

ENVIRONNEMENT
FINANCES ET
ECONOMIE
FISCALITÉ
ILE-DE-FRANCE
INTERNATIONAL
QUESTIONS
JURIDIQUES
EMPLOI
**AFFAIRES
SOCIALES**
SIMPLIFICATIONS
ADMINISTRATIVES
VILLE ET
COMMERCE
CONCURRENCE
**CRÉATION
D'ENTREPRISE**
ENVIRONNEMENT
FINANCES
ET ECONOMIE
FISCALITÉ
ILE-DE-FRANCE
INTERNATIONAL
QUESTIONS
JURIDIQUES
EMPLOI AFFAIRES
SOCIALES
SIMPLIFICATIONS
ADMINISTRATIVES
VILLE ET
COMMERCE
CONCURRENCE
CRÉATION
D'ENTREPRISE
ENVIRONNEMENT
FINANCES
ET ECONOMIE
FISCALITÉ
ILE-DE-FRANCE
INTERNATIONAL
QUESTIONS
JURIDIQUES
EMPLOI AFFAIRES
SOCIALES

Pour une justice prud'homale plus efficiente

Comment développer conciliation et médiation en matière sociale ?

Rapporteur Monsieur Michel LAURENT
25 octobre 2012



Chambre de commerce
et d'industrie de Paris

Pour une justice prud'homale plus efficiente

Comment développer conciliation et médiation en matière sociale ?

Rapport présenté par Michel LAURENT

au nom de la Commission de l'emploi et des affaires sociales
et adopté par l'Assemblée générale du 25 octobre 2012

Avec le concours du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP)

Avec la collaboration de Monsieur Renan FRIEDERICH,
département de droit social, à la Direction générale adjointe chargée des études, de
la prospective et de l'innovation

Chambre de commerce et d'industrie de Paris
27, avenue de Friedland
F - 75382 Paris Cedex 8
<http://www.etudes.ccip.fr>

Registre de transparence
N° 93699614732-82

<u>INTRODUCTION</u>	<u>3</u>
<u>CHAPITRE 1</u> <u>AMELIORER LA CONCILIATION PRUD'HOMALE</u>	<u>8</u>
1. LES LIMITES DE LA PROCEDURE PREALABLE OBLIGATOIRE DE CONCILIATION PRUD'HOMALE	8
2. LES VOIES D'AMELIORATION DE LA PROCEDURE PREALABLE OBLIGATOIRE DE CONCILIATION PRUD'HOMALE	9
2.1. Des conseillers prud'homaux sensibilisés aux fondamentaux de la conciliation	10
2.2. Des parties aptes à se concilier	10
2.3. Une clarification procédurale	11
3. INCITER A LA MEDIATION AU-DELA DE LA PHASE PREALABLE OBLIGATOIRE DE CONCILIATION	12
<u>CHAPITRE 2</u> <u>DEVELOPPER LA MEDIATION PRUD'HOMALE</u>	<u>14</u>
1. LE PARADOXE DE LA MEDIATION EN DROIT DU TRAVAIL	14
1.1. Les avantages de la médiation en droit du travail	14
1.2. La place résiduelle de la médiation en droit du travail	16
2. LES VOIES DE DEVELOPPEMENT DE LA MEDIATION EN DROIT DU TRAVAIL	18
<u>ANNEXE 1</u> <u>TABLEAUX RECAPITULATIFS</u>	<u>21</u>
<u>ANNEXE 2</u> <u>TEMOIGNAGES D'EMPLOYEURS (SSL 2002, N° 1100)</u>	<u>24</u>

PRINCIPALES PROPOSITIONS

La judiciarisation croissante des conflits et l'insécurité juridique inhérente au procès allonge les procédures et les rend plus coûteuses. C'est pourquoi la CCIP a engagé une réflexion sur deux actions qui lui paraissent nécessaires : améliorer la procédure de conciliation prud'homale et développer la médiation en droit du travail.

Chapitre 1. Améliorer la conciliation prud'homale

En premier lieu, il convient d'améliorer la procédure préalable de conciliation en matière prud'homale. En ce sens, la CCIP suggère de :

- Proposition 1. Accroître l'information et les formations aux techniques de conciliation et de médiation des juges prud'homaux
- Proposition 2. Renforcer l'obligation de comparaître en personne des parties.
- Proposition 3. Introduire dans le Code du travail le principe selon lequel les juges siégeant au bureau de conciliation ne peuvent pas juger l'affaire au fond.

En second lieu, il faut inciter à la médiation au début de l'audience de jugement. Pour ce faire, la CCIP estime nécessaire de :

- Proposition 4. Mettre en place une phase préalable de proposition de médiation dans le cadre du bureau de jugement.
- Proposition 5. Radier d'office lors du second bureau de jugement l'affaire pour laquelle le demandeur n'a à nouveau pas communiqué l'intégralité des pièces en temps et en heure.

Chapitre 2. Développer la médiation prud'homale

Les expériences des Cours d'appel de Grenoble et de Paris confirment les nombreux avantages de la médiation en droit du travail : diminution des délais de résolution du conflit, réduction des coûts, importance du taux de réussite. Pourtant, elle n'y occupe aujourd'hui qu'une place résiduelle. C'est pourquoi la CCIP propose de :

- Proposition 6. Préciser le champ d'application de la médiation conventionnelle en droit du travail.
- Proposition 7. Encourager la médiation conventionnelle en amont des litiges individuels du travail.
- Proposition 8. Promouvoir la médiation en droit du travail devant les Cours d'appel.

► Les modes alternatifs de règlement des conflits (MARC) : une nouvelle approche de la résolution des conflits

La directive européenne n° 2008/52/CE du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale a pour objet « de faciliter l'accès à des procédures alternatives de résolution des litiges et de favoriser le règlement amiable des litiges en encourageant le recours à la médiation et en garantissant une articulation satisfaisante entre la médiation et les procédures judiciaires »¹. Sa transposition a incontestablement impacté l'ensemble du droit français², y compris le droit du travail.

Au sens large, les MARC comprennent toutes les voies de résolution des conflits qui n'impliquent pas un jugement. Il peut donc aussi bien s'agir d'un processus conventionnel, à l'initiative des parties au litige, que d'un processus intervenant sur proposition d'un juge dans le cadre d'une procédure judiciaire³.

Dans le premier cas, le règlement amiable des conflits, par définition exclusif de toute intervention judiciaire, consiste en la faculté pour « les parties à un différend [...], à leur initiative ..., [de] tenter de le résoudre de façon amiable avec l'assistance d'un médiateur, d'un conciliateur de justice ou, dans le cadre d'une procédure participative, de leurs avocats »⁴. La médiation et la conciliation conventionnelles sont toutes deux visées par cette définition générale. Plus précisément, elles « s'entendent ... de tout processus structuré, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence »⁵.

Dans le second cas, la médiation et la conciliation sont judiciaires lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une procédure judiciaire, y compris en référé⁶. Cependant, elles restent soumises aux mêmes principes directeurs : c'est toujours un tiers indépendant et impartial qui aide les parties à parvenir à un accord. La seule différence réside en la personne qui est à l'initiative du recours à ce mode de règlement des conflits : le juge en l'espèce, mais toujours cependant avec l'accord des parties.

¹ Art. 1 de la Directive n° 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.

² Elle a été réalisée en plusieurs étapes : loi n° 2010-1609 du 22 décembre 2010 consacrée à la procédure participative, ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011 et, dernièrement, décret n° 2012-66 du 20 janvier 2012 relatif à la résolution amiable des différends. La loi n° 2008-561 du 17 juin 2008 portant réforme de la prescription en matière civile avait créé un terrain propice à cette transposition.

³ Sur ce point, v. notamment l'article 3 de la Directive n° 2008/52/CE (« Ce processus [de médiation] peut être engagé par les parties, suggéré ou ordonné par une juridiction ou prescrit par le droit d'un État membre »).

⁴ Art. 1528 cpc.

⁵ Art. 1530 cpc.

⁶ Tout juge peut, après avoir recueilli l'accord des parties, désigner une tierce personne afin d'entendre les parties et confronter leurs points de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose (Art 131-1 cpc).

► Conciliation et médiation : deux mécanismes proches mais distincts

En raison de son ancienneté⁷, la conciliation est très ancrée dans le processus judiciaire. De façon générale, il relève de la mission du juge de concilier les parties⁸, celles-ci pouvant se concilier, d'elles-mêmes ou à l'initiative du juge, tout au long de l'instance⁹. Pour sa part, « *la médiation est « une conception moderne de la Justice, une Justice qui observe, qui facilite la négociation, qui prend en compte l'exécution, qui ménage les relations futures entre les parties, qui préserve le tissu social* »¹⁰. « *La médiation favorise de manière générale le dialogue social et la communication au sein des entreprises. Elle permet de sortir du cadre classique des postures d'opposition entre les différents acteurs pour s'orienter vers des solutions gagnantes pour l'ensemble des participants au processus* »¹¹.

Les procédures de médiation et de conciliation diffèrent sensiblement l'une de l'autre. La mission du conciliateur de justice, auxiliaire de justice, ne peut excéder 4 mois, renouvellement inclus¹². Comparativement, la durée initiale de la médiation ne peut excéder 3 mois, et peut être renouvelée une fois à la demande du médiateur¹³. À l'inverse des conciliateurs, les médiateurs sont rémunérés pour leur prestation, celle-ci étant prise en charge par l'aide juridictionnelle.

► Conciliation et médiation en droit du travail : un paradoxe

La phase préalable et obligatoire de conciliation en matière prud'homale et la médiation relèvent incontestablement du même esprit : trouver une issue consensuelle, par opposition à une solution juridictionnelle souvent plus conflictuelle. Ceci étant, elles se distinguent aussi très clairement l'une de l'autre : contrairement à la médiation, la conciliation est menée par deux juges¹⁴ et elle constitue un préalable d'ordre public gratuit et incontournable. De surcroît, elles n'ont pas le même champ d'application et il a été prouvé que l'échec de la tentative préalable de conciliation devant le conseil des prud'hommes n'empêche pas la médiation de réussir par la suite¹⁵. Il s'agit donc de deux modes de règlement des litiges distincts et complémentaires.

