

DISPUTE-WISE BUSINESS MANAGEMENT

VERS UN MANAGEMENT OPTIMISÉ DES LITIGES

AMELIORER LES RESULTATS ECONOMIQUES ET NON ECONOMIQUES
DE L'ENTREPRISE PAR UNE GESTION AVISEE DES CONFLITS

DES RESSOURCES ESSENTIELLES AU SERVICE DE VOTRE ENTREPRISE



A propos de l'American Arbitration Association

Leader mondial du management de conflits depuis 1926, l'American Arbitration Association (AAA) est une association à but non lucratif, proposant des services de résolution des litiges et notamment d'arbitrage, médiation, conciliation, négociation et d'autres procédures volontaires.

www.adr.org

A propos de la Direction Internationale de FIDAL

Fort de ses 1300 avocats juristes et fiscalistes et de ses partenaires dans 150 pays, FIDAL est le premier cabinet d'avocats d'affaires français. La Direction Internationale rassemble 250 avocats et consultants assurant quotidiennement le traitement de dossiers juridiques et fiscaux de nature internationale. Le département ADR, Arbitrage et Contentieux a pour ambition de proposer à ses clients les modes de résolution des litiges les plus rapides, les moins coûteux et les plus appropriés pour chaque différend.

www.fidal.fr

Auteurs de l'enquête : Isabelle Vaugon, Avocat Associé, FIDAL
Richard Naimark, Senior Vice-Président, AAA

Avec la collaboration de : Ricardo Perez-Nückel, doctorant, ESSEC et PARIS I-PANTHEON SORBONNE, auteur de la thèse « Gestion des conflits par les entreprises : analyse stratégique, juridique et économique de la prévention et de la résolution des différends ».

Vianney De Wit, Avocat, FIDAL

Sommaire

Introduction	2
Contexte de l'enquête	3
Méthode	4
Avantages économiques et non économiques des MARC	8
Futur & perspectives	24

DEPUIS PLUS D'UN
DEMI SIECLE, LES
MODES
ALTERNATIFS DE
REGLEMENT DES
CONFLITS (MARC)
COMME LA
MEDIATION ET
L'ARBITRAGE
JOUISSENT D'UN
ENGOUEMENT ET
D'UN DEGRE DE
CONFIANCE
AUGMENTANT DE
MANIERE
CONSTANTE

« Dispute-Wise Business Management »

Améliorer les résultats économiques et non-économiques de l'entreprise par une gestion avisée des conflits

Introduction

En novembre 2008, la direction internationale de FIDAL, a initié en partenariat avec l'American Arbitration Association (AAA) une enquête auprès d'un panel d'entreprises françaises représentatives afin d'étudier leur pratique de gestion des conflits et leur utilisation des MARC (Modes Alternatifs de Règlement des Conflits, ou ADR en anglais, « Alternative Dispute Resolution) sur le modèle d'une enquête ayant été préalablement conduite en 2003 aux Etats-Unis par AAA¹.

Le présent rapport résultant de cette enquête permet d'établir une vision actualisée de l'utilisation des MARC, notamment de l'arbitrage et de la médiation, par les entreprises françaises ainsi qu'une comparaison avec les usages des entreprises américaines en la matière.

Au-delà des simples statistiques, cette étude répond en France à deux questions d'une importance cruciale qui avaient été posées par l'AAA auprès des entreprises américaines:

- Est-il possible de distinguer des sociétés ayant une gestion optimisée de leurs litiges (les plus « Dispute-Wise »), et si oui, quelles en sont les caractéristiques ?
- Y-a-t-il un lien entre la « gestion optimisée des litiges » et les résultats, économique et non-économique de l'entreprise?

Ces questions originelles avaient permis de dégager dans l'enquête américaine 8 caractéristiques communes aux départements juridiques des entreprises désignées par l'AAA comme les plus « Dispute-Wise », qui seront désignées ci-après indifféremment sous ce vocable, ou sous la dénomination des entreprises disposant d'un « Management Optimisé des Litiges ».

