même pas sûre qu'on arrive à une solution". » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les inconvénients des MARD

La médiation : un coût mal compris, mal perçu et mal évalué

Pour les avocats : une rentabilité perçue comme moins intéressante.

- **Parmi les avocats, la médiation peut être perçue comme moins rentable** dans la mesure où ils anticipent de facturer moins d'heures que dans une procédure contentieuse classique.
- **Une faible rentabilité si la médiation s'étire en longueur** : des dossiers non clos ne générant pas forcément d'honoraires supplémentaires.
- ➔ **Des dossiers plus courts et/ou générant des honoraires moins élevés** : une perte de revenus potentielle pour l'avocat.

« Régler un conflit rapidement, donc potentiellement encaisser moins d'honoraires. » (Non-praticien, Associé, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« C'est plus rémunérateur de faire un contentieux qui dure longtemps que de faire une réunion de médiation. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« Un résultat rapide, pour eux, c'est moins d'honoraires. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

La médiation : une issue incertaine

Une perte de temps et d'argent en cas de retour au judiciaire

- **Un échec de la médiation et l'absence d'accord impose un retour au judiciaire**, avec une perte de temps et d'argent pour les parties et, potentiellement, des arguments de défense / plaidoirie dévoilés.
- Cette absence de garantie de résultat peut rebuter les clients.

« Certains disent que c'est juste retarder les dossiers. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Ce temps de recherche amiable s'ajoute à la procédure contentieuse si ça ne fonctionne pas. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« C'est un peu la ligne de crête : jusqu'où on montre son jeu sans se griller si ça capote ? » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Il y en a qui ont raté les médiations et qui au final se sont dit "Si j'avais su, j'y serais pas allé, parce qu'on a perdu du temps, mon client n'est pas content, il a eu l'impression de se dévoiler". » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« On peut avoir perdu du temps, notamment pour le règlement d'une pension alimentaire [...], et ça peut frustrer le client. » (Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)

Les inconvénients des MARD

Des modes inadaptés dans certains cas

Des modes peu adaptés aux situations / cas juridiques complexes...

- Les MARD ne permettent pas de répondre à des questions juridiques compliquées, qui nécessiteraient que le juge tranche une question de droit : **on ne fait pas jurisprudence en mode amiable**.
- Ils sont parfois perçus comme une **contrainte procédurale imposée**, voire comme un détour inutile ou inefficace dans **certains dossiers** techniques (droit immobilier par exemple) ou frauduleux **qui se prêtent mal** à la médiation ou à la conciliation, et où l'intervention d'un expert ou la décision d'un juge est recherchée.

... quand le client ne peut pas assumer la “charge mentale” d’une affaire...

- Les modes amiables (et notamment la médiation) **exigent un investissement personnel et un engagement émotionnel** plus forts et plus importants de la part des parties et de leurs conseils, ce qui peut être inconfortable, voire très compliqué – notamment pour des personnes fragiles.

... et/ou quand le client refuse de faire des compromis.

- Des modes **peu adaptés aux situations / contextes humains (trop) conflictuels** où il n'y a pas de confiance mutuelle / où la confiance est rompue.

En mineur : la crainte d’une “prime au plus fort” qui ne dirait pas son nom, avec le sentiment que les parties les moins bien armées pâtiraient d’un déséquilibre de la relation dans les discussions amiables, avec des risques de manipulation ou d’instrumentalisation – par exemple dans des affaires familiales conflictuelles ou en droit social, où les rapports de force sont prégnants.

« La présidente du tribunal judiciaire nous envoie parfois en réunion d'information avec un médiateur, mais pour des affaires qui ne s'y prêtent pas du tout. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« L'amiable repose sur la capacité à faire un compromis. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Parfois, c'est des gens qui n'ont pas la capacité de prendre ce recul parce que profils vulnérables, parce que milieu carencé... » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« Dans quelle mesure celui qui est plus petit ne se fait pas écraser par l'autre, au nom de l'amiable ?... Je pense qu'on peut négocier ou transiger avec quelqu'un que si on est sur un pied d'égalité avec lui. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

Les inconvénients des MARD

Des modes inadaptés voire impossibles à activer... En matière pénale

Les modes amiables sont rarement utilisés en droit pénal.

- Le mode amiable est, pour la plupart des avocats interrogés, impossible à mettre en application en matière pénale, **a fortiori quand il y a des atteintes physiques et des violences graves**, en cas de troubles à l'ordre public...
- Quelques **rare exceptions** sont néanmoins relevées pour des affaires pénales de moindre gravité, dans le cadre de la **médiation pénale**.
 - Pour la victime comme pour l'auteur, cela peut faciliter la compréhension des faits et la réparation psychologique. Toutefois, parler de **"mode alternatif"** aurait plus de sens que l'expression "amiable".
 - Cependant, cela présente le **risque de banaliser les infractions**, en laissant éventuellement croire à l'auteur qu'il n'a pas eu de traitement judiciaire / de condamnation.
- **Les avocats sont peu nombreux à défendre la possibilité de l'usage des MARD en droit pénal** – et les rares qui le font s'appuient sur des arguments plutôt rhétoriques, mais pas sur des cas concrets.
- La **justice restaurative** est évoquée comme faisant partie des pratiques qui concourent à l'apaisement des parties, voire de la société – mais cela ne relève pas du règlement des conflits et litiges.

« Si c'est du pénal, il y a toujours une atteinte physique, le gars en général il refuse toujours de retirer sa plainte. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Au pénal, souvent c'est l'État qui poursuit l'auteur, il n'y a pas du tout d'amiable là-dedans. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« Au pénal, évidemment, ça ne fonctionne pas du tout. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« On ne pourrait jamais proposer ça lorsque les faits sont trop graves. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« Certaines personnes peuvent considérer que l'infraction commise ne leur a rien valu, qu'elles n'ont eu aucune sanction... On peut avoir l'impression d'échapper à une réponse pénale. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« C'est un peu autre chose mais c'est la même chose, la justice restaurative... Cet aspect-là a son importance finalement. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les inconvénients des MARD

**Des modes inadaptés voire impossibles à activer...
En cas de litige avec l'administration**

Tous les modes amiables ne sont pas activables avec l'administration.

- En cas de litige fiscal par exemple, seule la négociation est envisageable.

« La médiation, ce genre de choses, c'est pas possible avec l'administration fiscale, elle m'est interdite tout simplement. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

A l'exception de la matière pénale, les MARD sont adaptés à toutes les matières juridiques

Toutes les matières peuvent être a priori adressées par un MARD...

En théorie, les MARD peuvent s'appliquer à tous les domaines sauf le droit pénal.

« On fait évidemment abstraction du pénal ; une fois cette abstraction faite, c'est valable pour tout. »
(Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

- Le droit commercial et des affaires, le droit de la propriété industrielle, en raison de la rationalité des acteurs.
- Le droit civil, en raison de la futilité apparente de certains litiges.
- Le droit du travail, en raison des liens à préserver.
- Le droit de la famille, en raison des liens à préserver et de la multiplicité des choses à prévoir / anticiper en termes de solutions.

... mais des limites sont observées dans toutes les matières

Dans la pratique, les parties peuvent avoir des priorités, agendas et/ou des personnalités qui s'y prêtent mal.

« En tant que médiateur, ma seule limite pour l'objet de la médiation, ce n'est pas la matière, c'est le comportement des parties. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

- En droit commercial et des affaires, droit de la propriété industrielle :
 - Des entreprises peuvent faire le choix de "faire traîner" une procédure au contentieux ;
 - Des parties peuvent manifestement être de mauvaise foi ;
 - D'autres peuvent s'avérer intransigeantes ;
 - Certains contentieux "de masse" ne sont pas adaptés aux MARD (ex : compagnie d'assurance).
- En droit civil : des animosités parfois ancrées.
- En droit du travail : des parties parfois sûres de leur bon droit et donc moins prêtes à transiger.
- En droit de la famille : certaines affaires sont trop conflictuelles et passionnelles.

A l'exception de la matière pénale, les MARD sont adaptés à toutes les matières juridiques

- Le droit commercial et des affaires, le droit de la propriété industrielle, en raison de la rationalité des acteurs et de la volonté de privilégier l'efficacité et la rapidité de traitement du dossier. La clôture des litiges permet de solder l'affaire et de se consacrer à d'autres priorités économiques et professionnelles.