L'un comme l'autre semblent particulièrement adaptés au droit du travail.

En premier lieu, cette matière est caractérisée par des contentieux nombreux et de plus en plus complexes. Les facteurs l'expliquant sont multiples : création régulière au niveau législatif, réglementaire et jurisprudentiel d'obligations nouvelles, élargissement du champ d'application de celles existant¹⁶, apparition de nouveaux modes de rupture du contrat de travail - rupture conventionnelle - ou encore carences et

⁷ La médiation a été introduite en droit français par la loi n° 95-125 du 8 février 1995 relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative.

⁸ Art. 21 cpc.

⁹ Art. 127 cpc. La conciliation menée par un conciliateur de justice a été instituée par le décret n° 78-381 du 20 mars 1978. Le juge qui doit procéder à une tentative préalable de conciliation peut même obliger les parties à rencontrer un conciliateur de justice pour qu'il les informe sur l'objet et le déroulement de la conciliation (art. 128 cpc.).

¹⁰ Guy Canivet, Premier président de la Cour de cassation, cité in La médiation, Bulletin d'information de la Cour de cassation, n° hors-série.

¹¹ Citation tirée du [site internet du CMAP](#). Créé en 1995 par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, le centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP) est aujourd'hui le leader en France et l'un des principaux centres européens de gestion et de résolution des conflits commerciaux. Il est également un organisme de formation continue reconnu.

¹² Art. 129-1 cpc.

¹³ Art. 131-3 cpc.

¹⁴ Les tentatives faites par la juridiction ou le juge saisi d'un litige pour résoudre celui-ci au cours de la procédure judiciaire sont exclues de la définition retenue par l'article 3 b de la directive n° 2008/52/CE.

¹⁵ Sur ce point, voir notamment l'expérience de la Cour d'appel d'Orléans.

¹⁶ L'archétype en est l'obligation de sécurité de résultat à la charge de l'employeur, qui est passée d'une obligation servant uniquement à majorer la rente accident du travail en cas de faute inexcusable de l'employeur à une obligation dont la violation entraîne la rupture du contrat de travail aux torts exclusifs de celui-ci.

malfaçons législatives octroyant de fait, à la Cour de cassation, un important pouvoir créateur souvent rétroactif¹⁷, sans oublier la superposition des règles internes (décret, loi, jurisprudence, normes collectives négociées et unilatérales) et externes (communautaires, européennes et internationales).

En deuxième lieu, les jugements rendus par les juridictions prud'homales font l'objet d'un taux d'appel au-dessus de la moyenne des autres disciplines juridiques, révélateur de la difficulté des justiciables à accepter la décision de justice issue des Conseils des prud'hommes alors que leur composition paritaire et le préalable de conciliation devraient justement l'augmenter. Toutefois, ce sentiment ne préjuge pas de la qualité des jugements rendus, puisque leur taux de confirmation par les juges du second degré s'élève à 55%.

En troisième lieu, le succès retentissant de la rupture conventionnelle homologuée, à la fois en nombre de ruptures et de taux d'homologation et de contestation, démontre parfaitement l'aspiration des justiciables à plus de sécurité et de rapidité dans le traitement des litiges prud'homaux. Qui plus est, la résolution amiable des différends présentant l'avantage non négligeable d'inclure, contrairement à la rupture conventionnelle, les situations conflictuelles, devrait en matière sociale trouver un terrain fertile.

Pourtant, qu'il s'agisse de la période préalable de conciliation prud'homale ou de la médiation prud'homale, toutes deux peinent à se développer. L'efficacité de la première a sensiblement chuté. Quant à la seconde, elle ne parvient pas encore à trouver toute l'amplitude qu'elle mérite. Or, il est incontestable que la justice prud'homale serait plus rapide, plus sûre et plus efficace si conciliation et médiation y étaient tous les deux plus présentes.

Aussi, pour rendre la justice prud'homale plus efficiente, la CCIP s'est interrogée, dans un premier temps, sur les moyens d'améliorer la conciliation prud'homale (**Chapitre 1.**) et, dans un second temps, sur ceux de promouvoir davantage la médiation prud'homale (**Chapitre 2.**).

¹⁷ « Améliorer la sécurité juridique et fiscale des entreprises », Rapport de Monsieur Arnould d'Hautefeuille, CCIP, 9 juillet 2009.

CHAPITRE 1

Améliorer la conciliation prud'homale

La phase préalable obligatoire de conciliation devant le conseil des prud'hommes est une spécificité qu'il convient de préserver, sa composition paritaire étant particulièrement adaptée aux contentieux qu'elle doit traiter. Surtout, les critiques formulées à son encontre doivent être relativisées (1.). Aussi, il est nécessaire de lui rendre toute son utilité et toute son efficacité (2.). Pour autant, la conciliation prud'homale ne se réduit à cette phase préalable, un règlement alternatif du conflit hors de ce cadre contraignant pouvant intervenir à tout moment de la procédure (3.).

1. Les limites de la procédure préalable obligatoire de conciliation prud'homale

Le bureau de jugement du conseil des prud'hommes ne juge que les différends pour lesquels la conciliation n'a pas abouti¹⁸. Le passage en bureau de conciliation est donc un préalable obligatoire qui constitue une formalité substantielle de la procédure prud'homale, celle-ci étant exigée à peine de nullité du jugement¹⁹.

Le bureau de conciliation est composé d'un conseiller prud'homme employeur et d'un conseiller prud'homme salarié, tous deux assistés par un greffier dont le rôle se limite à retranscrire les propos des parties dans le registre d'audience. Présidé alternativement par l'un des deux conseillers²⁰, il entend les explications de chacune des parties et s'efforce de les concilier²¹.

Lorsqu'une conciliation a lieu, le contenu de l'accord est consigné dans un procès-verbal et le contentieux prend fin sous réserve de l'exécution des mesures arrêtées. À défaut, les conseillers prud'homains indiquent aux parties le calendrier de la procédure (date de communication des pièces, date du bureau de jugement...).

Malgré la composition paritaire des conseils prud'homains et les pouvoirs étendus qui sont confiés dans ce cadre aux conseillers, force est de reconnaître la faiblesse du taux actuel de conciliation²².

En effet, pour l'année 2009, le taux national de conciliation en bureau de conciliation n'était que de 7,39 % (8,93 % en ce qui concerne les seules procédures au fond)²³. Certes, le taux de conciliation varie en fonction des conseils de prud'hommes : alors qu'au premier trimestre 2012 il est de 11,8 % pour celui de Bobigny, il n'est que de 5,6 % pour celui de Paris²⁴. Il est aussi très différent selon la section considérée ; ainsi, pour la même période et sur le ressort de la Cour d'appel de Paris, il est de 3,5 % pour la section

¹⁸ Art. L. 1411-1 al. 2 du Code du travail. Il existe quelques exceptions notables : demande de requalification d'un CDD en CDI (L. 1245-2 c. trav.), litige sur le refus de l'octroi de certains congés spéciaux, contestation relative aux atteintes aux droits des personnes et aux libertés individuelles (art. L. 2313-2 c. trav.), contestation relatives aux créances salariales dans le cadre d'une procédure collective et au refus de l'AGS du règlement d'une créance (art. L.625-5 c. com.).

¹⁹ Sauf si, n'étant pas imputable aux parties, l'irrégularité de fond constituée par l'absence de conciliation est couverte par les magistrats de la Cour d'appel, ceux-ci procédant eux-mêmes à la tentative de conciliation (Cass. soc. 12 déc. 2000, pourvoi n° 98-46100).

²⁰ Art. R. 1454-7 c. trav.

²¹ Art. R. 1454-10 c. trav.

²² Rappelons que cette étape passée, les parties peuvent, comme en droit commun, se concilier d'elles-mêmes ou à l'initiative du juge tout au long de l'instance (art. 127 cpc). Elles peuvent même toujours demander au juge de constater leur conciliation et soumettre l'acte de conciliation à homologation (art. 129 cpc).

²³ [Annuaire statistique de la Justice – éd. 2011, Ministère de la Justice et des Libertés / SDSE, Répertoire général civil](#). À l'origine, les taux de conciliation étaient bien plus élevés (Béatrice Blohorn-Brenneur, « La médiation prud'homale », Ceras – revue Projet n° 307, nov. 2008).

²⁴ Activité des Conseils de prud'hommes du ressort de la Cour d'appel de Paris – 1er trimestre 2011/2012, Ministère de la Justice, CA Paris, Service administratif régional, Pôle études et statistiques, 2012.

encadrement et de 10,3 % pour la section Commerce. Pour autant, hormis quelques exceptions notables²⁵, le taux de conciliation stagne à des niveaux assez faibles.

Ceci étant, ces chiffres doivent être relativisés.

En premier lieu, la dimension personnelle et affective du droit du travail rend particulièrement délicate l'aboutissement d'une conciliation, à tout le moins à ce stade de la procédure. La prédominance actuelle du contentieux du licenciement dans les litiges individuels du travail soumis aux conseils de prud'hommes exacerbe d'autant cette difficulté.

En second lieu, la quantité de litiges résolus par un mode de règlement n'impliquant pas un jugement prud'homal ne peut être réduite au seul taux officiel de conciliation devant le bureau de conciliation. En effet, l'importance du taux de désistement en cours de procédure (14,22 % en 2009) laisse supposer qu'une part du contentieux trouve une solution amiable avant le passage en bureau de jugement. Sans qu'il soit possible de chiffrer cette part avec exactitude, ni même de mesurer le rôle qu'y joue le passage en bureau de conciliation, il est néanmoins incontestable que l'utilité de ce dernier va au-delà de la seule conciliation effectuée en son sein.