Elles avaient en outre, permis de constater que ces entreprises les plus «Dispute-Wise » retiraient des avantages spécifiques, et des bénéfices économiques, à mettre en place une gestion optimisée de leurs litiges.

La présente étude a confirmé cette analyse, en validant le même constat en France, et a approfondi la réflexion par une question complémentaire:

- existe-t-il au sein des entreprises les plus « Dispute-Wise », des « meilleures pratiques » communes, mises en œuvre dans le cadre de politiques de gestion des litiges, et le cas échéant, lesquelles ?

Cette étude française comparative ainsi complétée a permis de confirmer, au-delà des frontières nord-américaines, l'intérêt économique que présente le recours aux MARC pour les entreprises. Elle a aussi permis d'identifier, au sein des entreprises les plus

¹ Cette enquête de AAA, diligentée auprès d'entreprises, faisait suite à une enquête réalisée en 1998 par David B. Lipsky et Ronald L. Seeber, tous deux professeurs à Cornell University (*The Appropriate Resolution of Corporate Disputes : A Report on the Growing Use of ADR by U.S. Corporations*). L'enquête de AAA a confirmé les résultats de l'enquête Cornell et les a approfondis en dégageant le concept de « Dispute-Wise ».

LES MARC,
ALTERNATIVES
COMPARATIVEMENT
PEU ONEREUSES ET
FACILES D'ACCES
PAR RAPPORT A UNE
RESOLUTION
JUDICIAIRE DES
LITIGES, SE SONT
ERIGEES EN CHOIX
ECONOMIQUE

« Dispute-Wise », quelques « meilleures pratiques » communes mises en œuvre dans le cadre de politiques de gestion des litiges incluant notamment un recours aux MARC organisé.

Pour ce faire, l'étude française comparative a :

- Examiné la pratique actuelle des MARC en France, par un échantillon d'entreprises représentatif, déterminé quels MARC sont utilisés, dans quel but, à quelle fréquence, pour quelle efficacité et quels en sont les principaux bénéficiaires ;
- Déterminé si les entreprises françaises tirent effectivement des avantages spécifiques et économiques de leur pratique des MARC et de leur approche optimisée des conflits, notamment si elles ont de meilleurs rapports avec leurs partenaires, leurs clients et fournisseurs;
- Décelé les caractéristiques d'un « Management Optimisé des Litiges »
- Comparé les pratiques françaises aux pratiques américaines en la matière, afin de déterminer si les résultats des deux études sont similaires et si des schémas et tendances générales peuvent être dégagés dans l'usage ou l'appréciation des MARC.

La première partie de l'étude est consacrée à l'examen des principaux bénéficiaires pouvant être rattachés à l'utilisation des MARC. La deuxième partie dresse un bilan comparé de l'utilisation des MARC par les entreprises, la troisième partie révèle les principales tendances de la gestion des litiges des entreprises les plus « Dispute-Wise », c'est-à-dire ayant mis en place une politique de gestion optimisée des litiges.

Contexte de l'enquête

Depuis plus de 50 ans, les MARC, avec en premier lieu l'arbitrage, puis plus tardivement avec la médiation, ont bénéficié d'une reconnaissance et d'une confiance croissantes, les entreprises prenant peu à peu conscience de l'importance pour elles de préserver leurs relations commerciales et d'éviter d'être exposées à des procédures judiciaires pouvant être très longues et très coûteuses.

Le développement des MARC a été encouragé entre autres par la judiciarisation des affaires et la difficulté croissante entourant les procédures judiciaires, d'abord dans le monde anglo-saxon (aux Etats-Unis, les dépenses judiciaires annuelles sont évaluées entre USD 200 et 300 milliards), puis, in fine, dans l'ensemble du monde.

Dans un tel contexte, les MARC, alternatives comparativement peu onéreuses et faciles d'accès par rapport à une résolution judiciaire des litiges, se sont érigés en choix économique. Par ailleurs, la nature diversifiée des MARC a encouragé les entreprises les plus avancées dans l'utilisation de ceux-ci, à mettre en place un Management Optimisé des Litiges.

