

Masterclass – Mediation et transmission d'entreprise – Me Stéphanie BRUNENGO

04/11/2025

Ce document synthétise les points clés d'un webinaire animé par Maître Stéphanie Brunengo, avocate médiatrice, portant sur l'application de la médiation dans la gestion des conflits, notamment dans le cadre des transmissions de patrimoine et d'entreprises.

La médiation est présentée non pas comme un outil de développement personnel, mais comme un véritable instrument juridique structuré, capable de débloquer des situations complexes et de préserver la valeur, tant financière qu'humaine.

Face aux limites du système judiciaire traditionnel — délais de 3 à 5 ans, coûts élevés, réponses purement juridiques ignorant les enjeux humains et économiques — la médiation offre une alternative agile et sur-mesure. Le législateur encourage d'ailleurs de plus en plus le recours aux modes amiables, marquant un changement de paradigme dans la résolution des différends.

Le processus de médiation, confidentiel et volontaire, suit une méthodologie rigoureuse en cinq étapes :

- 1) Le Cadre (établir les règles)
- 2) Le Quoi (identifier les désaccords),
- 3) Le Pourquoi (comprendre les besoins profonds),
- 4) Le Comment (explorer les options),
- 5) La Solution (formaliser un accord sécurisé).

Le rôle des conseillers, notamment en gestion de patrimoine, est jugé stratégique. En tant que tiers de confiance, ils sont idéalement positionnés pour identifier les opportunités de médiation et la proposer de manière proactive, transformant ainsi des situations de blocage en projets d'avenir constructifs. Avec un taux de réussite avoisinant les 90%, la médiation s'avère être un investissement efficace pour préserver les relations, sécuriser le patrimoine et permettre aux clients de reprendre le contrôle de leur avenir.

Le webinaire, animé par Marie-Caroline Blanc, a mis en lumière l'expertise de Stéphanie Brunengo, avocate au barreau d'Aix-en-Provence depuis 25 ans et médiatrice depuis 10 ans. Son parcours l'a amenée à constater les insuffisances de la réponse judiciaire classique face aux conflits complexes, notamment en droit des affaires.

Les Limites du Contentieux Judiciaire

Le système judiciaire traditionnel présente plusieurs inconvénients majeurs qui entraînent une perte de valeur significative pour les entreprises et les familles :

- Délais excessifs : Une procédure, incluant l'appel, peut durer de 3 à 5 ans.
- Coûts élevés : Les frais financiers et l'énergie dépensée pour "tenir la distance" sont considérables.
- Réponse inadaptée : La décision du juge est strictement juridique et ne traite pas les dimensions humaines, relationnelles et économiques sous-jacentes au conflit. Comme le souligne Me Brunengo : *"La réponse que donnait le juge à un conflit... était uniquement juridique... il y avait plein de sujets qui étaient laissés de côté."*
- Destruction des relations : Le procès mène souvent à une rupture définitive des liens (entre associés, avec des clients ou des sous-traitants), alors que le contexte économique actuel incite à préserver et capitaliser sur les relations existantes.

L'Émergence des Modes Amiables

Une évolution législative notable, intensifiée ces dernières années sous l'impulsion de l'ancien Garde des Sceaux Éric Dupond-Moretti, favorise désormais les modes amiables de règlement des différends (MARD). Cette tendance représente un "changement de paradigme total", où même au sein d'un procès, une solution amiable peut être recherchée à tout moment. Cette nouvelle culture pousse à une coopération entre juges et avocats pour trouver la solution la plus adaptée, offrant une porte de sortie aux clients qui se sentent "pieds et poings liés dans cette machine judiciaire".

2. Le Rôle et les Principes Fondamentaux de la Médiation

La médiation est un cadre structuré et sécurisé qui permet de sortir du conflit pour commencer à réfléchir en termes de projet et d'avenir.

DEFINITION ET OBJECTIFS

Il s'agit d'un processus visant à créer un dialogue constructif entre les parties, avec l'aide d'un tiers neutre, indépendant et impartial : le médiateur. L'objectif n'est pas de déterminer qui a tort ou raison, mais de permettre aux parties de construire elles-mêmes une solution "gagnant-gagnant" qui réponde à leurs besoins respectifs.

