

## RÉUNION ACE CEE DU 8 NOVEMBRE 2019 À L'HÔTEL BEST WESTERN L'ORÉE

Jack Chopin-Ferrier remercie les participants pour leur présence et l'hôtel Best Western l'Orée d'accueillir ce petit-déjeuner.

### • Les brèves de Pôle Emploi

Dorothee Delluc, Directrice de l'agence Pôle emploi de Longjumeau, indique que le 2 décembre 2019, les trois agences Pôle emploi de Longjumeau, Les Ulis et Palaiseau organisent, en partenariat avec les CFA, les Missions locales et les Points Informations Jeunesse (PIJ), un événement autour de l'apprentissage. En effet, suite à la réforme, l'apprentissage concerne désormais non seulement les personnes de moins de 26 ans, qui sont le plus souvent suivies par les Missions locales ou les PIJ, mais aussi celles adultes, âgées de 26 à 30 ans, qui sont, elles, suivies par Pôle emploi. Il convient de valoriser auprès de ces adultes cet aspect d'apprenant en termes de compétences de savoir-faire et de savoir-être, car l'apprentissage peut être une réponse pour cette population en recherche d'orientation ou en réorientation professionnelle, même si la rémunération est inférieure au SMIC. La manifestation du 2 décembre aura lieu au Pôle emploi de Longjumeau et permettra à une vingtaine de jeunes de moins de 26 ans et une vingtaine de personnes âgées de 26 ans à 30 ans de rencontrer les entreprises.

### • 60 000 rebonds : Faillir, Grandir, Rebondir

Merry-Antoine Brouze, Chargé de mission, indique que l'association [60 000 rebonds](#) a pour objectif d'accompagner les chefs d'entreprise après une liquidation de leur entreprise (voir également le document joint au présent compte-rendu). En effet, ceux-ci sont alors très fragilisés, avec un traumatisme lié aux problèmes financiers, mais aussi familiaux et de dépression qui s'ensuivent. L'association les aide à construire un nouveau projet professionnel. 60 000 rebonds, qui a pour finalité de contribuer à changer le regard sur l'échec, a été créée suite à l'expérience personnelle de son fondateur, Philippe Rambaud. Celui-ci a vécu une liquidation judiciaire et s'est retrouvé tout seul, mais heureusement dans un cadre familial compréhensif, ce qui lui a permis de se reconstruire professionnellement.

Il s'agit de permettre le rebond des chefs d'entreprise, afin qu'ils puissent réinvestir la richesse de leur expérience. Cela prend la forme d'un accompagnement individuel gratuit par un coach, afin de faire le deuil de la liquidation, pour la considérer comme un acte uniquement administratif, identifier les causes de cette liquidation et mettre en valeur les compétences et l'expertise du chef d'entreprise. Ensuite, un parrain ou une marraine (chef d'entreprise en activité ou cadre dirigeant) va suivre l'entrepreneur dans la construction d'un nouveau projet professionnel, en tant que salarié ou chef d'entreprise. Il y a également une dimension collective, avec une réunion mensuelle regroupant tous les chefs d'entreprises suivis, ce qui permet de retrouver des pairs et, notamment, de sortir de la stigmatisation de l'échec lié à la liquidation de l'entreprise et de développer des projets. La réunion se termine par un travail d'intelligence collective : un entrepreneur en rebond expose une problématique, qui fait l'objet d'une réflexion collective pendant 90 minutes afin de lui apporter des réponses.

L'association 60 000 rebonds, créée en 2012, a été reconnue association d'intérêt général à caractère social en 2016. Elle compte 1000 bénévoles. 600 chefs d'entreprise ont été accompagnés en 2018, avec un taux de rebond de 95 % dans les deux ans (durée de l'accompagnement). Elle vient de lancer une antenne à Évry et recherche des relais pour ses actions. Elle a développé de nombreux partenariats avec les secteurs public et privé. Citons l'étude réalisée auprès de 2400 chefs d'entreprise français par BPI sur la solitude du chef d'entreprise, qui est très présente puisque 43 % des sondés disent la vivre. Il convient donc d'informer au maximum sur l'existence de cet accompagnement.