« Ce n'est pas très bon de traîner des provisions partout, des reports de provisions en compta. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

- En droit de la propriété intellectuelle, une avocate a évoqué un litige qui s'est terminé "bons amis".

« En contrefaçon de marque, tout le monde s'est quitté bons amis... C'était extraordinaire. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

- En droit commercial et des affaires, droit de la propriété industrielle :

- Des entreprises peuvent faire le choix de "faire traîner" une procédure au contentieux pour ne pas avoir à s'acquitter des amendes et condamnations pécuniaires auxquelles elles s'attendent.

« J'ai d'autres clients qui me disent "Pour l'instant, on n'en est qu'à une provision... Si ce dossier va jusqu'en cours d'appel, on ne devra potentiellement ces sommes que dans 4 ans"... Ca permet de provisionner d'ici là plutôt que d'avoir à verser tout de suite une somme d'argent que des fois, au niveau trésorerie, ils n'ont pas. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

- Des parties peuvent manifestement être de mauvaise foi (contrefaçon par exemple) et faire échouer un mode amiable. Cela peut être le cas en propriété intellectuelle par exemple.

« En propriété intellectuelle, je ne suis pas sûre que ce soit utile ou trop envisageable dans le sens où souvent la personne en face est de mauvaise foi. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

- D'autres peuvent s'avérer intransigeantes quand elles pensent être dans leur bon droit. C'est le cas de certains clients institutionnels, les banques et assurances, qui rejettent systématiquement les MARD dans certains dossiers de recouvrement, pour des raisons d'objectifs internes.

« Dès qu'ils décident d'assigner, ils ont des objectifs de recouvrement [...] donc il faut maintenant qu'ils obtiennent un jugement. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

A l'exception de la matière pénale, les MARD sont adaptés à toutes les matières juridiques

- Le droit commercial et des affaires, le droit de la propriété industrielle :

- Des cas de litiges techniques complexes où les parties considèrent que l'issue judiciaire est trop aléatoire et préfèrent discuter et arriver à un protocole d'accord à la suite d'une médiation avec l'intervention d'expertises.

« On préfère faire confiance à un médiateur... plutôt que de laisser un juge juger seul dans six mois. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

- En droit commercial et des affaires, droit de la propriété industrielle :

- Enfin, certains contentieux "de masse", avec des litiges similaires en nombre (cas d'une compagnie d'assurance par exemple), ne sont pas adaptés aux MARD, et notamment à la médiation, qui est plutôt une démarche sur-mesure.

« Vous avez des confrères qui interviennent pour des compagnies d'assurance, ils ont un nombre incroyable de dossiers avec des honoraires fixes pas très élevés : je ne pense pas qu'on va leur demander de faire de la médiation... Je pense que la médiation, c'est du sur-mesure et ça ne se prête pas aux litiges en nombre. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Le MARD, c'est qualitatif, pas quantitatif. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

A l'exception de la matière pénale, les MARD sont adaptés à toutes les matières juridiques

- Le droit civil, en raison de la futilité apparente de certains litiges (par exemple une branche d'arbre qui dépasse d'une propriété, une fuite...).

« On voit bien que deux voisins, lorsqu'il y a une fuite d'eau, n'ont pas besoin d'aller voir un juge, ils peuvent trouver une autre solution. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Ça aura peut-être plus vocation à fonctionner entre deux particuliers plutôt qu'entre deux institutionnels. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

- Le droit du travail, en raison des liens à préserver et/ou parce que les situations à démêler ne relèvent pas toujours du droit.

« Le contentieux n'est jamais une réponse à des problématiques RH et il y a sans doute des choses à faire pour éviter que ça dérive vers du contentieux qui, en fait, ne résout pas le problème... Pour moi, la priorité c'est la continuation de travail, donc c'est pas de rentrer au contentieux, c'est au contraire de comprendre comment améliorer les choses. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

- En droit civil : des animosités ancrées entravent la mise en place de procédures amiables.

« Quand il s'agit de conflits de voisinage, parfois les gens sont tellement ancrés dans leurs problèmes qu'ils veulent avoir une décision, presque quelle que soit la décision, que ce soit tranchée. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

- En droit du travail : sûrs de leur bon droit, des salariés peuvent vouloir faire condamner leur employeur, et des employeurs peuvent vouloir refuser de créer un précédent en donnant l'impression de transiger / négocier.

A l'exception de la matière pénale, les MARD sont adaptés à toutes les matières juridiques

- Le droit de la famille, en raison des liens antérieurs et de longue date entre les parties (qu'il est bon de préserver notamment quand il y a des enfants) et de la multiplicité des choses à prévoir / anticiper en termes de solutions.

« Dans certains domaines du droit, c'est plus naturel qu'il y ait des MARD plutôt que de passer directement devant le juge ; par exemple, tout ce qui touche au divorce... Ca permettait de dire plus de choses et que ce soit moins agressif que devant un juge. »
(Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Le droit de la séparation du couple doit être le cœur nucléaire des modes de règlement amiables. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

- En droit de la famille : certaines affaires sont trop conflictuelles et passionnelles pour faire l'objet d'un règlement en mode amiable, les parties ne parvenant pas à renouveler le dialogue. Il y a parfois une telle animosité et un conflit émotionnel trop fort qui font que cela ne fonctionne pas, avec une méfiance des clients vis-à-vis du dialogue avec la partie adverse (divorces, successions...).

« Plus le client est important, moins il y a de risques de verser dans le passionnel... Plus vous arrivez vers une personne physique, plus ça peut prendre un tour passionnel qui empêche une résolution. »
(Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

NB. : Dans toutes les matières, la dimension internationale est un facteur qui complique la mise en œuvre des modes amiables.

En revanche, les MARD ne sont pas adaptés à tous les profils de clients et de personnalités

Profils de clients et de personnalités les plus appropriés

Les MARD sont particulièrement appropriés auprès des publics suivants :

- Des publics relativement rationnels, qui privilégient des solutions rapides, leur permettant de "passer à autre chose" et, pour les entreprises par exemple, de se consacrer à leurs activités.
- Des publics impressionnés par le judiciaire, qui sont plutôt rassurés par les modes amiables.

Profils de clients et de personnalités les moins appropriés

« On a le même discours avec tous les clients, mais chacun a sa stratégie. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

Des clients réticents, dont la posture ou la personnalité empêchent tout accord, voire qui bloquent le processus :

- Rigidité : des clients "obtus", fermés à la discussion.
- Rancœur : des clients qui restent enfermés "dans la haine" et préfèrent une décision tranchée par un juge, estimant qu'un accord amiable n'est pas envisageable quand la relation est très dégradée (par exemple dans des divorces conflictuels).
- Ego : des clients pour qui discuter, négocier, transiger reste un aveu de faiblesse... Une démarche à laquelle ils ne sont pas prêts, par fierté voire orgueil.
- Mauvaise foi : des clients qui ont (parfois sciemment) commis une infraction et qui refusent de le reconnaître.

→ Ces profils vont avoir tendance à refuser la procédure, ou à la faire échouer (parfois à dessein, parce qu'ils visent le tribunal).