Dans le cadre d'un Management Optimisé des Litiges, les départements juridiques sont davantage intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise, à l'instar du département « Risk Management ». Cette gestion se caractérise notamment par une volonté d'envisager de manière exhaustive la gamme des litiges de l'entreprise, de traiter chacun d'entre eux en relation avec les autres et avec le but de minimiser le risque, le coût, le temps passé et les ressources consacrées à ceux-ci, tout en préservant les importantes relations d'affaires.

Pragmatique et efficace, ce type de gestion des litiges, que l'AAA a désigné sous le vocable de « Dispute-Wise Business Management » et que la présente enquête a indentifié sous le vocable « Management Optimisé des Litiges » est à la pointe des meilleures pratiques en la matière et est à l'origine du renouveau des méthodes non-confrontationnelles.

Même dans les situations où une issue judiciaire favorable est vraisemblable, « gagner » n'est pas le but premier de l'entreprise « Dispute-Wise ». L'emploi des MARC, aboutissant à un règlement transactionnel, permet non seulement de diminuer le risque et les dépenses exposées par l'entreprise, mais encore de préserver le temps précieux des directions juridiques et surtout de maintenir de bonnes relations (coûteuses à rétablir) avec les partenaires de l'entreprise qu'ils soient, clients, fournisseurs, actionnaires ou employés. Ainsi, l'entreprise « Dispute-Wise » tend à favoriser les MARC et à écarter l'option de la résolution judiciaire, qui implique des coûts plus élevés, ainsi que des retards, aléas, contraintes et tensions.

L'AAA en tant qu'Institution proposant divers services de résolution des litiges et la Direction Internationale de FIDAL, en tant que conseil souhaitant faire bénéficier ses clients des avantages des MARC, sont tous deux confrontés à l'intérêt et l'enthousiasme que génèrent ces méthodes alternatives. Ils ont recherché ensemble à déterminer si les avantages économiques retirés par les entreprises de l'usage des MARC et de la mise en place de politiques de gestion des conflits existaient au-delà des frontières américaines, et s'il existait le cas échéant des meilleures pratiques transposables à toutes les entreprises.

Méthode

Conduite sous la supervision de FIDAL et AAA par une société d'études statistiques et économiques², l'enquête a été réalisée auprès des directeurs généraux ou directeurs juridiques de 70 entreprises françaises de toutes tailles et intervenant dans tous les secteurs de marché, représentatives du tissu industriel et économique français. L'éventail des sociétés interrogées étant réparti comme suit :

- 40% d'entreprises cotées ou faisant partie d'un groupe coté sur les principaux marchés
- 40% de grandes entreprises
- 20% de P.M.E. (sur la base de la définition de l'UE: entreprises de moins de 250 employés et de moins de 50 millions de CA).

Cette enquête, issue du modèle américain, a permis pour la première fois au-delà des frontières américaines, d'établir une échelle d'évaluation de la manière dont les entreprises gèrent leurs litiges.

Dans un premier temps, les répondants ont été appelés à évaluer le comportement de leur entreprise quand celle-ci est confrontée à un conflit, par référence à une grille de 8 comportements types, classés de 1 à 10 (10 correspondant à la description la plus proche du comportement de l'entreprise).

Table 1

CHIFFRE D'AFFAIRES DES REpondANTS

(Base: ensemble)

Moins de 50M€	19%
50M€ - 100M€	3%
100M€ - 300M€	22%
300M€ - 500M€	8%
500M€ - 1.000M€	7%
1.000M€ - 10.000M€	27%
10.000M€ & plus	14%

² « Essec Solution Entreprise »

A l'appui de cette évaluation, les entreprises ont été, comme dans le modèle américain, réparties en 3 catégories reflétant leur degré de « Dispute-Wise », ou autrement dit de gestion optimisée de leurs litiges. Ainsi,

- 34% des répondants français sont « Dispute-Wise » /Plus
- 34% des répondants français sont « Dispute-Wise » /Modérés,
- 32% des répondants français sont « Dispute-Wise » /Moindres.