Quoiqu'il en soit, au regard des taux bien plus élevés de conciliation dans les systèmes allemand ou italien, il est souhaitable d'améliorer le fonctionnement de la phase préalable de conciliation.

2. Les voies d'amélioration de la procédure préalable obligatoire de conciliation prud'homale

Les limites de la phase préalable de conciliation devant les conseils de prud'hommes sont dues à une conjonction de plusieurs facteurs.

En particulier, bien que paritaire, la phase préalable de conciliation fait l'objet de nombreuses critiques en raison de son caractère obligatoire, lequel empêcherait les parties de se mettre dans de bonnes dispositions pour trouver un terrain d'entente²⁶. Pour remédier à ce problème, il a été envisagé de supprimer la phase préalable de conciliation, de ne la réserver qu'aux cas dans lesquels l'une des deux parties le souhaite²⁷ ou encore de remplacer son caractère obligatoire par la possibilité pour les parties de choisir entre un passage devant un bureau de conciliation et une phase préalable de médiation²⁸. Pourtant, en Allemagne, ce caractère obligatoire de la phase de conciliation en droit du travail ne l'empêche pas d'atteindre un taux de 70 %²⁹. C'est bien la preuve que ce n'est pas le caractère contraignant de la procédure préalable de conciliation qui est à l'origine de son infortune dans l'hexagone.

Pour sa part, la CCIP estime que trois voies d'amélioration doivent être ouvertes.

²⁵ Pour l'année 2011, le Conseil des prud'hommes de Hazebrouck affiche un taux de conciliation record de 40 % (contre 10 % l'année précédente), avec, de surcroît, un taux d'appel des décisions de 40 %. Précisons néanmoins que dans la section industrie, sur 60 affaires pour lesquelles la conciliation a effectivement abouti, 53 impliquaient le même employeur, ce qui réduit sensiblement la signification de cet échantillon.

²⁶ À cela, il faut ajouter le frein psychologique consistant à s'adresser à une formation judiciaire. À l'inverse, le médiateur n'est pas un juge et est choisi par les parties.

²⁷ Cette voie est celle actuellement en vigueur en Espagne, où un 5^{ème} accord sur la résolution extrajudiciaire des conflits du travail a été conclu le 7 février 2012 entre les partenaires sociaux (la confédération patronale CEOE et la confédération des PME, CEPYME, d'une part et les deux principales organisations syndicales UGT et CCOO, d'autre part). Il stipule notamment que la médiation devient obligatoire lorsqu'une des parties le demande, sauf accord contraire (Source : CEOE (confédération patronale interprofessionnelle) / UGT (centrale syndicale espagnole) févr. 2012 – UIMM, Social international n° 722, avril 2012).

²⁸ Proposition formulée par B. Teyssié, citée in L. Flament, « La médiation en matière prud'homale », préc.

²⁹ § 54 Arbeitsgerichts-Gesetz, cité in La médiation en Europe – Synthèse, GEMME, 2007.

2.1. *Des conseillers prud'homaux aguerris aux fondamentaux de la conciliation*

Il relève de la mission générale de tous les juges de concilier les parties³⁰. Pourtant, les conseillers prud'homaux ne concilient pas assez et n'incitent pas davantage les parties à trouver une solution amiable à leur conflit.

Cette situation résulte vraisemblablement de l'insuffisante formation et information des juges sur les moyens de résoudre un conflit autrement que par le rendu d'un jugement.

La CCIP estime donc nécessaire de proposer aux juges prud'homaux des formations approfondies aux techniques de conciliation et de médiation, lesquelles se sont largement développées ces dernières années.

Ainsi sensibilisés, les conseillers prud'homaux disposeraient des pré-requis nécessaires soit pour accompagner et aider les parties à se concilier soit pour encourager le recours à un tiers indépendant et impartial qu'ils pensent être en mesure de les aider à résoudre le conflit.

PROPOSITION N°1

Accroître l'information et les formations aux techniques de conciliation et de médiation des juges prud'homaux.

2.2. *Des parties aptes à se concilier*

Il ressort de l'article R. 1453-1 du Code du travail que les parties doivent, en principe, comparaître en personne à l'audience de conciliation, sauf à se faire représenter en cas de motif légitime³¹. Fondamentalement, il est logique que les parties soient présentes à cette étape de la procédure qui repose essentiellement sur leur accord, contrairement à une décision de justice qui s'impose à elles.

C'est d'ailleurs le raisonnement qu'a retenu la Cour de cassation pendant longtemps : « *en raison du caractère essentiel de la mission de conciliation du Conseil de prud'hommes, les parties doivent comparaître personnellement...* »³². C'est pourquoi l'avocat ne pouvait alors représenter seul son client que si celui-ci avait un motif légitime d'absence, peu important qu'il disposât, en sus de son pouvoir naturel de représentation, d'un mandat écrit de représentation pour cette affaire³³.

Pourtant, les juges sont progressivement revenus sur cette jurisprudence, considérant, dans un premier temps, que le conseiller n'était plus tenu de vérifier l'existence d'un motif légitime de non comparution pour le salarié demandeur lorsque son avocat était présent³⁴. Dans un second temps, ils ont affirmé que la présence du seul avocat impliquait un motif légitime de ne pas comparaître pour le représentant légal de la société en cause³⁵.

³⁰ Art. 21 cpc.

³¹ L'article R. 1453-2 du Code du travail énumère les personnes qui peuvent assister les parties ou les représenter en cas de motif légitime.

³² Cass. soc., 6 juill. 1978, pourvoi n° 76-40728. Une société comparet personnellement par son représentant légal.

³³ Idem. V. aussi l'arrêt de la Cour d'appel de Paris (21^{ème} ch., 10 mai 1976) ayant donné lieu à cet arrêt du 6 juillet 1978.

³⁴ v. notamment Cass. soc., 11 mai 1989, pourvoi n° 87-42704.

³⁵ V. notamment Cass. soc., 12 janv. 2000, pourvoi n° 97-43427. V. aussi Cass. soc., 6 févr. 1996, pourvoi n° 92-42688.



Cette évolution a incontestablement entraîné une perte d'efficacité de la conciliation prud'homale, l'absence d'une des parties à l'audience vidant de tout son sens ce préalable. Preuve nous en est donné par le succès du système italien, dans lequel le juge du travail est certes obligé de tenter une conciliation à l'audience, mais où la comparution des parties y est effectivement obligatoire³⁶.

Pour remédier à cette situation, un décret du 18 juillet 2008 a précisé la teneur de l'obligation de comparaître en personne. Celle-ci est respectée si la partie dispose d'un motif légitime de non-comparution (maladie, obligation professionnelle, etc.) et est représentée à l'audience par un mandataire muni d'un écrit l'autorisant à concilier en son nom et pour son compte³⁷. Par ailleurs, la sanction varie selon que l'auteur de la violation de cette obligation est le demandeur, qui se verra opposer la caducité de sa demande³⁸, ou le défendeur, qui verra l'affaire renvoyée en bureau de jugement³⁹.

Ceci étant, la CCIP souhaite faire passer deux messages :

1. La CCIP encourage au maximum la comparution des parties « en personne » sans utiliser le recours à un mandataire ;
2. Toutefois, elle n'envisage pas de demander la modification du décret du 18 juillet 2008 dans la mesure où il est parfois difficile pour les chefs d'entreprise de se rendre en personne à l'audience. Dès lors, il serait opportun que le juge vérifie la légitimité des motifs de non-comparution ainsi que l'existence et la validité du mandat de représentation.

En résumé, la CCIP suggère de renforcer l'obligation de comparaître en personne devant le bureau de conciliation.

PROPOSITION N°2

Renforcer l'obligation de comparaître en personne des parties :

- mention devrait faite, sur la première page de la lettre de convocation à l'audience de conciliation, de l'obligation de comparaître « en personne » sauf à être représenté, en cas de motif légitime, par une personne expressément mandatée pour concilier ;
- inscrire dans le Code du travail l'obligation pour le juge de vérifier, le cas échéant, le motif de non-comparution ainsi que l'existence et la validité du pouvoir spécial de concilier pour en tirer les conséquences qui s'imposent.

2.3. Une clarification procédurale

Le droit à un tribunal impartial, consacré par l'article 6 § 1 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, s'applique à tous les organes juridictionnels, y compris en amont d'un jugement sur le fond⁴⁰. Or, pour le cas particulier des bureaux de conciliation, même si les audiences se tiennent, par principe, à huis clos⁴¹, les conseillers prud'homaux y ayant siégé peuvent être les juges compétents pour traiter de l'affaire au bureau de jugement.

³⁶ « La médiation en Europe – Synthèse », GEMME, 2007. V. aussi pour un point de vue général : « Panorama des médiations du monde – La médiation, langage universel de règlement des conflits », Premières assises internationales de la médiation judiciaire, Paris, 16 et 17 octobre 2009, sous le Haut patronage de Madame le ministre d'état, Garde des Sceaux, ministre de la Justice et des Libertés, Sous la direction de Béatrice Brenneur, GEMME et L'Harmattan, 2009.

³⁷ Décret n° 2008-715 du 18 juillet 2008, JORF du 19 juillet 2008.

³⁸ Art. R. 1454-12 du Code du travail.

³⁹ Art. R. 1454-13 et R. 1454-14 du Code du travail. Néanmoins, le juge peut le convoquer à une autre audience de conciliation et/ou prononcer des mesures provisoires (art. R. 1454-13 et R. 1454-14 du Code du travail).

⁴⁰ Dominique Karsenty, Le droit au procès équitable, rapport annuel de la Cour de cassation, 2001, accessible sur le site internet www.courdecassation.fr

⁴¹ Art. R. 1454-8 c. du Code du travail.