En revanche, les MARD ne sont pas adaptés à tous les profils de clients et de personnalités

Profils de clients et de personnalités les plus appropriés

- Des publics relativement rationnels.
- Des publics impressionnés par le judiciaire :

« Les clients sont surpris et contents qu'on puisse éviter le juge. »
(Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Profils de clients et de personnalités les moins appropriés

- Rigidité :

« J'avais une cliente qui est restée très fermée... Elle n'a pas voulu. Il lui fallait un jugement. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Si chacun des clients se retranche derrière un principe, c'est un dialogue de sourds. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

- Rancœur :

« J'ai eu un cas où la médiation a tourné au fiasco... Les parents étaient très vindicatifs, donc pas du tout des bons candidats à la médiation. »
(Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

- Ego :

« C'était un mélange d'égos bafoués, de ressentiment... Tout échange était bloqué. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

- Mauvaise foi :

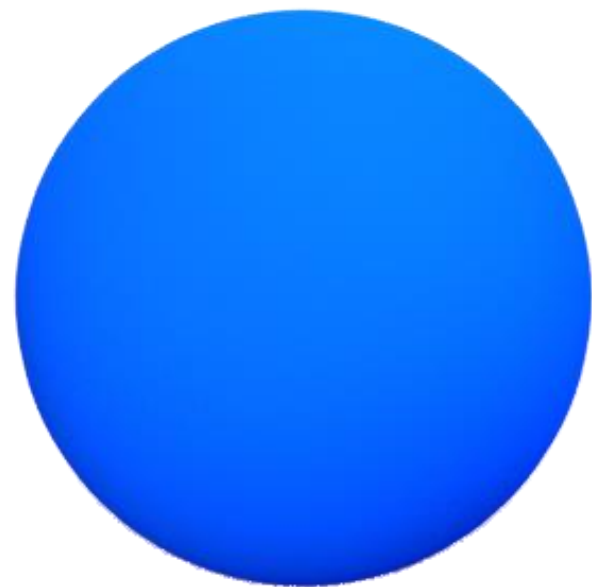
« Il faut qu'il y ait de la bonne volonté des deux parties. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

Les freins à lever et les
leviers à développer
pour favoriser
le recours aux MARD





Les freins à lever



Trois grands types de freins au développement des MARD

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

- Une mauvaise connaissance et une **préparation lacunaire** des avocats à ces procédures.
 - Un déficit de clarté et de lisibilité des différents MARD ;
 - Une méconnaissance, dans le détail, des procédures structurées ;
 - Une formation (initiale et continue) insuffisante.
- Un **manque de formation pratique** / appliquée.
 - Sur des questions de procédure très prosaïques ;
 - Sur les plans humain et relationnel.

Ces lacunes ont des conséquences :

- Une **pédagogie défailante** auprès des clients.
- Un **manque d'adhésion** des avocats et des clients.

Des résistances culturelles et psychologiques

- Des freins culturels liés à la **pratique judiciaire française, imprégnée du contentieux**.
 - Une culture judiciaire encore marquée par la culture du conflit qui rejaillit sur les demandes et les attentes des clients, avec le besoin d'une autorité supérieure.
- Une **réticence à investir le dialogue** et le terrain du compromis, voire des émotions / de la psychologie.

Parmi les avocats.

- Certains avocats à la pratique plutôt "égocentrée" sont **méfiant**s.
- Le **poids des habitudes** et de la **hiérarchie** perdure.
- Une volonté de **faire du droit** et pas ce qui est perçu comme de la psychologie ou encore du "marchandage" (en mineur).

Parmi les clients.

- L'impression d'un **renoncement** à ses droits.
- Des réflexes contentieux qui perdurent parmi certains **clients institutionnels**.

Des freins économiques

Parmi les avocats.

- Le **modèle économique traditionnel** des avocats et des cabinets, basé sur la procédure contentieuse, reste dominant.
- Les modes amiables sont **jugés plutôt moins rémunérateurs** qu'une procédure de contentieux classique.
- **L'absence d'incitation** à utiliser les modes amiables plutôt que le recours aux juges n'encourage pas les cabinets à modifier leurs pratiques.
- Un investissement trop important et peu intéressant pour **les avocats les plus âgés**.

Parmi les clients.

- En l'absence de repères / barèmes clairs, **une incertitude sur le coût** final.
- La **médiation** est une démarche **payante**.

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

■ Une mauvaise connaissance et une préparation lacunaire des avocats à ces procédures.

- Un déficit de clarté et de lisibilité des différents MARD. Plusieurs avocats ne savent pas précisément ce que recouvrent ces modes ou **les confondent** entre eux. La **multiplicité des termes** et l'absence de pédagogie claire autour des différentes méthodes rendent leur **appropriation difficile** ;
- Une méconnaissance, dans le détail, des procédures structurées (vs. la négociation) comme la procédure participative, ou encore l'ARA, le processus collaboratif... voire même la médiation ;
- Une formation (initiale et continue) insuffisante et à l'impact limité, ainsi qu'un **manque de temps des avocats pour se former** et intégrer ces pratiques. Certains avocats soulignent même que **la formation initiale est assez superficielle** sur ce sujet, et que **l'offre de formation continue est insuffisante** – une remarque peut-être davantage valable dans les petites juridictions en province :

« J'ai cherché des formations... Et je ne trouve pas de formation, en tous cas pas dans le coin. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

Vs. « A Paris, il y a beaucoup de formations, des conférences organisées et financées par le Barreau. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

- En mineur : une formation continue jugée coûteuse.

« Il y a une frilosité un peu de quand on ne connaît pas. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« Je ne les connais pas et je ne les pratique pas, j'ai pas été formée sur le sujet. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« L'école d'avocats n'apprend pas grand-chose... Ce sont les stages qui forment. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« On retient ce qu'on retient des cours de l'EFB... On est un peu pressé d'aller en cabinet. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« C'est le dernier chapitre qu'on bâcle souvent en procédure civile. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Nos confrères n'ont pas le temps de relever la tête du guidon. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« C'est assez linéaire [comme formations] : voilà ce qu'il y a, voilà ce qu'on peut faire. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« L'offre de formation existe... Mais c'est un peu la loterie. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

▪ **Un manque de formation pratique / appliquée** (y compris de certains magistrats). L'information et la formation sur la **mise en œuvre** des modes amiables sont jugées insuffisantes, et essentiellement théoriques, ce qui laisse **les jeunes avocats peu préparés** à la gestion concrète et pratique de ces dispositifs :

- Sur des questions de procédure très prosaïques, qui restent mal maîtrisées (rédaction d'accords par exemple) ;
- Mais aussi sur les plans humain et relationnel (gestion des émotions, techniques de négociation...).

NB. : Même parmi les avocats formés et motivés, la pratique réelle reste limitée, faute de dossiers concrets à traiter en MARD.

« En dehors de la théorie, on n'est pas vraiment informé. »
(Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Les nouveaux magistrats sont formés, mais on n'a pas que des nouveaux. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il y a une espèce de ventre mou d'avocats qui connaissent un peu mais ne pratiquent pas... C'est un manque de pratique, le frein numéro un. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Je suis plutôt dans une mouvance de gens qui ont envie de mettre ça en pratique... On s'entraîne, mais bon, il y a relativement peu de cas pratiques. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Je n'ai pas été formée à ce côté-là. Et je pense qu'une formation, en fonction des domaines, dans le divorce par exemple, est vraiment nécessaire pour savoir comment parler. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

Des lacunes en termes de connaissance et de pratique

Ces lacunes ont plusieurs conséquences en termes de développement des pratiques :

- **Une pédagogie défaillante auprès des clients**, qui sont mal préparés à l'idée de transiger par des avocats qui ne savent pas toujours faire le travail d'explication nécessaire.
- **Un manque d'adhésion des avocats et des clients** : beaucoup ne perçoivent pas l'intérêt d'une démarche amiable et préfèrent attendre la phase contentieuse.
- **Un manque de retours d'expériences concrets qui entrave l'appropriation de ces modes, ainsi que la confiance dans leur pertinence / efficacité.**
- **Un manque d'autant plus pénalisant que les procédures amiables sont, par définition, confidentielles : l'efficacité des MARD n'est donc pas publique et reste invisible aux yeux du public.**

« Tous les accords qui aboutissent en mode amiable, on ne les voit pas. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Des résistances culturelles et psychologiques

Des résistances culturelles et psychologiques

■ Des freins culturels liés à la pratique judiciaire française imprégnée du contentieux.

- Une culture judiciaire encore marquée par la culture du conflit, du **rapport de forces** et de la nécessité d'avoir un **arbitre** en la personne du juge. La société française valorise encore l'affrontement judiciaire, perçu comme la voie "sérieuse" pour défendre ses droits, contrairement à la culture anglo-saxonne où le recours au juge est vu comme un échec du dialogue.
- Une culture du conflit qui rejaillit sur les demandes et les attentes des clients. Proposer un règlement amiable peut être mal perçu et compris comme de la **faiblesse** par des clients qui vont avoir le sentiment que l'avocat ne veut pas "s'occuper d'eux". Ils veulent un **avocat combatif, combattant, belliqueux**, qui va "se battre" pour eux, "attaquer" et les "défendre" – et pas un "avocat facilitateur" qui va envisager de faire des concessions (ce qui peut être perçu comme un renoncement voire une défaite).
- Le besoin d'une instance et d'une autorité supérieures qui tranchent publiquement.