Ensuite, les entreprises interrogées ont répondu à un questionnaire téléphonique, composé d'une cinquantaine de questions, divisées en quatre parties. Les trois premières parties concernaient les pratiques, retours d'expériences et perspectives de l'entreprise sur les MARC en général, puis sur la médiation et l'arbitrage en particulier. La quatrième partie concernait l'organisation interne de l'entreprise et de ses services juridiques en particulier.

Par la suite, des tris croisés entre la classification « Dispute-Wise » et les réponses apportées à l'ensemble du questionnaire ont été opérés.

Ces tris croisés ont permis, comme il sera indiqué dans l'exposé des résultats de l'enquête, d'établir que les entreprises les plus « Dispute-Wise » ont une pratique accrue et organisée des MARC et tirent des gains économiques et non économiques de cette pratique.

D'autre part, ces travaux ont permis de dégager des traits communs aux politiques de gestion optimisée des litiges mis en place par les entreprises les plus « Dispute-Wise ».

Les caractéristiques des entreprises « Dispute-Wise »

La direction juridique des sociétés les plus « Dispute-Wise » disposant d'un « Management Optimisé des Litiges » est plus encline à :

- Etre intégrée dans de la conduite opérationnelle
- Comprendre les enjeux au sens large de l'entreprise et de l'industrie
- Passer beaucoup de temps sur des litiges hautement techniques et complexes
- Etre impliquée dans des litiges internationaux (dans le but d'éviter le risque généré par l'incertitude entourant les procédures judiciaires étrangères),
- A travailler dans un contexte où le management s'attache à préserver davantage les relations et à trouver des compromis plutôt que de juste « gagner » des affaires (voir Table 2 p.6)

A l'inverse, les départements juridiques des sociétés les moins « Dispute-Wise » voient leur rôle porter davantage sur la rédaction et ont une approche plus conflictuelle des litiges et privilégient lorsqu'un litige survient, le contentieux traditionnel au détriment des MARC.

CHAQUE REpondant
A EVALUE
L'ATTITUDE, LE
COMPORTEMENT ET
LES HABITUDES DE
SON ENTREPRISE
QUAND CELLE-CI EST
CONFRONTEE A UN
CONFLIT

Les comportements « Dispute-Wise »

Table 2

DECRIE TRES BIEN LA DIRECTION JURIDIQUE (8/10 AU MOINS SUR UNE ECHELLE DE 1 A 10)

Base : Ensemble

	Ensemble	Plus	Modérées	Moindre
Notre équipe a une très bonne connaissance du contexte économique et stratégique de la société et du secteur industriel dans lequel elle s'inscrit	75%	85%	73%	64%
La direction juridique est totalement intégrée en amont dans la conduite opérationnelle de l'entreprise	69%	83%	65%	54%
Les dirigeants de la société souhaitent avant tout préserver la continuité des relations contractuelles et privilégier la solution amiable des litiges plutôt que de gagner à tout prix	77%	83%	76%	69%
Beaucoup de notre temps est consacré à des problèmes hautement complexes et techniques	65%	76%	66%	48%
Beaucoup de notre temps est consacré à des litiges internationaux	35%	48%	33%	19%
Quand les litiges surviennent, nous adoptons habituellement une position agressive	40%	33%	43%	47%
Notre priorité est de rédiger des contrats	72%	71%	69%	77%
Nous favorisons souvent le contentieux traditionnel par rapport aux MARC	55%	34%	67%	67%

Catégories Dispute-Wise par secteur (Base : Total)

Les entreprises les plus « dispute-wise », c'est-à-dire ayant une gestion optimisée des litiges, sont présentes dans presque tous les secteurs de marché, ce qui ne permet pas d'isoler un secteur d'activité plus avancé qu'un autre en la matière.