Gaël Thomare, Entrepreneur en rebond, présente sa propre expérience. En 1999, il a créé une première société dans l'informatique qu'il a bien développée, rachetant même d'autres sociétés dans le même secteur. Puis il a racheté une société spécialisée dans les maisons en bois. Malgré son investissement, il n'a pas su gérer et a dû liquider l'entreprise il y a trois ans. Le coup provoqué par cette liquidation a été violent, proportionnel à l'effort fourni, et la solitude a été fortement ressentie. L'association 60 000 rebonds l'a beaucoup aidé : l'environnement en premier lieu (antenne de la Défense, tour First, dans les bureaux d'Ernst & Young) a contribué à lui redonner le moral, le coaching a été très efficace et le parrain était de très haut niveau. Gaël Thomare a soumis à celui-ci le business plan de son nouveau projet et l'échange fut très intéressant. Grâce à cet accompagnement, Gaël Thomare a pu rebondir dans la vente de maisons en bois, comme agent commercial pour assurer ses besoins financiers. Il est aujourd'hui en train de développer un nouveau projet relatif aux maisons en bois. Cette expérience de liquidation lui a montré la nécessité d'une relation de proximité et de qualité avec l'expert-comptable, qui doit pouvoir intervenir en amont et non en aval pour constater les difficultés. Par ailleurs, il ne faut pas compter sur les banques traditionnelles pour être soutenu lorsqu'on commence à rencontrer des problèmes, au contraire : mieux vaut s'adresser à une Fintech.

Merry-Antoine Brouze ajoute que parmi les bénévoles de l'association, on trouve des experts-métiers, parmi lesquels figurent des experts-comptables. Par ailleurs l'association a des échanges avec la Banque de France, les banquiers et les experts-comptables afin de voir comment il est possible d'améliorer les pratiques, pour instaurer un meilleur dialogue.

Question : L'association intervient-elle avant la défaillance, car le chef d'entreprise a souvent besoin d'un regard extérieur ?

Réponse : Non, l'association 60 000 rebonds intervient après la liquidation, pour s'occuper du chef d'entreprise, car il n'y a alors plus aucun accompagnement. Avant la défaillance, on cherche avant tout à sauver l'entreprise, les salariés, mais pas le chef d'entreprise. Il faut cependant signaler le groupement d'intérêt associatif « [Le portail du rebond des entrepreneurs](#) » créé par différentes associations, dont 60 000 rebonds, pour aider les entrepreneurs à rebondir pendant ou après avoir connu des difficultés. L'association [SOS entrepreneur](#), qui peut intervenir auprès du chef d'entreprise avant la liquidation, appartient à ce groupement.

Question : Quels sont les prescripteurs, car ce doit être essentiel pour une association telle que la vôtre ?

Réponse : Il est certain que pour beaucoup de chefs d'entreprise, ce sujet est tabou : certains ne parlent de leurs difficultés à personne. Les prescripteurs sont donc essentiels : il s'agit des avocats, des experts-comptables, des mandataires judiciaires, etc. Gaël Thomaré signale avoir découvert l'existence de l'association grâce à une affiche dans le hall de l'administrateur judiciaire.

Question : Comment est financée l'association ?

Réponse : Le financement de l'association provient pour 20 % de fonds publics et pour 80 % de fonds privés.

#### • **Présentation des opportunités de la médiation dans le cadre de l'entreprise**

Maître Hirbod Dehghani-Azar, Avocat (<https://www.rsda.eu/>) et médiateur, Membre du Comité pédagogique de l'Institut de Formation à la Médiation et la Négociation ([IFOMENE](#)), Membre d'honneur de l'Association des Médiateurs européens, invite les chefs d'entreprise qui sont intéressés par le sujet de la médiation à participer aux Cafés de la Médiation de l'IFOMENE qu'il anime, chaque deuxième jeudi de chaque mois, à l'Institut catholique de Paris.

La médiation est un processus et pas seulement un métier. En effet le terme est galvaudé, car la médiation recouvre tout processus structuré, quel qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige. L'avocat, lui, transforme le litige en droit afin de le présenter au juge, dont la saisine est limitée à ce qui est demandé. La médiation est donc très intéressante pour le monde économique, car elle permet d'aboutir à des solutions qui ne peuvent être trouvées avec le juge.

On a l'impression que la médiation est quelque chose de nouveau, mais en 1751, l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert la définissait à peu près de la même manière que le Code de procédure civile ou la directive européenne. On y retrouve les mêmes critères : le tiers, la confidentialité, la gestion des différences, l'impartialité, la neutralité... La France a une vieille et grande culture de la négociation et de la diplomatie, mais son usage a été oublié sous l'influence du droit anglo-saxon après la Seconde Guerre mondiale. La médiation à la française et le « go-between » anglo-saxon sont très différents. La médiation à la française est en train de se développer, comme l'illustre le fait qu'avec le Brexit, la France a obtenu une juridiction internationale à compétence internationale, la Chambre commerciale internationale à Paris ; la Cour d'appel a une Chambre commerciale internationale et les litiges commerciaux peuvent être réglés en France dans toutes les langues, sur tous les contrats, quel que soit le pays. Le modèle de la médiation est revenu au goût du jour parce que les personnes qui auparavant assuraient le rôle de relais sociaux ont disparu dans notre société. En outre, l'interculturalité est de plus en plus importante.