La question du respect du droit à un tribunal impartial se pose donc. Néanmoins, même si le cumul des fonctions est reconnu par le juge européen comme un des indices pouvant démontrer une atteinte à l'impartialité objective du juge⁴², il est peu probable qu'il y ait, au plan juridique, une atteinte réelle à l'impartialité objective. En effet, la conciliation consiste uniquement pour le juge prud'homal à aider les parties à parvenir à un accord et non à rendre un jugement.

Cependant, le fait que les conseillers prud'homaux siégeant au bureau de conciliation peuvent, en cas d'échec, être amenés à juger l'affaire au fond reste un problème. Même si c'est rarement la cas, les justiciables craignent que les éléments dévoilés pendant la phase de conciliation soient ensuite utilisés contre eux pendant la phase de jugement. Cela crée un sentiment d'anxiété lors de la phase préalable de conciliation qui est, par essence, peu propice à l'émergence d'une conciliation.

Aussi, à l'instar du rapport « Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique » de MM. Cette et Barthélémy, la CCIP considère qu'il est nécessaire d'introduire dans le Code du travail le principe selon lequel les juges siégeant au bureau de conciliation ne peuvent pas juger l'affaire au fond⁴³, validant ainsi les bonnes pratiques judiciaires adoptées par certains conseils de prud'hommes.

PROPOSITION N°3

Introduire dans le Code du travail le principe selon lequel les juges siégeant au bureau de conciliation ne peuvent pas juger l'affaire au fond.

3. Inciter à la médiation au-delà de la phase préalable obligatoire de conciliation

Il est courant que ni le défendeur ni le juge n'aient les éléments pour concilier. Dans la plupart des cas, le défendeur découvre lors de l'audience de conciliation les pièces et les arguments qui lui sont opposés. Il n'a donc pas eu le temps de réflexion et de maturation nécessaire. En outre, n'étant pas en mesure d'estimer les chances de succès de son contradicteur, il lui est difficile de percevoir l'intérêt qu'il a de concilier.

C'est pourquoi au-delà de la phase préalable obligatoire de conciliation, un autre stade du procès prud'homal peut être opportunément utilisé pour aboutir à un accord amiable. En effet, l'importance du taux de désistement suggère que le passage en bureau de conciliation contribue, dans une certaine mesure, à mettre les parties dans un état d'esprit plus propice à l'émergence d'une résolution amiable de leur conflit⁴⁴.

Le bureau de conciliation est un lieu de rencontre des parties⁴⁵ qui permet de fixer les informations intéressant le litige⁴⁶ et grâce auquel le demandeur dévoile ses arguments ainsi que les pièces qu'il compte opposer au défendeur. C'est aussi un lieu d'échanges qui permet de fixer le calendrier de la procédure et éventuellement de statuer sur des demandes provisoires⁴⁷. Munies de l'ensemble de ces enseignements, les parties sont alors à même d'envisager tous les tenants et aboutissants de la procédure à suivre.

⁴² Le juge européen a établi une distinction entre impartialité subjective et impartialité objective (V. notamment CEDH, 1er oct. 1982, aff. Piersack c. Belgique, spec. § 30). L'impartialité subjective, qui est le for intérieur du juge, est nécessairement présumée. De fait, elle est très difficile à renverser et les cas d'atteinte sont exceptionnels. L'impartialité objective, quant à elle, invite à s'interroger sur les éléments objectifs laissant penser que le jugea un a priori sur le litige qu'il doit trancher.

⁴³ V. le rapport « Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique » du Conseil d'Analyse Economique, MM. Cette et Barthélémy, La documentation française, 2010, spéc. p. 84s.

⁴⁴ Il peut s'agir d'une conciliation officielle ou officieuse, qui peut prendre la forme d'une conciliation, d'une médiation ou encore d'une transaction.

⁴⁵ V. notamment L. Flament, « La médiation en matière prud'homale », JCP-S, n° 35, août 2010, 1326. V. aussi B. Hollaux, Médiation prud'homale et renouveau de l'office du juge, SSL n° 1538, 14 mai 2012, p. 9.

⁴⁶ Les informations collectées concernent notamment la date d'entrée dans l'entreprise, la forme de l'engagement, la convention collective applicable, le dernier salaire brut versé, la date et la cause de rupture du contrat et l'effectif de l'entreprise.

⁴⁷ La liste est établie à l'article R. 1454-14 du Code du travail.

D'ailleurs, une des raisons du succès du système de conciliation devant les tribunaux allemands du travail réside dans son intégration à la phase de jugement⁴⁸.

Aussi, en complément de la phase préalable obligatoire de conciliation, la CCIP estime opportun et logique d'instaurer une nouvelle phase de médiation dans le cadre du Bureau de jugement. Ainsi, le maximum de chances est donné à la résolution amiable des espèces, d'où la proposition suivante :

PROPOSITION N°4

Mettre en place une phase préalable de proposition de médiation dans le cadre du bureau de jugement.

Cette phase serait composée de deux temps.

Premier temps, il s'agirait d'acter, le cas échéant, la résolution amiable du litige éventuellement intervenue entre le bureau de conciliation et le bureau de jugement.

Second temps, le président de séance devrait avoir l'obligation de proposer aux parties de recourir à la conciliation⁴⁹ ou à la médiation, les parties restant quoiqu'il en soit libres de se médier ou non. Ce n'est qu'en cas de refus ou d'échec que la phase de jugement telle que nous la connaissons interviendrait.

Dans ce cadre, la CCIP insiste sur l'importance de la communication des pièces en amont de l'audience. Encore une fois, le succès de la conciliation dans les litiges du travail en Allemagne est éclairant. En effet, les parties sont tenues d'y fournir toutes les pièces nécessaires au litige, sachant que seules celles qui auront été fournies seront prises en compte⁵⁰.

Quant à la CCIP, elle encourage le maintien de la pratique du renvoi de l'affaire à une nouvelle audience de jugement lorsque le demandeur n'a pas communiqué, pour la première fois, l'intégralité des pièces en temps et en heure. Ceci étant, elle suggère de radier d'office l'affaire lorsque le demandeur ne s'est pas exécuté pour la seconde fois ; étant précisé qu'en aucun cas cette sanction ne l'empêche, une fois que l'affaire est réellement en état d'être jugée, d'obtenir par la suite sa réinscription au rôle.

PROPOSITION N°5

Radier d'office lors du second bureau de jugement l'affaire pour laquelle le demandeur n'a à nouveau pas communiqué l'intégralité des pièces en temps et en heure.

⁴⁸ La procédure de conciliation devant les tribunaux du travail allemands est intégrée à la procédure judiciaire (§ 54 Arbeitsgerichtsgesetz : code de procédure pour les tribunaux du travail allemands). Notons que les juges peuvent, pour les litiges opposant employeurs et employés dans lesquels une procédure de conciliation préalable est rendue obligatoire, prononcer une amende disciplinaire à l'encontre de la partie absente (ZPO § 278, alinéa 3 et § 141, alinéa 1, phase 2, alinéa 3 ZPO). Cette procédure est particulièrement efficace puisque 70 % des litiges y sont réglés (« La médiation en Europe – Synthèse », GEMME, 2007).

⁴⁹ Il s'agirait alors d'une conciliation judiciaire de droit commun, menée par un auxiliaire de justice.

⁵⁰ Le juge n'a donc pas le droit de prendre l'initiative d'une instruction. Th. Gergen, « Le langage juridique dans le domaine de la juridiction du travail. L'exemple franco-allemand », Revista de Llengua i Dret, n° 50, 2008, p. 89s.

CHAPITRE 2

Développer la médiation prud'homale

Les nombreux avantages de la médiation emportent l'adhésion. À cet égard et de façon générale, une étude a démontré que l'absence de médiation avait un coût important à l'échelle européenne⁵¹. Pourtant, la place actuelle de la médiation en droit du travail n'est que résiduelle. C'est ce paradoxe (1.) que la CCIP se propose de résoudre (2.).

1. Le paradoxe de la médiation en droit du travail

1.1. *Les avantages de la médiation en droit du travail*

► Désencombrer les tribunaux et les cours d'appel

Le taux d'appel des jugements des conseils de prud'hommes pour l'année 2009, constant depuis 2005, est de 59 %, soit environ cinq fois plus que celui des autres juridictions de première instance. Au total, près d'un quart de l'activité des juges du second degré (22 % en 2009) provient des conseils de prud'hommes.

La promotion de la médiation en droit du travail recèle vraisemblablement le potentiel pour aider à désengorger la juridiction prud'homale ainsi que, par ricochet, les cours d'appel.

► Impliquer davantage les parties dans la résolution de leurs conflits

Il s'agit de préférer au rendu d'un jugement la conclusion d'un accord, celui-ci étant d'autant mieux accepté que les parties sont pleinement actrices de la résolution de leur conflit, exonérées de la rigidité procédurale d'un procès. La médiation permet donc de mettre rapidement, définitivement et durablement fin au contentieux alors qu'une décision de justice risque, par nature, de mécontenter l'une des parties, voire même les deux.

► Préserver la confidentialité

La médiation permet de faire intervenir un tiers tenu par une obligation de confidentialité sur tout ce qui aura été discuté. Les propos et les constatations tenus pendant la médiation ne peuvent dès lors pas être utilisés dans la suite de la procédure ou dans un autre contentieux.

⁵¹ Direction générale des politiques internes, département thématique droit des citoyens et affaires constitutionnelles, « Quantification du coût du non-recours à la médiation – analyse des données », 2011. Pour examiner et quantifier l'impact des actions en justice sur le temps et les coûts des systèmes judiciaires des 26 États membres, ADR Center a réalisé une étude dans le contexte du projet financé par la Commission européenne intitulé « The Cost of Non ADR-Surveying and Showing the actual costs of Intra-Community Commercial Litigation ». L'étude mesure les coûts temporels et financiers du non-recours à la médiation pour les pays de l'UE afin de trouver le seuil de rentabilité de l'instauration de la médiation à l'échelle européenne. Dans l'étude, ce seuil est le taux de réussite le plus faible de la médiation permettant encore d'économiser du temps et de l'argent (19% pour les économies en temps et 24% pour les économies en argent).