Table 3

	Ensemble	Plus	Modérées	Moindre
Banque/Finance/Assurance	17%	21%	17%	14%
Distribution/Biens de consommation/Agroalimentaire	14%	13%	25%	5%
Energie/Matières Premières	13%	8%	13%	18%
Industrie	13%	17%	8%	14%
Pharmacie/Santé	10%	0%	13%	18%
Construction	6%	13%	0%	5%
Services/Collectivités	6%	4%	4%	9%
Transport/Logistique	6%	0%	17%	0%
Automotive	4%	8%	0%	5%
Aéronautique/Défense	3%	8%	0%	0%
Conseil et R&D	3%	4%	0%	5%
Tourisme	3%	0%	0%	9%
Télécommunications/Médias/Publicité	3%	4%	4%	0%

Les entreprises cotées ou membres d'un groupe coté, apparaissent comme les plus sensibilisées aux enjeux de la gestion des litiges car elles sont plus présentes au sein de la catégorie « Dispute-Wise /Plus ». Les grandes entreprises se retrouvent surtout dans la catégorie intermédiaire tandis que les petites entreprises se retrouvent surtout dans la catégorie moins « Dispute-Wise ».

Table 4

	Ensemble	Plus	Modérées	Moindre
Sociétés cotées ou membres d'un groupe coté	40%	63%	29%	27%
Grandes Sociétés	40%	29%	50%	41%
PME	20%	8%	21%	32%
	100%	100%	100%	100%

Table 5

Evaluation des objectifs les plus importants lors de la survenance de litiges avec les clients ou fournisseurs pour les entreprises les plus Dispute-Wise

	Ensemble	Plus	Modérées	Moindre
Extrêmement / Très important pour ...% des répondants				
Evaluer les risques	66%	71%	74%	47%
Mettre fin au litige	59%	71%	45%	60%
Executer le contrat	55%	73%	54%	37%
Confidentialité	44%	45%	35%	53%
Expertise des arbitres/médiateurs	34%	50%	25%	21%
Maîtriser la solution finale	33%	41%	25%	33%
Coûts	33%	33%	36%	28%
Gagner	31%	30%	26%	37%
Possibilités d'exécuter la décision à l'étranger	28%	42%	26%	13%
Rapidité	25%	36%	30%	6%
Maintenir les relations d'affaires	25%	30%	22%	22%
Equité	15%	14%	18%	13%
Créer un précédent	13%	14%	9%	16%
Possibilité de faire appel	7%	14%	0%	6%

Les 8 principaux objectifs des entreprises interrogées les plus « Dispute-Wise » sont :

- Exécuter le contrat
- Evaluer les risques
- Mettre fin au litige
- Bénéficier de l'expertise des arbitres et médiateurs
- Bénéficier de la confidentialité
- Exécuter les décisions à l'étranger
- Maîtriser la solution finale
- Maîtriser le temps et les coûts des procédures.

Les réponses apportées par les répondants à l'enquête, exposées ci-après, démontrent que ceux-ci estiment que l'usage des MARC permet de satisfaire ces objectifs.

Avantages économiques et non économiques des MARC

Les résultats de l'étude établissent assez clairement que les entreprises ayant les pratiques les plus « Dispute-Wise » bénéficient d'un meilleur environnement commercial et économique, sont plus satisfaites de la gestion de leur litige, ont un département juridique mieux sollicité et utilisent les MARC plus que les autres entreprises.