Il faut souligner qu'il n'existe pas une médiation, mais des médiations : médiation de projet, de prévention, de chantier, de changement, de conflit externe, de conflit interne et de crise. Il existe pour gérer cela différents outils, qui nécessitent près de deux cents heures de formation. Il est important de comprendre que les médiations viennent des personnes elles-mêmes et non du médiateur.

Un conflit est une escalade. S'il y a problème, s'il y a violence, c'est qu'il y a eu au départ des relations, qui n'ont pas tout de suite été conflictuelles. Tout a commencé par un problème, avec deux positions antagonistes qui créent un désaccord, qui amène à l'incompréhension, se traduisant par la fermeture à la position de l'autre et à une logique binaire. Il s'ensuit de l'agressivité (volonté d'imposer sa vision du monde), puis la rupture du dialogue (impossibilité de s'écouter, conviction que l'autre est de mauvaise volonté, pervers et/ou méchant), et enfin la violence. C'est la déshumanisation de l'autre qui permet la violence. Le médiateur va prendre les personnes là où elles sont, sans porter de jugement, et va fixer un cadre commun et des règles communes pour « désescalader » et pour amener à parler du problème. Il s'agit de partir des besoins des clients, pour les faire passer de « je pense avoir droit » ou « j'ai droit » (qui est la position devant un juge) à « j'ai besoin », « je vais prendre en considération les besoins de l'autre, donc l'entendre », « j'ai un intérêt ». Cela permet d'aboutir à : « alors je vais accepter quelque chose ». Ce processus de médiation a été rationalisé dans ce qu'on appelle la roue de Fiutak, créée par la chaire économique de l'université de Harvard dans les années 1980, pour diminuer le coût des litiges économiques : c'est un processus en quatre étapes, qui va de la fixation des règles à l'accord, en passant par ce qui ne va pas, puis ce qui pourrait être (voir le PowerPoint de présentation joint au présent compte-rendu).

La médiation permet de remettre les personnes dans un cadre de référence commun, avec des règles communes et une clause de confidentialité. On passe du quoi ? au pourquoi ?, avec un socle commun de dialogue où l'on va pouvoir aborder tous les problèmes, qu'ils soient de fond ou de forme, afin d'obtenir un accord sur les points de désaccord. Notamment grâce à la confidentialité et à l'absence de principe du contradictoire (obligatoire dans le cadre d'un procès), on peut progresser et explorer toutes les solutions. On peut être amené à valoriser même une offre moindre, parce qu'elle correspond aux besoins réels, la seule limite étant le respect de l'ordre public. Le médiateur ne rédige jamais, ce sont les conseils qui accompagnent les parties qui le font. Enfin on peut obtenir un accord sur l'accord. La médiation peut aboutir à un accord, à l'absence d'accord ou à un accord partiel, mais elle aura en tout état de cause permis la discussion et modifié la relation.

La finalité de la médiation, c'est d'avoir les clefs de dialogue qui permettent de communiquer utilement dans un contexte précis. Or, dans un monde multiculturel et multi-activités, tout le monde n'a pas exactement la même clef de dialogue et comme il y a de moins en moins de patience, cela crée des frustrations et des conflits. Le médiateur sert alors à clarifier et à faire coïncider ce que l'un pense et ce que l'autre comprend.

Historiquement, en France, la médiation a concerné au début le monde des collectivités. Puis en 1995, une loi sur la médiation a été votée, mais les magistrats l'ont mal vécu et se sont sentis dépossédés. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et la tendance est même désormais de rendre obligatoire le recours à la

médiation. Mais lorsque la culture de la médiation sera acquise, l'obligation ne sera plus nécessaire. À Hong-kong, 95 % des litiges sont résolus par la voie de la médiation. En Angleterre, le recours au juge est exceptionnel. Aux États-Unis, le go-between est un processus par lequel le médiateur a un rôle d'intermédiaire, les personnes en désaccord n'étant pas dans la même salle.

Question : Pour jouer le rôle de médiateur, faut-il avoir un titre de médiateur et avoir suivi la formation de l'IFOMENE ?

Réponse : Juridiquement, à l'exception du médiateur judiciaire, il n'existe pas d'obligation de formation pour utiliser le titre de médiateur. Cela dit, il faut tout de même respecter certaines obligations, comme celle d'avoir un casier judiciaire vierge.

Il existe de multiples formations. Celle de l'IFOMENE est pour un tiers théorique et deux tiers pratique. Les intervenants sont tous des praticiens. Elle dure 15 semaines, de 18 h à 20 h le vendredi et de 10 h à 18 h le samedi, pouvant s'étaler sur deux à trois ans. Un médiateur se fait connaître essentiellement par le bouche-à-oreille et se former permet, entre autres, de trouver les futurs prescripteurs, c'est-à-dire les personnes avec lesquelles on est en formation et qui peuvent ensuite avoir besoin d'un médiateur pour leurs propres affaires ou pour celles dans lesquelles, étant conseils, elles ne peuvent être médiateurs.