► Permettre aux parties d'économiser temps et argent

À l'échelle européenne, les exemples italiens, bulgares et roumains prouvent que la médiation permet d'assurer une résolution extrajudiciaire économiquement avantageuse et rapide des litiges grâce à des procédures adaptées aux besoins des parties⁵².

Pour la France, ces principes sont confirmés par des données chiffrées du centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP) :

- 70 % des médiations aboutissent à un accord ;
- 48 % des médiations cumulent un temps d'intervention se situant entre 10 et 30 heures ;
- La majorité des médiations (36 %) coûtent entre 2 000 et 5 000 euros ; étant précisé qu'il s'agit, pour une majorité, de médiations dans le domaine commercial, de litiges dont le montant oscille entre 150.000 et 1.000.000 d'euros.

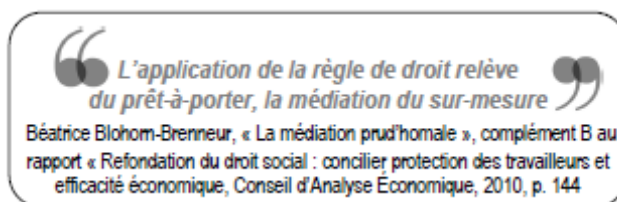
S'agissant plus particulièrement du droit du travail, les économies potentielles en temps et en argent y sont aussi substantielles. En effet, le temps moyen nécessaire pour rendre un jugement au fond en matière prud'homale est de 12 mois⁵³, 11 mois devant une cour d'appel et 12 mois devant la Cour de cassation (soit une moyenne de 37 mois). Par ailleurs, le taux extrêmement élevé d'appel en matière prud'homale (environ 60 %) augmente d'autant l'intérêt de la médiation.

À cet égard, l'expérience menée par la Cour d'appel de Grenoble, juridiction pionnière en matière de médiation, nous fournit un précieux appui chiffré : le taux de réussite des médiations se situe aux alentours de 67 %⁵⁴.

► La médiation est un mode de résolution plus adapté à certains conflits

La stricte application de la règle de droit ne permet pas toujours de mettre fin au conflit.

A l'opposé, la médiation est une procédure consensuelle : les deux parties doivent s'accorder sur le principe du recours à la médiation, sur la personne du médiateur et sur le contenu de l'accord. Elles sont donc les principales actrices du règlement de leur conflit. La solution retenue peut alors être plus souple, plus pragmatique et donc plus adaptée à chaque cas d'espèce qu'une décision de justice, ce qui permet de résoudre durablement et plus efficacement les conflits.



Ceci étant, malgré toutes ses qualités, la médiation n'a pas vocation à être systématisée pour tous les contentieux.

⁵² Résolution du Parlement européen du 13 septembre 2011 sur la mise en œuvre de la directive relative à la médiation dans les États membres, ses effets sur la médiation et son adoption par les tribunaux (2011/2026(INI) pt. 10 et 20. Le coût moyen d'une action en justice dans l'Union européenne est de 10 449 euros, tandis que celui de la médiation est de 2 497 euros. L'économie potentielle est donc de 7 500 euros par conflit réglé par médiation (« Quantification du non-recours à la médiation – analyse des données », préc.).

⁵³ Cette durée étant une moyenne, il faut préciser que certains conseils sont particulièrement touchés. À titre d'exemple, la durée moyenne d'un jugement prud'homal au fond est de 19, 1 mois à Bobigny et de 13, 3 mois à Paris. Cette durée augmente sensiblement quand on prend comme unique critère les jugements au fond : 22, 9 mois à Bobigny et 16, 7 mois à Paris. Notons que l'importance de cette durée résulte pour une large part des spécificités inhérentes à la procédure prud'homale, le préalable de conciliation et la composition paritaire (pouvant aboutir à un départage) allongeant tous deux nécessairement les délais de jugement.

⁵⁴ Il ressort aussi de cette expérience que le taux de réussite de la médiation dépend directement de la présence des avocats.

1.2. *La place résiduelle de la médiation en droit du travail*

1.2.1. En cas de contentieux collectifs

Qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, la médiation est autorisée dans le cadre des contentieux collectifs. Certains dispositifs de médiation ont même été spécialement prévus par le législateur. Il en a été ainsi de l'éphémère médiateur du licenciement économique⁵⁵ et le Code du travail organise, aujourd'hui encore, une procédure de médiation spécifique en cas de grève.

Celle-ci peut, aux termes des articles L. 2522-1 et suivants du Code du travail, être précédée d'une phase de conciliation, laquelle est prévue par les conventions ou accords collectifs applicables ou, à défaut, initiée par les parties intéressées⁵⁶. En cas d'échec, une médiation peut ensuite être engagée par le Ministre du travail, à la demande d'une des parties ou de sa propre initiative, ou par le Président de la commission de conciliation.

En outre, une médiation peut être directement engagée par le Ministre du travail « *lorsque le conflit survient à l'occasion de l'établissement, de la révision ou du renouvellement d'une convention de branche ou d'un accord professionnel ou interprofessionnel* »⁵⁷, que ce soit de sa propre initiative ou sur demande conjointe des parties⁵⁸.

1.2.2. En cas de contentieux individuels

► Principe

En matière de contentieux individuels, la situation est plus confuse en raison de la place prépondérante de l'ordre public en droit du travail, limitant les sujets médiables puisque la médiation ne peut porter que sur des droits disponibles⁵⁹. Les nombreuses dispositions de droit du travail auxquelles il est interdit de déroger par accord particulier réduisent alors d'autant le champ d'application de la médiation en droit du travail.

De surcroît, l'application en matière sociale du nouveau régime de la médiation conventionnelle, mis en place par l'ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011⁶⁰, est discutée. L'ordonnance prévoit expressément qu'il ne s'applique pas aux différends qui s'élèvent à l'occasion du contrat de travail, excepté lorsque ceux-ci sont transfrontaliers⁶¹. Cette solution, dictée par les avis des 26 mai et 9 septembre 2011 du Conseil supérieur de la prud'homie, conduit à s'interroger : tous les litiges relevant de la compétence des conseils de prud'hommes, c'est-à-dire ceux qui sont individuels (opposant un employeur à un ou plusieurs salariés dès lors qu'ils agissent en leur noms personnels pour réclamer un avantage qui leur est propre) et

⁵⁵ Ancien article L. 432-1-3 du Code du travail (« En cas de projet de cessation totale ou partielle d'activité d'un établissement ou d'une entité économique autonome ayant pour conséquence la suppression d'au moins cent emplois, s'il subsiste une divergence importante entre le projet présenté par l'employeur et la ou les propositions alternatives présentées par le comité d'entreprise, l'une ou l'autre partie peut saisir un médiateur, sur une liste arrêtée par le ministre du travail. »).

⁵⁶ Articles L. 2521-1 et suivants du Code du travail.

⁵⁷ Art. L. 2522-1 et L. 2523-1 et suivants du Code du travail.

⁵⁸ Article R. 2523-4 du code du travail.

⁵⁹ Article 1er de la directive 2008/52 CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale. Article 21-4 de l'ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale. V. aussi sur ce point P. Henriot, La médiation n'est pas adaptée au litige prud'homal, SSL n° 1539 du 21 mai 2012, p. 8.

⁶⁰ Le décret n° 2012-66 du 20 janvier 2012 crée dans le Code de procédure civile un livre V consacré à « La résolution amiable des différends » et complète le livre IV de la première partie (réglementaire) du code du travail par un titre VII intitulé « MÉDIATION ».

⁶¹ V. l'article 1529 du Code de procédure civile, qui renvoie aux articles R. 1471-1 du Code du travail et 24 de l'ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011.



nés à l'occasion du contrat de travail (existence, validité, interprétation, rupture ou exécution) sont-ils exclus du champ de la médiation conventionnelle ?

Rien n'est moins sûr puisque le législateur n'interdit pas formellement la médiation conventionnelle en droit du travail.

Partant, les articles de l'ordonnance de novembre 2011, définissant pourtant les fondamentaux de la médiation conventionnelle⁶², semblent écartés⁶³ sans que le principe du recours à ce dispositif ne le soit. Il est donc possible de conclure une médiation conventionnelle en matière de contentieux du contrat de travail sans toutefois que son régime ne soit textuellement affirmé. En tout état de cause, il y a là un paradoxe auquel il serait légitime de mettre fin.

En outre, la question du moment du recours à la médiation est posée compte tenu de la phase préalable obligatoire de conciliation prud'homale.

S'agissant de la médiation judiciaire, le droit commun précise qu'elle peut être engagée « à tout moment de la procédure »⁶⁴. Cependant, la compétence d'ordre public de la conciliation prud'homale obligatoire semble exclure que la médiation judiciaire ait lieu pendant cette phase⁶⁵. Pour autant, la médiation conventionnelle ne devrait pas souffrir de la même limite et conserverait tout son utilité, même parallèlement à la conciliation prud'homale obligatoire.

► Cas particuliers

Il existe plusieurs cas particuliers pour lesquels une procédure de médiation conventionnelle est expressément prévue par le législateur en matière de contentieux individuels. Il en est ainsi de la médiation à l'initiative des chambres consulaires pour les contrats d'apprentissage⁶⁶.

Tel est aussi le cas de la médiation qui peut être enclenchée par quiconque s'estimant victime de harcèlement moral ou est mis en cause dans ce type de litige⁶⁷.