« Proposer de l'amiable à ses clients, ça va être perçu comme une faiblesse... Il y a une culture, côté avocat et côté client, pour aller voir le juge. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« On est quand même très tourné vers le juge, la justice, on est beaucoup plus autour du palais de justice qu'intégré dans le tissu économique. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Un avocat américain, quand il se retrouve en contentieux, c'est qu'il n'a pas bien fait son boulot ; ils essayent au maximum d'éviter de se retrouver en contentieux... En France, pour justifier des honoraires, il faut faire sérieux et pour faire sérieux, il faut dire "Je suis un winner, on va les assigner, on va les tuer" et là, votre client estime que ça vaut le coup de payer. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« J'ai jamais eu de client qui m'a appelé en disant "Bonjour, j'aimerais faire une médiation"... Les clients cherchent quelqu'un qui va taper... [En proposant un mode amiable], ils ont l'impression qu'on leur explique comment se passer de nous. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Certains disent : "On va jusqu'au bout, quitte à se prendre une condamnation". » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Il y a des gens qui ont besoin d'avoir une décision de justice, parce que c'est l'autorité, parce que ça représente quelque chose. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Certaines personnes ont besoin d'une voix d'autorité qui tranche. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

Des résistances culturelles et psychologiques

Des résistances culturelles et psychologiques

- **Une réticence à investir le dialogue et le terrain du compromis, voire des émotions / de la psychologie.**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les conflits très affectifs ou figés, au sujet desquels des clients (mais aussi des avocats) ne veulent pas entrer dans un échange ni une discussion avec la partie adverse, ne peuvent pas être adressés par une démarche amiable.

*« Les clients veulent en être débarrassés, ils ne veulent plus travailler. La médiation leur demande de s'engager. »
(Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)*

« Il y a des avocats, ils ont l'air englué dans leur truc. Ils sont dans la culture du conflit, du contentieux... La psychologie quand même dans le métier est super importante. Il faut être en mesure d'écouter et de comprendre un peu les gens, puis d'accueillir aussi leurs émotions. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, 0-5 ans)

*« C'est difficile, parce que cette posture de l'avocat amiable va à l'encontre de tout ce qu'on a appris. »
(Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)*

*« Ça dépend évidemment de la force de conviction des avocats, parce que généralement ce sont les avocats qui essayent de mettre d'accord leurs clients. Parfois on tombe sur des confrères qui ne veulent rien savoir... »
(Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)*

Des résistances culturelles et psychologiques

Des résistances culturelles et psychologiques

Parmi les avocats.

▪ **Certains avocats à la pratique plutôt “égocentrée” sont méfiants**, car ils sont **déstabilisés par la perte des repères** qu'ils trouvent dans la procédure contentieuse, ainsi que **de leur posture de “sachant” et de leur rôle de stratégie**.

Ces profils d'avocats peuvent être dans un comportement de blocage systématique, entraver les discussions par une attitude fermée et se réfugier dans des habitudes procédurières.

▪ **Le poids des habitudes et de la hiérarchie** : dans les cabinets, surtout les plus grands, l'innovation est freinée par des pratiques hiérarchisées et une inertie organisationnelle.

« La plaidoirie est notre ADN. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Les avocats, c'est quand même pas mal les pires ennemis de l'amiable... Quand on a un avocat qui est facilitateur dans un process, c'est pépète, c'est super. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Il y a cet ADN d'avocat qui fait que certains disent : “Moi, je suis là pour faire du contentieux.” » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« J'ai un dossier qui a été complètement ruiné à cause d'un confrère non coopératif. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Il y a des confrères, c'est sûr, on n'essaie même pas... Déjà les échanges, juste une conclusion, rien qu'échanger sur un renvoi, c'est déjà compliqué. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Certains avocats ne veulent pas perdre le contentieux. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

« Il y a encore une culture de la guéguerre chez beaucoup de confrères je trouve. Il y en a, franchement, ils me fatiguent. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Ils sont restés sur un mode d'action qui est celui qui était très traditionnel. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Certains sont orientés vers le conflit, c'est leur mode de facturation, leur conception de la défense. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Je pense que ça dépend beaucoup du cabinet, de sa taille. Dans les grands cabinets, je suis pas sûre que les jeunes avocats qui arrivent aient autant la liberté pour proposer. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Des résistances culturelles et psychologiques

Des résistances culturelles et psychologiques

Parmi les avocats.

- Une volonté de faire du droit et pas ce qui est perçu comme de la psychologie ou encore du “marchandage” (en mineur).

Certains avocats, mus par l'intérêt pour la matière juridique, avec une volonté de dire et faire du droit, peuvent **avoir le sentiment de “se rabaisser” en faisant de l'amiable**. Ils expriment une vision assez dégradée de ce qu'ils perçoivent comme des discussions transactionnelles qui ne débouchent sur aucune jurisprudence. **Les MARD restent ainsi perçus comme une solution informelle et secondaire**, peu valorisée et mal reconnue dans la profession... Finalement, comme une solution “inférieure” au procès.

- ➔ Une persistance des habitudes ancrées et une certaine inertie de la profession, habituée à la procédure contentieuse et empreinte de conservatisme.

« Il y a peut-être une résistance intellectuelle. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« L'essentiel n'est pas dans la qualité du raisonnement juridique. Mais après, c'est le but d'une transaction de ne pas rentrer dans la beauté du débat pour la beauté du débat. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Le problème des modes amiables, c'est que si tout se règle en amiable, on n'a plus de droit. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« C'est quand même plus sympa d'avoir gagné une affaire au tribunal que d'avoir réglé un litige de manière amiable. » (Non-praticien, Associé, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Celui qui peut être parfois frustré de la transaction amiable, c'est l'avocat. Parce qu'il pouvait se dire qu'il avait un dossier sur lequel il pouvait éventuellement faire un petit peu bouger les lignes, etc. Il faut aussi accepter qu'on soit privé de cette possibilité d'avoir un joli contentieux, d'avoir un bel arrêt. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Le vrai frein, c'est l'absence de volonté. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« [Ils disent] “On a toujours fait comme ça, quel intérêt ça a ?” » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

« Notre profession est très, très conservatrice... pour des questions de confort intellectuel et matériel. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

Des résistances culturelles et psychologiques

Des résistances culturelles et psychologiques

Parmi les clients.

- **L'impression d'un renoncement à ses droits** : certains clients sont sûrs de leur bon droit, pensent qu'ils vont gagner, veulent voir une injustice reconnue, recherchent une reconnaissance de principe ou une condamnation symbolique... et sont, pour toutes ces raisons, réticents à transiger.
- Chez certains clients institutionnels / BtoB, les habitudes et réflexes du contentieux perdurent.

*« Il y a également des clients plus institutionnels où la procédure est encadrée, au sein de leur entreprise, ils ont envoyé deux courriers, ils ont envoyé une mise en demeure. A partir de là, les négociations sont quasiment plus possibles puisque le processus est déjà allé trop loin. »
(Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)*

Des freins économiques

Des freins économiques

Parmi les clients.

- **En l'absence de repères / barèmes clairs, l'incertitude sur le coût final** des modes amiables peut freiner les clients (par exemple en médiation : le coût du médiateur s'ajoute aux frais d'avocats éventuels s'ils décident d'être assistés de leur conseil).
- **La médiation est une démarche payante**, contrairement à une procédure de contentieux classique.

→ L'impression de procédures plutôt coûteuses.

« Les clients pensent que les MARD ça coûte cher... Alors qu'en réalité non. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Le client va avoir tendance à se dire, "Finalement, je n'y vais pas avec l'avocat parce que ça me coûte déjà un médiateur, donc ça va être dur d'être en plus assisté de mon avocat, ça me coûte double". Donc déjà, finalement, nous on perd à ce moment-là. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Ils veulent bien tenter la médiation si ça ne leur fait pas perdre trop d'argent. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

Des freins économiques

Des freins économiques

Parmi les avocats.

▪ Le modèle économique traditionnel des avocats et des cabinets, basé sur la procédure contentieuse, reste dominant.

- Les modèles traditionnels privilégient la procédure judiciaire, où **les avocats sont rémunérés à l'acte et au temps passé** (consultation, assignation, audience, conclusions).
- Dans les modes amiables, les avocats peuvent **craindre de ne pas parvenir à facturer et valoriser leur travail** au même niveau que dans une procédure contentieuse (les réunions de médiation sont chronophages et difficiles à facturer pour l'avocat), tant en termes d'honoraires que de reconnaissance professionnelle (dans la mesure où les MARD peuvent être perçus comme une solution "dégradée" par rapport à un procès).