Question : Quelle est la différence avec les juges de proximité ?

Réponse : Les juges de proximité disparaissent au 1<sup>er</sup> janvier 2020. On peut citer les conciliateurs de justice, qui sont de plus en plus formés, mais dont l'autorité est différente, puisqu'ils ont le droit de donner des solutions et sont gratuits, ce qui n'est pas le cas des médiateurs.

Question : Qui déclenche la demande de médiation ?

Réponse : Tout existe, il n'y a pas de schéma particulier. Il faut rappeler que les avocats ont l'obligation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 d'informer la partie adverse du fait qu'il existe une possibilité de règlement amiable.

Question : Existe-t-il des médiateurs spécifiques qui interviennent en cas de litige entre le chef d'entreprise et les banques ?

Réponse : Les établissements bancaires ont en général leur propre médiateur, mais ils acceptent parfois qu'un médiateur neutre et indépendant intervienne.

Question : Faut-il attendre que les personnes soient prêtes à un compromis pour engager une médiation ?

Réponse : Les personnes ne sont jamais prêtes à un compromis au départ : soit elles sont prêtes à succomber et accepter ce que demande l'autre partie, ce qui n'est pas un compromis, soit elles sont animées par l'envie de supprimer l'adversaire. Il faut donc apprendre à discuter : l'objectif du médiateur n'est pas d'amener les gens à trouver des accords, mais de les amener autour de la table pour qu'ils discutent. Il n'y a donc pas de meilleur moment, mais si la médiation est prévue au contrat, on ne se demande plus si la demande d'une médiation est une faiblesse ou non. Et même si au début certaines parties peuvent arriver à la médiation avec l'idée qu'elles sont en mauvaise posture, en situation de défaite, elles évoluent ensuite parce que de la considération leur est donnée.

Question : Quelle est la rémunération du médiateur ?

Réponse : Elle est répartie entre chaque partie. Les honoraires sont libres, sauf en cas de médiation judiciaire, et sont forfaitaires ou exprimés en taux horaire. Ils ne peuvent pas être exprimés en pourcentage du résultat financier obtenu.

Question : Quel est le taux de réussite de la médiation ?

Réponse : En France, le taux de réussite est de 85 % dans le cadre de la médiation judiciaire. Pour la médiation conventionnelle, il y a moins d'informations, mais on l'estime à 78 %.

Témoignage : En tant que conseiller prudhommal, on a l'impression que lors de la conciliation, l'avocat est un frein à la médiation.

Réponse : Les avocats n'ont pas le temps de mettre les personnes en posture de conciliation, car cela prend plusieurs heures. En outre, il faut signaler que jusqu'à il y a trois ans, les avocats n'étaient pas formés à la négociation, mais les universités de droit commencent à mettre en place des formations à

la négociation pour les avocats, pour qu'ils comprennent que négocier n'est pas un abus de faiblesse et qu'on peut même gagner davantage grâce à cela.

Question : Le médiateur est-il payé même lorsque la médiation échoue ?

Réponse : Oui, mais le coût d'une médiation n'a rien à voir avec le coût d'un procès. La médiation est aussi plus rentable pour les avocats : un accord leur prend moins de temps qu'un procès qui les oblige à reprendre régulièrement le dossier, ce qui consomme du temps qui ne peut être facturé au client.

Question : L'envoi en médiation en appel dans le cadre d'un dossier prudhommal est-il fréquent ? Le résultat est-il satisfaisant ?

Réponse : Cela dépend des endroits, mais ce peut être une pratique courante. Cela aboutit souvent, car la confidentialité liée à la médiation change tout.

Question : Comment devenir médiateur ?

Réponse : Il existe un DU1, qui comporte quatre modules et nécessite d'écrire une dizaine de pages. Le DU2, lui, comporte huit à dix modules, avec un mémoire d'une trentaine de pages, parce que c'est un diplôme universitaire, reconnu au RNCP.

Question : Quelle est la durée de la formation ?

Réponse : Cela dépend, mais il est préférable de ne pas aller trop vite. Quand on veut prendre son temps, on peut compter 16 mois en moyenne. Il y a deux sessions ouvertes par an.

• **Prochains rendez-vous de l'ACE CEE :**

- le 6 décembre 2019, petit-déjeuner à l'Orée, avec pour thèmes : présentation du portail « Mes questions d'entrepreneurs » ; présentation de Cultures du Cœur Essonne et de ses actions ;