Tel est encore le cas de la médiation qui peut être organisée par le Défenseur des droits, au titre des prérogatives anciennement dévolues à la HALDE. La loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité lui a, en effet, octroyé la possibilité de « procéder ou faire procéder à la résolution amiable des différends portés à sa connaissance, par voie de médiation »⁶⁸. Tout comme la médiation et la conciliation conventionnelles, « les constatations et les déclarations recueillies au cours de celle-ci ne peuvent être ni produites ni invoquées ultérieurement dans un quelconque contentieux sans l'accord des personnes intéressées »⁶⁹.

⁶² V. notamment l'article 21-4 (l'accord ne peut pas porter atteinte aux droits dont les parties n'ont pas la libre disposition) et l'article 21-5 (les parties peuvent demander au juge d'homologuer leur accord).

⁶³ Notons cependant que l'incertitude quant à la possibilité de pouvoir faire homologuer une médiation conventionnelle n'est pas nécessairement bloquante. En effet, d'une part, l'acte de médiation reste ainsi réellement confidentiel et, d'autre part, il peut éventuellement prendre la forme d'une transaction.

⁶⁴ Art. 22 et 22-1 de l'ordonnance du 16 novembre 2011.

⁶⁵ Il semble que le bureau de conciliation doivent constater l'échec de la conciliation pour inciter à la médiation : Cass. soc., 25 janv. 2006, pourvoi n° 20345444.

⁶⁶ Art. L.6222-39 du Code du travail. V. aussi l'instance paritaire de conciliation en matière d'inventions de salariés (Art. L. 615-21 du Code de la propriété intellectuelle).

⁶⁷ Art. L. 1152-6 C. trav.

⁶⁸ Le Défenseur des droits cherche depuis plusieurs années à privilégier le recours à la médiation comme alternative à un procès long et coûteux, particulièrement lorsque le cœur du problème est dans la communication (v. notamment la conférence EFB – HALDE du 6 mai 2008 sur l'utilisation de la médiation en matière de discrimination liée au handicap).

⁶⁹ Art 7 de la loi n°2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), abrogé et remplacé par l'article 23 de la loi n° 2011-334 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits.

2. Les voies de développement de la médiation en droit du travail

L'expérience menée par la Cour d'appel de Grenoble a démontré qu'environ 14 % du contentieux social peut être concerné par la médiation, celle-ci étant acceptée dans 50 % des cas. Pourtant, le taux de médiation en droit du travail reste faible.

Dans ce contexte, de nombreuses incitations au recours à la médiation peuvent être envisagées : avantages fiscaux, remboursement des frais engagés, encouragements des juges à la proposer aux parties⁷⁰. A titre d'exemple, l'Italie assure une promotion effective de la médiation en cumulant toutes ces mesures.

Dès lors, plusieurs pistes de réflexion existent pour promouvoir la médiation en droit du travail, en clarifier le champ d'application et en sécuriser le régime.

D'abord, l'incertitude relative au régime de la médiation conventionnelle en matière de litiges individuels du travail doit être levée. En ce sens, une précision sur l'applicabilité du régime juridique de droit commun de la médiation conventionnelle en la matière doit être apportée au Code de Procédure civile.

Partant, se posera nécessairement la question de l'articulation de ce nouveau champ de la médiation avec la procédure préalable obligatoire de conciliation prud'homale. Or, selon la CCIP, la médiation peut être engagée avant que le conseil des prud'hommes ne soit saisi ou après que l'échec de la conciliation ait été constaté⁷¹. Elle devrait, en outre, pouvoir être engagée « *à tout moment de la procédure* »⁷², y compris lors de la phase de conciliation prud'homale, les parties étant libres de se désister si le litige a été réglé⁷³.

PROPOSITION N° 6

Préciser le champ d'application de la médiation conventionnelle en droit du travail.

L'intérêt d'une médiation conventionnelle en amont de tout litige doit ensuite être mis en évidence. A ce titre, on relèvera, en droit du travail, que des accords collectifs prévoient par exemple la création d'organismes paritaires de conciliation et leur donnent compétence pour régler les différends nés à l'occasion du contrat de travail. Pour autant, le caractère d'ordre public de la compétence prud'homale fait obstacle à ces conventions en matière sociale, contrairement à d'autres domaines⁷⁴.

Cependant, il n'apparaît pas nécessaire de remettre en cause cette particularité de la matière prud'homale qui préserve le préalable de conciliation sans empêcher néanmoins de promouvoir la médiation en termes de prévention des litiges, tout spécialement ceux entre salariés. À cet égard, la convention collective des mensuels des industries des métaux de l'Isère et des Hautes-Alpes, qui prévoit une procédure optionnelle de médiation pour les entreprises relevant de son champ de compétence⁷⁵, est source d'inspiration. En effet, la procédure qu'elle organise est destinée à prévenir les situations d'insatisfaction ou d'exaspération individuelles susceptibles de dégénérer en conflit⁷⁶. Sans conteste, l'intérêt principal est alors de désamorcer les conflits avant qu'ils n'atteignent le point de non retour que peut constituer la judiciarisation. De fait, la médiation prend toute son envergure dans des situations de souffrance au travail comme le harcèlement ou la discrimination, lesquelles occupent indiscutablement une place de plus en plus importante des risques auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises.

⁷⁰ « Quantification du coût du non-recours à la médiation – analyse des données », préc.

⁷¹ Pour le cas d'une médiation judiciaire, v. Cass. soc., 25 janv. 2006, pourvoi n° 20345444.

⁷² En référence aux articles 22 et 22-1 de l'ordonnance du 16 novembre 2011.

⁷³ V. notamment supra p. 16.

⁷⁴ En outre, les décisions de ces commissions n'ont pas l'autorité de la chose jugée et ne s'imposent donc ni aux parties (Cass. soc. 15 oct. 1998, pourvoi n° 96-42427) ni au juge (Cass. soc. 12 déc. 2000, pourvoi n° 98-43818).

⁷⁵ Article 65 de la convention collective des mensuels des industries des métaux de l'Isère et des Hautes-Alpes du 1er octobre 2001 http://www.udimec.fr/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=3&id=850&Itemid=22

⁷⁶ Le cas échéant, les représentants du personnel sont consultés par le chef d'entreprise.



Aussi, pour parvenir à démocratiser la médiation en droit du travail, il est nécessaire de mettre en valeur les intérêts que peuvent avoir les chefs d'entreprise à y recourir. Ces derniers discernent mal, en raison de l'importance de l'ordre public « dit absolu » en droit du travail, la place de la médiation et les avantages concrets qu'ils peuvent en retirer. Pour ce faire, il serait utile de réfléchir à la mise en place d'un guide de la pratique de la médiation en droit du travail.

PROPOSITION N° 7

Encourager la médiation conventionnelle en amont des litiges individuels du travail.

Enfin, la CCIP insiste sur la nature consensuelle de la médiation.

Cependant, cette procédure ne convient pas à tous les types de conflits. En effet, en pratique, la médiation concerne davantage les litiges pour lesquels il n'y a pas encore eu de rupture du contrat de travail, car elle permet aux parties qui doivent continuer à travailler ensemble de le faire en bonne

intelligence, en évitant toute rancœur excessive. Elle est aussi particulièrement adaptée aux litiges caractérisés par des relations particulières entre employeurs et salariés, notamment dans les PME.

L'échec d'une conciliation initiale n'exclut pas que l'on puisse à un autre moment du procès, fût-ce en cause d'appel, peut-être plus propice à une compréhension mutuelle, tenter le rapprochement des parties par l'entremise d'un tiers.

G. Canivet, « Le juge et la recherche de la solution du conflit », SSL, 2002, n° 1100, suppl.

À l'inverse, plusieurs typologies des contentieux individuels du travail se prêtant particulièrement à la médiation ont été réalisées par la Cour de cassation en étroite collaboration avec le GEMME⁷⁷ et par le groupe de travail Magendie sur la médiation⁷⁸. La procédure, testée devant la Cour d'appel de Paris et celle de Grenoble, a d'ores et déjà fait ses preuves, que ce soit dans le cadre de contentieux collectifs ou individuels. La CCIP estime donc qu'il faudrait s'en inspirer pour créer une sorte de « task force médiation » rattachée auprès des cours d'appel. En pratique, il s'agirait d'assigner cette tâche à certains magistrats qui seraient regroupés en cellules de médiation au sein de chaque juridiction. Cette spécialisation permettrait d'identifier efficacement les contentieux médiables et ceux pour lesquels la médiation a le plus de chance d'aboutir. Concrètement, les parties aux litiges ainsi « sélectionnées » se verraient fournir une information détaillée et seraient convoquées à des audiences de proposition de médiation⁷⁹.

PROPOSITION N° 8

Promouvoir la médiation en droit du travail devant les cours d'appel.

⁷⁷ Sur ces critères, v. « La médiation », BICC, n° hors série, n° 4, 2006. V. en particulier l'annexe 23 : 1. Salarié et employeur liés par des rapports de parenté, matrimoniaux, ou associés de la société exploitant l'entreprise 2. Salarié toujours employé dans l'entreprise 3. Salarié ayant une grande ancienneté méritant d'être prise en compte au regard des motifs de son licenciement 4. Litiges consécutifs aux difficultés de reclassement des victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles 5. Litiges concernant les employés de maison et les concierges 6. Litiges au sein des très petites entreprises, des entreprises artisanales 7. Litiges concernant des salariés des professions libérales 8. Litiges relatifs aux heures supplémentaires 9. Litiges concernant les cadres de haut niveau.

⁷⁸ « Célérité et qualité de la justice – La médiation : une autre voie », rapport issu du groupe de travail présidé par Jean-Claude Magendie, Premier Président de la Cour d'appel de Paris, 2008. Les trois principaux critères de sélection des dossiers éligibles à la médiation sont : la nécessité de préserver les relations ultérieures des parties, la nature très personnelle du conflit et éviter les conséquences excessives du conflit.