→ Les modes amiables sont ainsi jugés plutôt moins rémunérateurs qu'une procédure de contentieux classique.

« Il y a quelque chose d'opposé entre le développement des MARD et celui du cabinet. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Le fait de faire prospérer des procès, c'est plus rémunérateur que d'aller dans l'intérêt du client. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Peut-être que l'avocat considère qu'il va percevoir moins d'honoraires s'il trouve une issue amiable. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« C'est évident que c'est une perte, entre guillemets, pour des avocats... Il faut pas non plus que ce soit à titre gratuit. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Les réunions de médiation, ça dure 2-3 heures, c'est compliqué à caser, c'est ça aussi dont ne se rendent pas compte les magistrats, on ne peut pas toujours facturer, parfois. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Des freins économiques

Des freins économiques

- **L'absence d'incitation** à utiliser les modes amiables plutôt que le recours aux juges n'encourage pas les cabinets à modifier leurs pratiques.
- Enfin, certains praticiens estiment que cela représente **un investissement trop important et peu intéressant** (en termes de formation notamment) **pour les avocats les plus âgés** qui sont plutôt en fin de carrière.

« Vous avez aussi des avocats qui ont 60-65 ans, très clairement ils vont faire aucun effort pour aller développer une activité. » (Non-praticien, Associé, H, Paris / RP, 6-20 ans)

Les freins spécifiques concernant la médiation et la conciliation

La médiation et la conciliation

La médiation : une procédure qui nécessite de déboursier immédiatement plusieurs milliers d'euros – et qui, pour autant, n'est pas très rémunératrice pour le médiateur.

Une image de complexité, voire des problèmes d'accès : dans certaines juridictions (notamment en province), la médiation reste marginale, les listes de médiateurs sont difficiles d'accès ou peu exploitées, les rendez-vous (médiateur, conciliateur) parfois difficiles à obtenir.

« Ce n'est pas rentable du tout, mais c'est transformateur. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« C'est très lourd à mettre en œuvre... Rien que pour organiser la signature d'une convention, pour organiser une injonction, vous verriez le temps que ça prend... Il y a des moments où c'est lourd à se mettre en œuvre, et puis il y a d'autres moments où ça se met en œuvre très vite. Et ça, je sais pas tellement comment régler ça. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Les freins spécifiques concernant la médiation et la conciliation

La médiation et la conciliation

Des retours d'expérience inégaux sur **la qualité de la médiation et de la conciliation** (ainsi que des médiateurs et conciliateurs) : **des expériences négatives** (impartialité, lenteur, gestion jugée approximative, manque de magistrats spécialisés dans des matières complexes...) peuvent dissuader de recourir à ces modes. La **formation**, la **professionnalisation** et la **sélection** rigoureuse des professionnels sont essentielles pour garantir la confiance dans le processus.

En mineur :

- Une avocate évoquait des conciliateurs parfois **mal formés** et/ou avec une posture de juge, ce qui braque les parties.
- Un autre exprimait des craintes quant à un **risque de détournement de clientèle** par les médiateurs.

« Il y a des médiateurs qui sentent le moment où il faut faire un point séparément. C'est un talent. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« J'ai eu des médiateurs exceptionnels... Et j'ai eu des médiateurs qui étaient les rois des cons. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Le médiateur se sert du jugement de première instance... On sent une prise de position. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Des conciliateurs vont se comporter comme des juges... Ca braque les clients. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

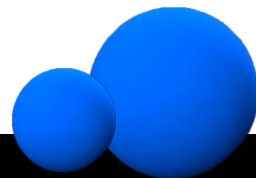
« Certains médiateurs n'ont pas du tout de formation juridique. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)



Les leviers à développer

“

*Former, simplifier, et pratiquer : c'est comme ça
qu'on fera vivre les modes amiables.*



(Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Six grandes dimensions à adresser

Formation

Simplification et accompagnement

Communication et valorisation

Soutien institutionnel

Valorisation économique et commerciale

Coercition ?

Formation

Formation initiale

- Une formation initiale sur les modes amiables à renforcer (écoles d'avocats, cursus universitaires), surtout en termes de temps consacré.
- Intégrer les modes amiables dans le tronc commun de la formation dans les écoles d'avocats.

« La formation à la médiation, ce n'est pas 10 heures... En Allemagne, 80 % des avocats sont aussi médiateurs. Il faut des formations régionales, accessibles, longues, et de qualité. » (Non-praticien, Individuel, H, Province, Plus de 20 ans)

« La formation à la médiation, c'est quelque chose qui devrait être enseigné en école d'avocats. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Je trouve que c'est pas encore assez. Peut-être même leur faire suivre le DU1 de médiateur. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il faut commencer dès la formation initiale. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

Formation continue

- Développer des référentiels de qualité et s'assurer qu'ils soient délivrés par des praticiens expérimentés.
- Les rendre obligatoires et/ou les "bonifier" pour inciter à les suivre (par exemple : 1 heure de formation sur les MARD = validation d'1 heure et demie de formation continue obligatoire).
- Accompagner / adapter la prise en charge financière de la formation continue.

« Peut-être consacrer une partie des 20 heures de formation continue à ça. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Il faudrait que ce soit accessible à un plus grand nombre d'avocats. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Formation des magistrats

Développer la formation des magistrats pour :

- Mieux les acculturer à certaines pratiques (conciliation, audiences de règlement amiable), et ainsi encourager la médiation.
 - D'aucuns déplorent en effet de retrouver parmi les conciliateurs d'anciens magistrats peu formés à la posture de tiers neutre.
- Qu'ils soient mieux à même de détecter les dossiers propices à la médiation, et d'accompagner le processus de façon pertinente.

Formation

Deux axes à privilégier pour développer des “avocats accompagnateurs” :



Un angle autour de la pratique
(stratégies d'appropriation des MARD)

Un angle autour de la posture de l'avocat
(stratégies d'acculturation au mode amiable)

NB. Même hors pratique amiable, ces formations et les outils associés peuvent permettre d'améliorer la relation avocat-client, la gestion de crise, la compréhension du conflit...

« Ca apporte beaucoup de méthodes. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« Il y a des méthodes de droit collaboratif et de médiation qui nous permettent d'apaiser notre relation avec nos clients. Quand on est formé aux techniques de l'écoute active, on est beaucoup plus à même de montrer à notre client qu'on l'écoute ; la personne se sent mieux comprise. A partir de là, même pour construire une défense devant un tribunal correctionnel, j'arrive beaucoup plus à construire une relation de confiance avec un client... Et ça, c'est un effet un petit peu ricochet de ces modes, auquel je ne m'attendais pas du tout... Le fait est que ça fonctionne, c'est étonnant. » (Non-praticien, Individuel, F, Province, 0-5 ans)

Formation

Un angle autour de la pratique (stratégies d'appropriation)

- Intégrer davantage **la dimension pratique des MARD** dans la formation initiale et continue, avec des **ateliers** et études de cas, des modules de **prises en situation** (jeux de rôles autour de la conduite de la négociation, la gestion des émotions...) et des **retours d'expérience** concrets.
 - Améliorer notamment la formation continue : procédures "pas à pas", analyses de pratiques, tutorats, immersions dans des médiations réelles...
- Proposer des modules individualisés / **ciblés par mode**.
- **Insister sur les outils et méthodes :** grilles de négociation, rédaction de protocoles en procédure participative, écoute active, reformulation...