Me Brunengo insiste sur la distinction claire entre ses deux fonctions :

- En tant qu'avocate : elle défend les intérêts spécifiques d'un client.
- En tant que médiatrice : elle adopte une vision globale de la situation, sans prendre parti, pour faciliter l'émergence d'un accord. *"Quand je suis médiatrice, je ne suis pas avocat... Quand je suis avocat, je ne suis pas médiatrice."*

LES PRINCIPES CLES

Le succès de la médiation repose sur des principes fondamentaux qui sécurisent le processus pour les participants :

1. La Confidentialité : Tout ce qui est dit en médiation reste strictement confidentiel. Le médiateur est tenu au secret absolu et ne peut transmettre aucune information au juge, même si c'est ce dernier qui a ordonné la médiation.
2. La Neutralité et l'Impartialité : Le médiateur ne juge pas et ne prend pas parti. Son rôle est de garantir un processus équilibré où chaque partie peut s'exprimer.
3. Le Processus Volontaire : La médiation ne peut être imposée (sauf en cas de clause contractuelle préexistante). L'engagement de bonne foi des parties est une condition essentielle à sa réussite.

3. Identifier et Proposer la Médiation : L'Approche Stratégique

L'un des défis majeurs est de savoir quand et comment introduire l'idée de la médiation auprès d'un client.

QUAND PROPOSER ?

La règle est qu'"il n'y a pas de règle". La médiation peut être envisagée quel que soit le stade, la gravité ou l'ancienneté du conflit. Même des situations extrêmement tendues, impliquant des plaintes pénales entre membres d'une même famille, peuvent être résolues par ce biais.

COMMENT IDENTIFIER L'OPPORTUNITÉ ?

Pour un conseiller, l'identification passe par une posture d'écoute active et bienveillante :

- Créer un climat de confiance : Permettre au client de "déposer sa préoccupation" sans jugement.
- Identifier un "besoin de changement" : Détecter, même de manière diffuse, une aspiration à sortir de la situation de blocage (nouveaux projets, préoccupations pour les enfants, préparation de la retraite).
- Utiliser la technique de la "baguette magique" : Poser la question "Si vous aviez une baguette magique, quelle serait votre vie idéale ?" permet de révéler les besoins fondamentaux et les aspirations profondes, masqués par le conflit.

LE RÔLE CLÉ DES PROFESSIONNELS

Les conseillers en gestion de patrimoine, avocats, experts-comptables et notaires sont des prescripteurs naturels. En tant que "tiers de confiance", le CGP est particulièrement stratégique, car il est au cœur des projets de vie du client et des questions financières, qui sont souvent chargées d'émotion et de peurs. Être proactif et force de proposition pour débloquer une situation conflictuelle devient un élément différenciant majeur et créateur de valeur.

Un contexte juridique favorable est la présence d'une clause de médiation dans un pacte d'associés ou des statuts. La Cour de cassation a statué qu'une telle clause rend irrecevable toute action en justice qui ne serait pas précédée d'une tentative de médiation, ce qui en fait un "passage obligé".

4. La Méthodologie du Processus de Médiation

Le processus de médiation, inspiré des modèles anglo-saxons, est une démarche structurée qui guide les parties de la confrontation à la collaboration.

Étape	Nom	Objectif	Rôle du Médiateur
1. Le Cadre (Accueil)	Établir les "règles du jeu"	Créer un environnement sécurisé et de confiance.	Garantir la confidentialité, l'équilibre de la parole, et sa propre neutralité. Formaliser le cadre par une convention de médiation.
2. Le Quoi (Exposition)	Comprendre la nature du désaccord	Permettre à chacun d'exposer sa version des faits et son ressenti.	Pratiquer l'écoute active et la reformulation pour "mettre d'accord les gens sur leur désaccord" et établir une feuille de route.
3. Le Pourquoi (Analyse)	Identifier les besoins et enjeux	Dépasser les positions affichées pour comprendre les intérêts, les besoins et les causes profondes du conflit.	Aider à "détricoter" la mécanique du conflit sans chercher de coupable, pour apaiser la situation.
4. Le Comment (Options)	Imaginer les solutions possibles	Phase de créativité où toutes les options sont explorées, même les plus "farfelues".	Stimuler le brainstorming et faciliter l'intervention de tiers experts (CGP, notaires, psychologues) pour enrichir la réflexion.
5. La Solution (Accord)	Construire un accord viable	Faire le tri parmi les options pour aboutir à un accord réaliste, précis, réalisable et juridiquement sécurisé.	Veiller à la précision des détails ("le diable se cache dans les détails") et à l'élaboration d'un calendrier de mise en œuvre.