⁷⁹ V. annexe 7 la médiation, BICC, préc.

ANNEXES

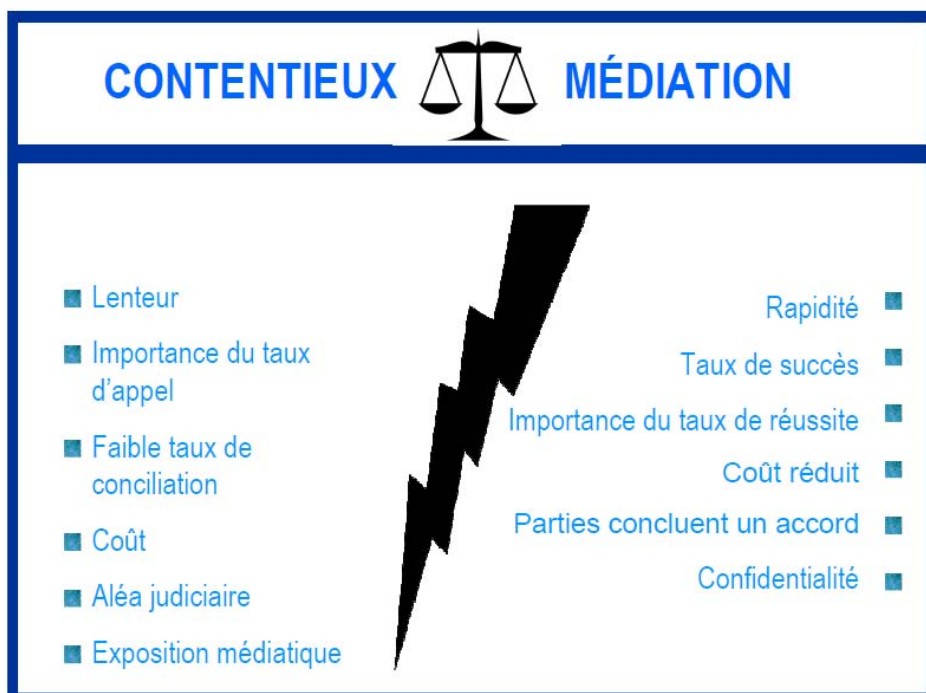
ANNEXE 1

Tableaux récapitulatifs

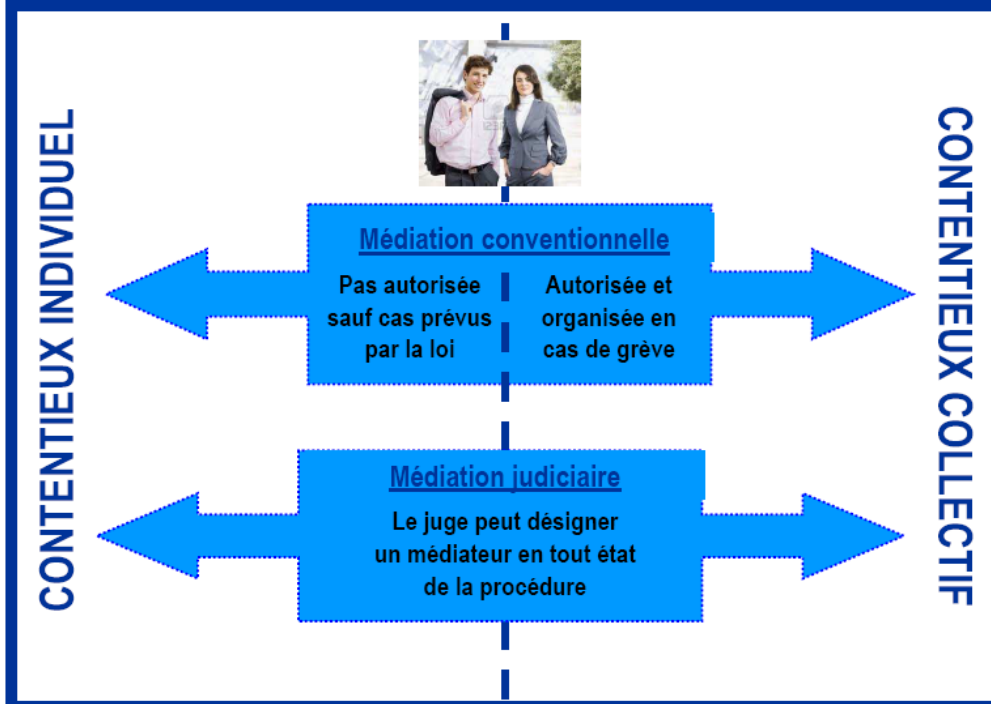
CHIFFRES CLEFS	
CONTENTIEUX	<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen nécessaire pour rendre un jugement au fond : env. 12 mois par juridiction saisie (hors délais d'appel (pas de délai d'audiencement devant les CA : en moyenne 18 mois devant la CA Paris + appel suspensif), de pourvoi, renvois d'audience et autres actes interruptifs avec des situations très contrastées p. ex. délai de 22,9 mois devant le CPH de Bobigny) - Taux d'appel des jugements de CPH : 59,1 % (2009) - 22 % de l'activité des CA provient des CPH
BUREAU DE CONCILIATION	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilise 2 CPHX et un greffe - Taux de conciliation : 7,39 % (8,93 % pour les seules procédures au fond) pour 2009 + une part du taux de désistement (14,22 %)
MÉDIATION	<p>Chiffres CMAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût : 2 000 euros. / jour pour une PME de 250 salariés - Durée moyenne : 15H (4-20H) - 8 % des 280 dossiers traités par le CMAP en 2009 relevaient du droit du travail. <p>Exemple de la chambre sociale de la CA de Grenoble :</p> <ul style="list-style-type: none"> - proposition de médiation dans 14 % du contentieux - acceptation de la médiation dans 50 % des cas - taux de réussite d'environ 67 % - coût moyen d'une médiation en matière prud'homal de 530 euros. à répartir entre les 2 parties

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Gain de temps - Gain d'argent - Évite l'exposition médiatique - Supprime l'aléa judiciaire - Permet de résoudre plus efficacement des conflits qui ne sont pas que juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> - le contenu de l'accord doit respecter les dispositions d'ordre public - Pour qu'il obtienne force exécutoire, l'accord doit être homologué par le juge
SALARIÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Gain de temps - Gain d'argent - Supprime l'aléa judiciaire - Permet de résoudre plus efficacement des conflits qui ne sont pas que juridiques - le contenu de l'accord doit respecter les dispositions d'ordre public - coût de la médiation peut être pris en charge par l'AJ et PJ des contrats d'assurance 	<p>Pour qu'il obtienne force exécutoire, l'accord doit être homologué par le juge</p>
COLLECTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Désencombrement des tribunaux et des CA 	

RÉGIME JURIDIQUE	DIFFÉRENDS S'ÉLEVANT À L'OCCASION D'UN CONTRAT DE TRAVAIL (= COMPÉTENCE CPH)	AUTRES DIFFÉRENDS (= COLLECTIFS)
MÉDIATION CONVENTIONNELLE	<p>Principe : pas d'interdiction formelle mais incertitude car échappe au cadre réglementaire de la médiation conventionnelle</p> <p>Cas expressément autorisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Litiges transfrontaliers s'élevant à l'occasion d'un contrat de travail (c'est le bureau de conciliation qui homologue l'accord en ce cas) - Cas expressément prévus par le Code du travail : harcèlement moral et, sur initiative du Défenseur des droits, discrimination <p>Certaines conventions collectives suggèrent de recourir à la médiation, particulièrement pour prévenir des situations susceptibles de dégénérer en conflit (cf. CColl de la métallurgie de l'Isère)</p>	<p>Principe : pas d'interdiction</p> <p>La loi prévoit qu'une médiation peut être menée par le ministre du travail lorsqu'un conflit collectif survient à l'occasion de l'établissement, de la révision ou du renouvellement d'une convention de branche ou d'un accord professionnel ou interprofessionnel prévue en cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'échec d'une procédure de conciliation prévue par convention ou accord collectif ou demandée par les parties - de sa propre initiative - à la demande écrite et motivée de l'une des parties.
MÉDIATION JUDICIAIRE	<p>Principe : avec l'accord des parties, le juge peut désigner un médiateur en tout état de la procédure, y compris en référé</p> <p>Caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possible d'y recourir dès la phase de conciliation prud'homale (à vérifier) - Possible d'y recourir en 2nde instance 	
PROCÉDURE PARTICIPATIVE	Interdiction	Pas d'interdiction



CONTENTIEUX MEDIABLES EN DROIT DU TRAVAIL



ANNEXE 2

Témoignages d'employeurs (SSL 2002, n° 1100)

I. F. GIUNTINI, SECRETAIRE GENERAL DE LA SOCIETE PHOTO ME FRANCE, MEMBRE DU CERCLE MONTESQUIEU

« Je vais vous faire part de l'expérience de ma société en la matière et de la mienne propre, puisque c'est moi qui ai mené ce processus de médiation.

Médiation en matière sociale dont j'avais été instruit lors d'une rencontre à laquelle, dans le cadre des activités du Cercle Montesquieu, j'avais convié madame la Présidente Brenneur.

Or, il s'est trouvé que, quelques mois après cette réunion, une affaire concernant notre société venait en cause d'appel devant la chambre sociale de la Cour de Grenoble ; à la convocation était joint un petit dépliant invitant les parties à passer par la voie de la médiation. Je décidai de proposer cette façon de faire à la partie adverse, ce qui fut accepté.

Quelles sont les raisons qui peuvent ainsi pousser un employeur à utiliser un mode alternatif de résolution des litiges ? Elles sont multiples et toutes sont liées à l'idée d'**efficacité**, que l'on peut d'ailleurs retrouver dans d'autres modes alternatifs comme l'arbitrage en droit des affaires national ou international privé.