« Je me sers tous les jours de ce que j'ai appris... Il faut continuer à s'entraîner. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« J'ai encore besoin de me former... C'est sans fin. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Je pense que la formation est importante, mais qu'elle soit plus concrète, pratique. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Je trouve que le mieux pour ce truc-là c'est de faire de la mise en situation, des jeux de rôle, des trucs comme ça, donc formation petit groupe. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« J'aimerais être informée sur le côté pratique... Comment mieux vendre ces procédures à nos clients. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 0-5 ans)

« Ce serait surtout de la pratique... Comment ça se passe concrètement... Comment on fait pour fixer le rendez-vous, combien de temps ça dure ? Qu'est-ce qu'on a le droit de faire, de pas faire... » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« L'observation de vraies médiations, ça n'a pas de prix. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Ce qui m'aurait manqué : accompagner un médiateur pour voir comment ça se passe. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Des retours d'expériences... Par exemple un médiateur ou un conciliateur qui nous explique ce que lui attendrait de notre intervention ; ou un juge sur pourquoi, comment il décide que tel dossier devrait être en médiation, ça je trouve que ça serait intéressant. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

Formation

Un angle autour de la posture de l'avocat (stratégies d'acculturation)

- Insuffler et développer dès l'école d'avocats **une culture de l'échange**, de la coopération, des techniques de négociation...
- **Former aux postures de négociation** et non uniquement aux procédures.
- Sensibiliser les avocats à la **spécificité du rôle du médiateur**, qui n'est ni juge, ni arbitre, mais facilitateur du dialogue.

« Le conflit peut être transformé en coopération, c'est un changement de paradigme. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il faut former les avocats à changer de posture. » (Non praticien, Individuel, H, Province, Plus de 20 ans)

« La posture de l'avocat amiable nécessite presque d'avoir une posture de formateur, de pédagogue. » (Praticien, Associé, F, Province, 6-20 ans)

Formation

Créer et encourager les passerelles avec d'autres formations et valoriser les compétences transversales :

- **Des approches économiques**, pour mettre en valeur l'intérêt du recours aux MARD du point de vue des clients (rapport bénéfices / coûts).
 - **Des modules de psychologie**, afin d'avoir des clés pour gérer les égos et les émotions des clients et armer les avocats face à la dimension humaine des MARD.
 - **Des modules de négociation raisonnée, gestion des conflits** / des émotions, droit collaboratif, médiation, communication non-violente, gestion des situations complexes, écoute active... Pour armer les avocats face à la diversité des situations rencontrées.
- **Tous les acteurs de la formation et du secteur peuvent / doivent contribuer à la formation initiale et continue sur les MARD.**

« Le métier d'avocat, c'est un métier de double compétence... On doit avoir des compétences autres que juridiques. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« J'ai appris des techniques de psychologie en formation... C'est presque un outil personnel. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Je pense que des cours de négociation plus approfondis, ce serait intéressant de les mettre en place. » (Non-praticien, Individuel, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Simplification et accompagnement

Clarification et simplification des concepts et outils :

- Il est nécessaire de **mieux expliquer les différents modes amiables**, tant auprès des avocats que du grand public, pour **faciliter l'appropriation** (schémas simples, infographies, cas-types...).
- Une appropriation qui sera d'autant plus facile pour les avocats si les MARD **valorisent leur présence** aux côtés des clients (médiation).
- Une simplification de certains textes / procédures serait bienvenue : rendre **la réglementation sur les MARD plus lisible**, cohérente et adaptée à la pratique.
- Il est notamment nécessaire de **mieux les différencier et d'avoir une approche individualisée par mode** (médiation, conciliation, négociation, procédure participative, ARA, processus collaboratif...), voire d'en limiter le nombre ?
- Aider les avocats à **intégrer les MARD dans la stratégie globale** du cabinet, avec une offre à part entière, adaptée à certains types de dossiers et valorisée auprès des clients.
- Dans les grands cabinets, impliquer les associés dans une réflexion sur la valeur ajoutée de l'amiable, encourager à la **création de pôles ou référents amiables**.

« Il faudrait simplifier un petit peu les choses... Conciliation, médiation... Il faudrait peut-être revoir le système. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« À mon sens, il faudrait davantage axer sur la médiation, peut-être sur la négociation et sur la procédure participative, puis les identifier en tant que tels et arrêter de parler de "modes amiables". » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« On a tellement d'outils... Souvent ça fonctionne juste en échangeant entre conseils. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

Simplification et accompagnement

Accompagner la mise en œuvre pratique des MARD, via des outils et un réseau accessible de praticiens :

- **Fournir aux avocats des outils concrets et labellisés** par les barreaux pour les aider à intégrer les MARD dans leur pratique quotidienne :
 - Les aider à **distinguer, par types de litiges, les cas favorables** au règlement amiable.
 - **Les aider à cadrer les discussions amiables** : grilles, guides, bonnes pratiques, modèles d'accords et de contrats et clauses-type de médiation, annuaires locaux et contacts de médiateurs ou conciliateurs compétents et adaptés à chaque matière...
- Faire en sorte **que les médiateurs soient plus identifiés** et accessibles dans les juridictions.
- **Utilisation des nouvelles technologies et de l'IA :**
 - **Faciliter l'accès à la médiation via la digitalisation** d'une partie de la procédure : plateformes de médiation, développement de rendez-vous en visioconférence....
 - En mineur : **exploiter l'IA** comme levier d'autonomisation et de démocratisation / d'accès à la médiation.
- Développer des **réseaux dédiés de confrères spécialisés**, pour mieux identifier / **savoir à qui s'adresser** et créer des espaces de **retours d'expériences** et d'échanges entre pairs afin de **valoriser les bonnes pratiques** et partager les réussites.

« Il faudrait plus de médiateurs accessibles directement au tribunal. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

« Ce qui pourrait être intéressant, c'est un retour d'expériences d'avocats qui pratiquent exclusivement ce type de règlement. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Le retour d'expériences positives aiderait à ce que ça se développe. » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Communication et valorisation

Des communications grand public et ciblées pour faire connaître les modes amiables ainsi que leur valeur ajoutée et sensibiliser à leur usage.

- Des campagnes pour **faire connaître et promouvoir les modes amiables**, ainsi que leurs bénéfices (rapidité, maîtrise...), et valoriser la voie amiable comme une **justice à part entière**.
 - Sensibiliser les citoyens à la **culture de la résolution paisible**.
 - Faire évoluer l'image de la profession et **promouvoir une vision de l'avocat comme facilitateur et stratège** du règlement des conflits. Valoriser l'image d'un avocat médiateur, accessible et humain.
- Suivre et communiquer des **statistiques de réussite** en modes amiables, pour souligner leur efficacité.
- Adopter un discours intelligible, **éviter le jargon "fourre-tout" ("MARD")** et présenter des exemples de déroulement concret pour rassurer.

« C'est le public maintenant qu'il faut toucher. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il faudrait que les enfants apprennent à régler les conflits autrement dès l'école. » (Praticien, Associé, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Il faudrait dire que la justice, ce n'est pas juste un juge qui tranche. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Communication et valorisation

Pour les avocats :

■ Communiquer sur les bénéfices concrets des MARD :

- Pour leurs clients : en mettant en avant des exemples de réussite et des **témoignages** d'avocats et de clients satisfaits.
- Pour les avocats, en termes de qualité de vie au travail : les MARD apportent un **cadre de travail serein**, moins de stress lié aux échéances, des relations humaines plus valorisantes et satisfaisantes.

■ Leur fournir des éléments de discours pour :

- Développer et améliorer la **pédagogie à destination des clients**, en insistant sur l'aspect "gagnant-gagnant" plutôt que sur les concessions, et pour porter un discours clair et appétent.
 - **Les aider à avoir confiance dans leur posture d'accompagnateur** de solutions, de stratégies de la résolution, capables de défendre au mieux les intérêts de leurs clients par la voie de l'écoute et du conseil.
- Les informer sur les **démarches pour devenir médiateur** ou pratiquer la conciliation de façon encadrée.
 - **Davantage les sensibiliser aux obligations déontologiques** liées aux modes amiables et contenues dans le RIN.