Le processus n'est pas linéaire ; des allers-retours entre les phases sont fréquents. Cependant, cette structure garantit que le conflit est entièrement "purgé".

5. Aspects Pratiques et Juridiques

DUREE ET COUT

- **Durée** : Une médiation dure généralement entre 3 et 6 mois. Dans un cadre judiciaire, la durée est fixée à 5 mois, renouvelable une fois pour 3 mois. En médiation conventionnelle, il n'y a pas de délai légal, mais il est conseillé de fixer un agenda pour maintenir une dynamique.
- **Coût** : Le coût doit être vu comme un investissement pour préserver la valeur et éviter les coûts financiers et émotionnels bien plus élevés d'un long procès. Me Brunengo indique un budget forfaitaire minimum de 3 500 € HT pour 6 à 8 heures de médiation (base de 350 €/heure).
- **Taux de succès** : Le taux de réussite est très élevé, de l'ordre de 80 à 90%. Le plus difficile, selon Me Brunengo, est d'amener les gens à s'asseoir autour de la table. Une fois cela fait, la méthodologie permet presque toujours d'avancer.

LA FORCE JURIDIQUE DE L'ACCORD

L'accord de médiation est un contrat qui a force obligatoire entre les parties. En cas de non-respect, une partie peut engager la responsabilité de l'autre. Pour une sécurité accrue, l'accord peut être

homologué par un tribunal. Il acquiert alors la même force exécutoire qu'une décision de justice, permettant une exécution forcée par un commissaire de justice si nécessaire. Il est important de noter qu'un accord de médiation n'est pas nécessairement une "transaction", laquelle implique des concessions réciproques.

6. Cas d'Usage et Exemples Concrets

- **Conflit Successoral (Famille)** : Un cas emblématique a été présenté, concernant deux demi-frères en conflit violent depuis 8 ans suite au décès de leur père. La médiation a permis de dépasser les accusations de détournement d'actifs en se concentrant sur le point commun : la reconnaissance de la personnalité complexe de leur père. Le principal moteur de la résolution a été leur volonté partagée de ne pas transmettre ce conflit à leurs propres enfants. L'accord a été trouvé en quelques mois, et les frères partent désormais en vacances ensemble.
- **Conflit d'Associés (Start-up)** : Dans le cas d'une start-up bloquée par une mésentente entre deux associés à 50/50, la médiation a permis d'éviter la liquidation judiciaire. Une solution a été trouvée pour qu'un des associés quitte l'entreprise avec une compensation financière, permettant à l'autre de continuer l'activité avec de nouveaux investisseurs.
- **Familles Recomposées** : C'est un "gros sujet" et une source fréquente de litiges complexes où les dimensions affectives et financières sont inextricablement liées. La médiation est particulièrement adaptée pour traiter ces situations.
- **Mandat de Protection Future** : L'exemple d'un mandat désignant deux frères avec des pouvoirs égaux, menant à une paralysie totale de la gestion, illustre l'importance de l'anticipation et de la rédaction soignée des outils patrimoniaux pour prévenir les conflits. L'insertion d'une clause de médiation dans de tels actes est recommandée.

Citations Clés

Sur la nature de la médiation : *"La médiation, non pas un outil entre guillemets gadget de développement personnel, mais un vrai outil juridique."* — Marie-Caroline BLANC

Sur le coût des conflits : *"Aller au procès je crois que c'est plus de 1,3% du PIB, ça présente un coût."*
— Stéphanie BRUNENGO

Sur la philosophie de l'accord : *"la médiation vise une performance supérieure au simple compromis »*
- Stéphanie BRUNENGO