La rapidité

Le temps étant de l'argent, le règlement du litige dans un délai bref permet de pouvoir concentrer sur une durée limitée le temps consacré à un dossier.

La discrétion et la confidentialité

Il est rare que lorsqu'un litige devient pathologique les acteurs économiques aiment à étaler leurs divergences en public.

L'intérêt économique et financier

Le coût de la médiation elle-même est négligeable et peut même, si elle a lieu le plus tôt possible, être source d'économies substantielles, notamment au regard des honoraires d'avocat, peut-être d'expertise, auxquelles les parties pourraient être exposées pour la défense de leurs intérêts.

L'espoir d'avoir à déboursier moins que la somme réclamée par l'adversaire puisque, par définition, chacune des parties est censée faire un pas vers l'autre pour aboutir, si possible, à une solution médiane.

Enfin, autre raison primordiale et d'ailleurs liée à la précédente : la **suppression de l'aléa** qui tient à toute décision judiciaire.

Or, il n'est pas rare que, même en présence d'un dossier que l'on croit être bon, l'on connaisse de graves déconvenues, notamment en matière sociale. Les entreprises, pour pouvoir être gérées de manière efficiente, ont besoin de se mouvoir dans un cadre réglementaire stable et connu.

Or, le droit social dans notre pays nous donne l'exemple exactement inverse. Le législateur se sent obligé en la matière de voter frénétiquement de nouveaux textes à chaque législature et la jurisprudence en permanente évolution change les règles du jeu en cours de partie, ce qui a pour effet de faire appliquer rétroactivement des règles inconnues lors de la décision initiale de licenciement.

La médiation permet d'échapper au moins en partie à cette instabilité chronique de la règle de droit, instabilité qui, *in fine*, est l'illustration même de la maxime choisie par madame La Présidente Brenneur : « *summum jus, summa injuria* », alors que le lien contractuel d'origine avait été souscrit « *Rebus sic habentibus* ».

Enfin, une raison plus personnelle m'incitait à tenter cette médiation : la **curiosité**.



Le fait de tester par moi-même cette procédure était intellectuellement, techniquement et humainement stimulant, puisque nouveau.

Que je vous le confie d'emblée, cette médiation a été une réussite, mais elle ne l'a été que parce que les facteurs clés de succès étaient réunis.

- **Le rôle du juge** dans l'initialisation du processus de médiation est clé.

Dans notre cas il avait pris l'initiative de proposer la médiation aux parties en sélectionnant leur dossier qui, selon son analyse, se prêtait à la démarche et il a ainsi été à l'origine même de celle-ci, tant il est vrai qu'en la matière cette procédure est encore peu utilisée dans la pratique.

- Puis, la rencontre des consentements est bien entendu nécessaire sur une manière de faire qui est une grande nouveauté pour nous (employeurs) et *a fortiori* pour le salarié.

L'adhésion du salarié ne peut être due qu'à deux facteurs différents mais complémentaires : une prédisposition psychologique à nouer un dialogue avec l'auteur de la rupture ; le rôle de son avocat, qui comprend, explique et encourage la démarche. Si l'avocat, pour quelque raison que ce soit, s'y oppose, il n'y a aucune chance de voir le processus aboutir, puisque son client, ignorant tout d'une matière si complexe, s'en remettra logiquement complètement à lui.

- Le rôle des avocats ne s'arrête pas là. Il est capital pendant la médiation elle-même. Il y a en effet, en principe, deux conseils (un pour chaque partie), qui doivent réunir de multiples qualités :

- celle d'accepter de ne pas tenir le premier plan - (ce sont les parties qui négocient, pas eux) ;
- celle de n'intervenir qu'à bon escient, c'est-à-dire pour conseiller leur client au moment opportun, au mieux de ses intérêts, sans pour autant adopter une attitude qui ferait inmanquablement échouer la négociation en cours ;
- celle aussi de conseiller psychologiquement (ce qui fut le cas lors de la médiation que j'ai conduite) leur client lorsque l'émotion ou la tension devient particulièrement forte et difficile à supporter par celui-ci ;
- celle enfin de leur faire comprendre et de les convaincre de leur intérêt patrimonial. Dans le cas qui nous occupe, l'avocate de notre ex-salariée a remarquablement réuni toutes ces compétences et a eu une influence déterminante sur l'issue positive des discussions.

- **Le rôle du médiateur** est également incontournable. Il joue un rôle actif tout en donnant l'impression qu'il ne l'est pas. Avant tout, il écoute, il jauge (et non pas juge) la situation, il intervient très peu, mais à bon escient, pour inciter les parties à mieux s'entendre, pour reformuler, pour encourager. Il est et il n'est pas. Il est psychologue, praticien de la vie du travail et des affaires, voire du droit (mais ça n'est pas indispensable), il est discret et modeste ; il n'est ni juge, ni conseil, ni donneur de leçons ; il ne prend pas parti. Il est facilitateur. Ces qualités sont rares, de sorte que les bons médiateurs doivent effectivement l'être. J'ai eu la chance d'en rencontrer un exceptionnel, auquel je rends hommage, sa modestie dut-elle en souffrir, puisqu'il est ici présent.

De la même façon que le salarié bien sûr décide pour lui-même, il faut que le représentant de l'employeur qui négocie pour le compte de celui-ci puisse disposer des pouvoirs nécessaires à la prise de décision. Il faut être muni d'un mandat de décider et de conclure lors de la séance de médiation elle-même.

Dans le cas contraire, ce serait faire perdre leur temps à tous les autres acteurs : la partie adverse, les avocats, le médiateur.

Être ouvert à l'autre, accepter de l'écouter et faire tout pour lui permettre de s'expliquer. Dans le cas dont je vous entretiens, la salariée licenciée pour motif économique ne comprenait pas, plus de quatre ans après, pourquoi le ciel lui était tombé sur sa tête à elle. Elle pensait que le choix qui avait été fait tenait à sa personne et à de l'absence de considération. Je ne sais pas si les explications contraires que je me suis alors efforcé de lui donner l'ont vraiment convaincue, mais je sais qu'après un échange souvent chargé

d'une grande émotion, elle est repartie apaisée, car cela lui avait enfin permis de faire le deuil de la rupture et de ne plus se positionner en victime, mais en égal de son employeur.

La médiation n'est pas qu'un acte technique efficace, elle a d'autres vertus ; essentiellement celle de vous faire souvenir, alors que vous êtes absorbé par tous vos soucis professionnels quotidiens, que selon le vers de Terence : « *Homo sum : humani nihil a me alienum puto* ». »

II. M. GILIBERT, DIRECTEUR DE SITE, SOCIETE GILIBERT REMORQUE SA

« J'ai eu l'occasion de participer à une médiation au premier trimestre de cette année. Notre entreprise, compte 110 salariés et nous faisons partie d'un groupe depuis deux ans. Pour ma part, je découvrais cette procédure dont je vais vous faire le témoignage du déroulement. Le conflit est né à la suite du licenciement pour motif économique d'un salarié qui avait une forte ancienneté dans l'entreprise (environ 27 ans). Consécutivement au licenciement, il nous a attaqué devant les prud'hommes pour deux motifs : harcèlement moral, et des griefs relatifs au bien-fondé du licenciement.

Les prud'hommes ont rejeté le harcèlement moral et nous ont condamnés au titre du non-respect des critères de licenciement. Les sommes en jeu étaient importantes du côté du compte d'exploitation d'entreprise : pour le harcèlement, c'était 100 000 francs, et pour les autres motifs environ 400 000 francs. Ce qui a été retenu par le conseil de prud'hommes, c'était 95 000 francs.

Nous avons fait appel et, dans le mois qui a suivi l'appel, la cour d'appel nous a proposé une médiation. Je ne savais pas ce que c'était, j'ai appelé mon avocat qui m'a dit « *C'est une mode qui apparaît actuellement, et il est bien vu d'accepter la médiation* ». Donc, n'étant pas un expert, je n'ai pas voulu me mettre à dos la cour d'appel.

Immédiatement, monsieur Sabatier a été nommé médiateur, et nous nous sommes rencontrés pour une première réunion. À la suite de cette réunion qui ne s'était pas trop mal passée, le point de vue de l'entreprise était d'analyser la situation plutôt en terme de compte d'exploitation et en terme de risque, et notre raisonnement était de dire (même si au demeurant dans ce dossier nous étions sûrs d'être dans notre bon droit, mais pour les critères de licenciement pas forcément inattaquables), qu'il y avait deux solutions : on accepte la médiation ou on laisse pourrir le dossier et on remet ça plus tard si on se retrouve en appel sur le fond éventuellement. Le médiateur nous l'a souligné aussi : il y a un terme de risque financier. Et alors, à la première réunion, notre position a évolué, nous avons décidé de ne pas rejeter la médiation, tandis qu'avant que la procédure ne s'enclenche, l'idée était plutôt de faire durer. Il se trouve qu'à la deuxième réunion, nous avons trouvé un terrain d'entente, et sur l'aspect financier nous avons fait un 50/50. Simplement, ce que j'ai retiré sur le plan personnel, c'est que là où je pensais que le conflit, où l'intérêt n'était que financier de la part du salarié, ce n'était qu'un aspect, et qu'il y avait quand même beaucoup de choses à laver dans nos relations, et il est de fait que, suite à la médiation, même si je n'avais personnellement aucun grief contre le salarié, le salarié s'est ouvert et nous avons discuté très franchement, et maintenant les relations sont beaucoup plus détendues. »

Directeur de la publication : Pierre TROUILLET
CCIP - 27 avenue de Friedland - 75 382 Paris cedex 08
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :
www.ccip.fr
Dépôt légal : octobre 2012
ISSN : 0995-4457 – Gratuit