« Ce qui peut être intéressant, c'est d'avoir des choses sur comment les vendre aux clients. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Expliquer les bénéfices en profondeur, avec des scénarios comparatifs (temps, stress, coût, effet durable...). » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« On devient des avocats décontractés. [Sur un dossier] on a fait travailler entre 18 et 25 avocats, ils ont fini par tous lier des relations très sympas. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Avec 30 ans de barreau, j'en ai ras-le-bol de courir les tribunaux. Les MARD, c'est serein. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Aux avocats qui considèrent que c'est un peu un effet de mode, moi je leur dis juste que je dors mieux la nuit... Tu dors, t'es content, t'as eu ton résultat. T'as pas une procédure pendant 5 ou 10 ans. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Moi, je préfère avoir moins de dossiers, mais les faire de manière qualitative. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« La médiation, c'est pas juste je lâche tout. C'est aussi obtenir des choses. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Sur la procédure collaborative, ça a l'air d'être une belle pratique, ça doit être valorisant quand on est avocat de se dire "Je fais ce truc-là et ça marche, et mes clients sont contents". » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Soutien institutionnel

- **Apporter une reconnaissance et une valorisation institutionnelles et symboliques à la pratique des MARD** : récompenser la pratique des modes amiables à travers des **distinctions** et une **communication professionnelle** portée par les barreaux, le CNB, les écoles d'avocats, les pouvoirs publics...
 - **Améliorer le soutien** à la pratique des MARD dans les barreaux de **province**.
 - Ateliers, groupes de travail, **retours d'expérience à institutionnaliser** / diffuser dans les barreaux.
- **Soutenir les avocats qui jouent un rôle facilitateur** dans les processus amiables et qui intègrent l'amiable dans leurs pratiques quotidiennes.
 - Par exemple, leur réserver des dates d'audience même sans saisine complète, pour ne pas les pénaliser si la médiation échoue.
- **Prendre en compte la pratique des MARD dans l'évaluation** des avocats, la progression de carrière et la notoriété des cabinets.
- Promouvoir le **statut professionnel du médiateur / conciliateur**.
- Contribuer à **faire évoluer l'image des MARD** : d'un "plan B" à une **vraie stratégie juridique**, démontrer que la médiation et la négociation sont aussi des compétences d'excellence et représentent un vrai savoir-faire.
- **Valoriser les certifications reconnues**, parfois issues d'établissements prestigieux (Harvard par exemple), et les valoriser dans les éléments de représentation de l'avocat (plaque, signature de mail, etc.).

« Ce protocole bien rédigé, bien titré, ça vaut cent jugements. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Je pense qu'il y a une question d'ego, et tout à coup on va leur dire "Il y a Harvard où le master de telle université...". Il faut trouver les bons mots. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Valorisation économique et commerciale

A l'attention des avocats.

- **Démontrer la rentabilité** des modèles d'affaires basés autour des modes amiables (facturation plus intensive sur une période courte vs. des procédures étalées, fidélisation...).
- **Accompagner les cabinets dans la définition de modèles économiques viables et rentables** autour des modes amiables : forfaits adaptés, tarifs réglementés, prise en compte du temps passé en conseil (et pas seulement en procédure), honoraires de bonne fin...
 - Clarifier les schémas de rémunération **y compris en cas d'échec** du processus.
- Etablir des **conventions d'honoraires** intégrant les MARD.
- Prévoir des **incitations économiques** à l'attention des avocats / cabinets qui pratiquent l'amiable (réduction de frais de procédure, aide à la médiation, avantages procéduraux ou fiscaux...) – notamment dans le cadre de **l'aide juridictionnelle**, où les actes amiables sont mal, voire pas rémunérés.
 - *A contrario*, instaurer des coûts dissuasifs (dédommagement de la partie adverse en cas de condamnation par exemple), pour pousser les clients à envisager d'autres solutions.

« Il faut parler des honoraires, du gain d'argent avec l'amiable. »
(Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

« Pour que ça se développe, faut pas axer le discours sur la paix dans le monde. Il faut leur parler de manière business. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

« Sur un plan de gestion de l'entreprise, c'est complètement ridicule de penser que c'est moins rentable. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Moi je pense que pour que ça fonctionne, il faudrait que ça soit ça. Il faudrait qu'on s'inspire plus des pratiques business US. »
(Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« Peut-être que les modèles de convention CNB devraient intégrer une sous-articulation prévoyante, en cas de survenance d'une procédure de résolution amiable des conflits, les honoraires de résultats qui sont dus, etc. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 6-20 ans)

« En Allemagne, si vous perdez, vous aurez à payer à la partie adverse un dédommagement... En Angleterre, aux États-Unis, c'est la même chose. » (Praticien, Associé, H, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Valorisation économique et commerciale

A l'attention des avocats.

Mettre en valeur les bénéfices en termes de développement :

- Des modes de règlement qui favorisent la satisfaction et la **fidélisation des clients**.
- L'occasion de développer une expertise différenciante, davantage axée sur le **conseil**, avec une vraie **valeur ajoutée** de l'avocat.

« Un client content à ce stade reviendra potentiellement. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Le client satisfait revient aussi ; ça, certains l'intègrent. » (Praticien, Associé, F, Province, Plus de 20 ans)

« Un avocat, c'est pas être aveugle à côté de son client, c'est l'éclairer sur les opportunités et les réels points positifs que présente le dossier, mais aussi les difficultés et les points d'incertitude avant d'aller au contentieux... » (Non-praticien, Collaborateur, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Valorisation économique et commerciale

A l'attention des clients.

- Fournir des repères chiffrés sur le coût des médiations pour **donner des jalons et rassurer** les clients.

Mettre en valeur les bénéfices en termes de relation client :

- Une **posture proactive de l'avocat**.
- Communiquer sur les succès, les **bénéfices clients** et la **plus-value** apportée par les MARD.
 - Par exemple, un **taux de réussite élevé** (autour de 70–80 % pour la médiation, jusqu'à 100 % pour le droit collaboratif).
 - Promouvoir des **exemples**, résultats, retours d'expérience positifs et témoignages concrets.

→ **Des éléments concrets à opposer aux réticences des clients.**

« [Sur la possibilité d'avoir des indicateurs] Ce serait intéressant d'avoir ce type de retour pour défendre les choses. » (Praticien, Individuel, H, Paris / RP, 0-5 ans)

Coercition ?

- **Renforcer l'obligation de recourir aux MARD quand c'est pertinent.**
 - Exiger une **traçabilité** dans les dossiers.
 - Prévoir des **sanctions** en cas de manquement, notamment pour des "petits" litiges (en dessous de 5 000 euros).
 - Mettre en place **une information automatique à la médiation dans certains contentieux** (notamment familiaux), et rendre obligatoire un "tour de table" avant le judiciaire.

MAIS :

- **Ne pas systématiser le recours aux MARD dans des dossiers où ils ne sont pas adaptés** (litiges purement techniques, situations très conflictuelles, imposés tardivement dans la procédure...) : privilégier leur utilisation dans les cas où le dialogue est possible, avec éventuellement un "pré-contrôle" pour estimer la pertinence d'un renvoi en médiation. Un MARD imposé a moins de chances de réussir.
 - **Instaurer un dialogue constructif entre avocats et juges sur la sélection** des dossiers et la pertinence des MARD.

→ **Il est essentiel de valoriser les MARD comme un atout professionnel, pas une contrainte.**

« Le plus gros levier, c'est les cas où c'est imposé. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« N'importe quel avocat sait ce qu'il peut proposer à un client et pas à un autre. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« La plupart du temps, ça n'aboutit à rien... Et on a quand même dû engager des frais de médiation. » (Non-praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

« Je crains que la profession n'y aille contrainte et forcée... Et ce n'est pas une bonne raison. » (Praticien, Associé, H, Province, Plus de 20 ans)

« Dans les procédures où c'est devenu obligatoire, soit ça marche et c'est très bien, on va dire que c'est 5% des cas, soit ça ne marche pas et c'est du temps perdu. » (Praticien, Collaborateur, F, Province, 6-20 ans)

Coercition ?

Une obligation qui doit s'accompagner (notamment pour la médiation)...

De solutions / soutiens financiers :

- Prévoir des **dispositifs d'aide ou de prise en charge** des frais de médiation, notamment pour les justiciables modestes (aide juridictionnelle).

D'un accompagnement des parties :

- Encourager (rendre obligatoire ?) **l'accompagnement du client par son avocat** en médiation et en conciliation, comme dans le droit collaboratif.

D'encadrement des pratiques – certifications reconnues de médiateurs, par exemple :

- **Harmoniser / labelliser les certifications** pour les médiateurs, éviter les pratiques disparates et mettre en place des certifications spécialisées et reconnues.

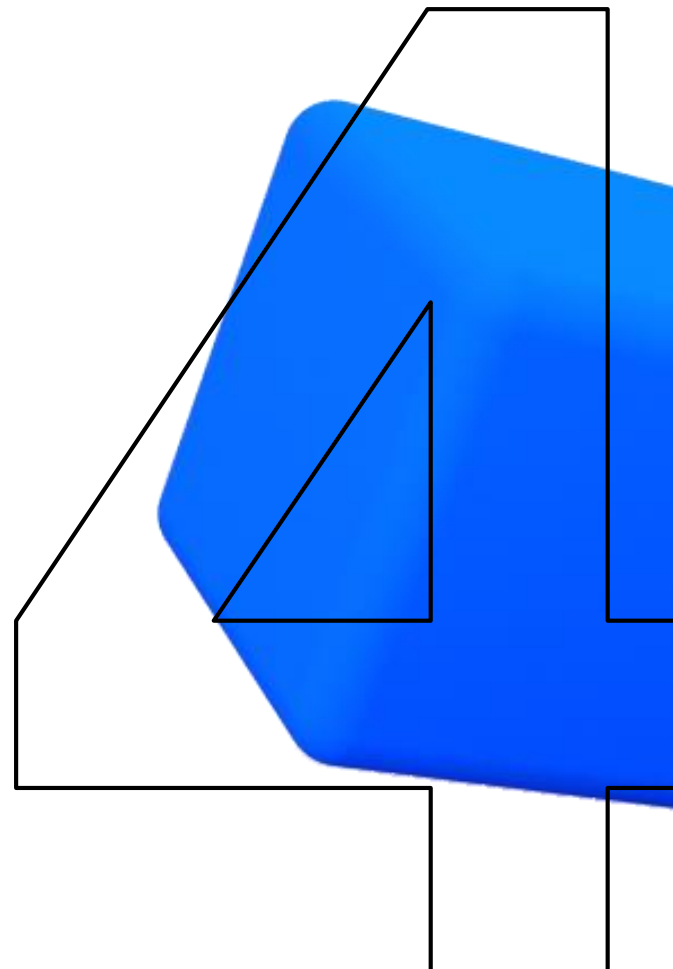
« Il faudrait que ce soit obligatoire et que l'avocat, même à l'AJ, soit rémunéré. » (Praticien, Associé, H, Province, 6-20 ans)

« Il faut que les personnes soient bien accompagnées, sinon ça ne fonctionne pas. » (Non-praticien, Associé, F, Paris / RP, 6-20 ans)

« C'est bien d'avoir les deux avocats et les deux clients. Et un tiers neutre au milieu. » (Praticien, Collaborateur, F, Paris / RP, 0-5 ans)

« Il n'y a pas de certificat unique. » (Praticien, Individuel, F, Paris / RP, Plus de 20 ans)

Bilan et pistes de réflexion



Bilan

Les modes alternatifs de règlement des différends sont relativement bien connus par les avocats interrogés dans le cadre de cette étude (notamment la médiation et la conciliation, en plus de la négociation*).

Ils bénéficient globalement plutôt d'une bonne image, portée par :

- **Des considérations pragmatiques et rationnelles** : rapidité, souplesse, qualité des accords obtenus, confidentialité, préservation des relations, satisfaction client...
- **Des considérations éthiques / humaines**, voire philosophiques, qui valorisent des modes de règlement plus apaisés et moins éprouvants psychologiquement pour les parties.

Plusieurs postures se distinguent dans la relation aux MARD parmi les professionnels que nous avons interviewés : les militants, les convaincus, les pragmatiques et les sceptiques.

* La négociation n'est pas toujours perçue comme un MARD à proprement parler, car elle apparaît comme une transaction classique sans procédure particulière.

Bilan

Cependant, les participants expriment également certaines limites ainsi que des freins cognitifs, culturels et économiques au développement des MARD :

- **Un manque de clarté** des différents MARD ainsi qu'une inflation du nombre de modes et des textes les encadrant.
- Un manque d'adhésion des clients (voire des avocats) par manque de connaissance des dispositifs (théorique et surtout pratique) et de pédagogie.
- **Une réputation entachée et des résistances culturelles et psychologiques** : les MARD seraient une justice dégradée dans une tradition juridique française marquée par la culture du conflit, la méfiance vis-à-vis du compromis, et le besoin d'une figure d'autorité qui tranche.
- Une culture de l'amiable peu ancrée, et un désintérêt de certains avocats pour cette posture.
- La perception de solutions "cosmétiques" pour désengorger les tribunaux.
- **Des modes parfois inadaptés** dans certaines situations, et/ou avec certains profils de clients.
- **Un manque de pratique** qui freine l'appropriation par les avocats installés et entrave la formation des plus jeunes dans les cabinets qu'ils rejoignent.
- Un statut encore périphérique dans la formation et la pratique des juristes (avec une certaine méfiance ou condescendance).
- **Un modèle économique à (re)construire et une pratique à repenser**, pour que l'amiable devienne aussi une activité rentable pour les praticiens.

Pistes de réflexion : six grandes dimensions à adresser

Formation

Revoir la formation concernant les MARD en renforçant :

- Le temps dédié aux MARD.
- L'aspect pratique : les avocats sont formés en théorie mais peu préparés à la pratique concrète des MARD, notamment à la gestion des aspects humains et émotionnels.
- Un travail d'"infusion" culturelle vers un nouveau modèle d'avocats, plus multidisciplinaires et davantage dans l'accompagnement d'enjeux qui sont aussi humains et relationnels.
- Former à l'accompagnement des clients : comment leur présenter les MARD, les amener à accepter un compromis, comment se positionner en tant qu'avocat dans un MARD...

Simplification

Améliorer la pédagogie autour des MARD et limiter leur nombre

- Simplifier le paysage des modes amiables, en limiter le jargon (MARD, ARA...).
- Fournir des outils concrets et labellisés (grilles, guides...).
- Améliorer l'accès aux procédures amiables en exploitant l'IA ?

Communication

Contribuer à changer de regard sur les modes amiables

- Dépasser l'argument du "désengorgement de la justice", peu appétent voire mal perçu, pour mettre en avant les bénéfices concrets : gain de temps, coût, apaisement...
- Valoriser la culture de l'amiable, faire évoluer les mentalités, en favorisant des échanges apaisés et en diffusant la pratique de l'amiable dans la profession.
- L'information sur les obligations déontologiques doit également être mieux diffusée et expliquée.

Institutionnalisation

Valoriser la pratique des MARD par une reconnaissance symbolique et institutionnelle

- Incitations symboliques (communication, reconnaissance des institutions, distinctions...).
- Valoriser les MARD comme une compétence d'excellence, une spécialisation à part entière et non une version dégradée du droit.

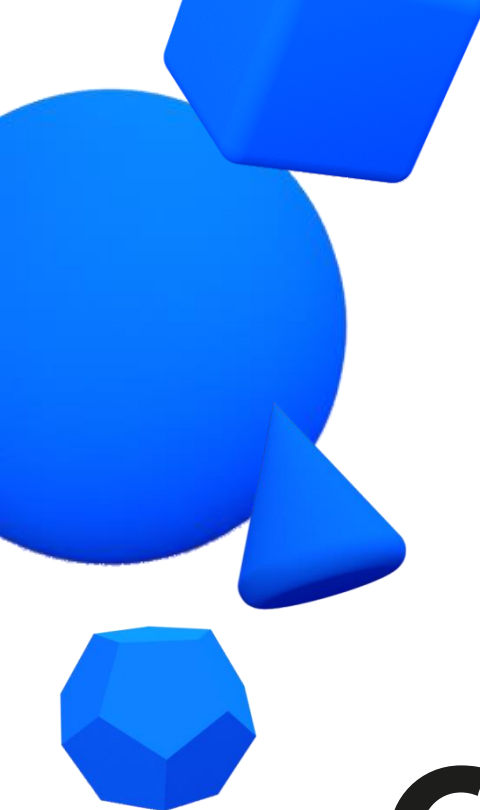
Valorisation

Clarifier la valeur ajoutée de l'avocat dans le processus amiable

- Orienter une communication plus "business" que philosophique : mettre en avant les gains économiques et la rapidité de clôture des dossiers.
- Accompagner le développement des modèles d'affaires des cabinets autour des MARD.
- Diffuser une nouvelle image / posture de l'avocat (et de sa valeur ajoutée), qui devient un acteur central de la recherche de solutions.

Coercition ?

Renforcer l'obligation de recourir aux MARD quand c'est pertinent



MERCI

csa
RESEARCH



CONSEIL NATIONAL
DES BARREAUX

LES **AVOCATS**