Parmi les bénéfices clé d'une gestion « Dispute-Wise », l'étude montre que les sociétés les plus « Dispute-Wise » disposant d'un « Management Optimisé des Litiges » :

- Utilisent leurs ressources plus efficacement (dans l'ensemble, les départements juridiques ont souvent le sentiment d'être sollicités à l'extrême, ceux des entreprises les plus « disputes-wise » sont moins sujets à ce sentiment, voir Figure 1)
- Utilisent plus les MARC que les entreprises les moins « Dispute Wise » (voir Figure 2)
- Bénéficient des avantages économiques reconnus de la pratique des MARC, et notamment de la médiation et de l'arbitrage, qui se traduisent en :
 - Economie de coûts, internes et externes, afférents à la gestion des conflits,
 - Economie du temps consacré à la résolution des litiges, permettant une meilleure gestion des ressources de l'entreprise et de privilégier la productivité,
 - Préservation des relations avec les partenaires, notamment clients ou fournisseurs (objectif privilégié de l'entreprise),
 - Ouverture sur de nouveaux accords, créateurs de valeur pour l'entreprise.

Figure 2

UNE PLUS GRANDE UTILISATION DES MARC PAR LES ENTREPRISES LES PLUS « DISPUTE-WISE »

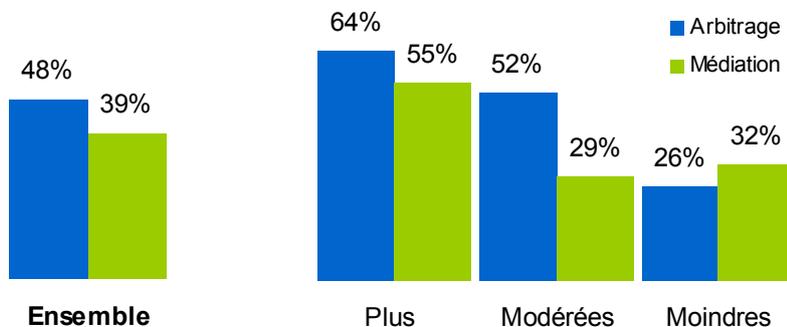
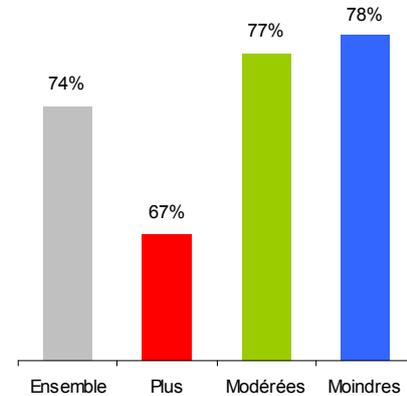


Figure 1

DECRIE TRÈS BIEN LA DIRECTION JURIDIQUE

« La direction juridique est souvent sollicitée à l'extrême »



Les départements juridiques des sociétés les plus « dispute-wise » estiment avoir des conditions de travail plus sereines.

CARACTÉRISTIQUES DU MANAGEMENT OPTIMISÉ DES LITIGES

La direction juridique de l'entreprise pratiquant une gestion optimisée des litiges :

- Est intégrée dans la conduite opérationnelle
- Est attentive aux enjeux de l'entreprise et de son secteur d'activité
- Est mobilisée sur les litiges hautement techniques et complexes et sur les litiges transnationaux
- Est soutenue par le management pour préserver les relations et trouver des compromis plutôt que de juste « gagner »
- Est moins confrontationnelle lors de la survenance d'un litige, Préfère les MARC au contentieux

Table 6

Avantages de l'utilisation de la médiation et de l'arbitrage

(Base : utilise la médiation/l'arbitrage)

				
	Médiation	Arbitrage	Médiation	Arbitrage
Fait gagner du temps	70%	41%	84%	73%
Fait gagner de l'argent	59%	30%	91%	73%
Préserve de bonnes relations entre les parties	44%	15%	56%	38%
Donne des résultats plus satisfaisants	37%	22%	61%	49%
Est une procédure plus satisfaisante	33%	15%	83%	66%
Préserve la confidentialité	26%	56%	47%	54%
Facilite la résolution d'un litige sensible ou techniquement complexe	19%	11%	36%	37%
Fournit une solution plus durable que le juge	19%	7%	31%	25%
Utilise l'expertise des médiateurs/arbitres	19%	33%	61%	49%
Est requis par une clause du contrat	15%	30%	54%	87%
Est une demande du management	15%	7%	48%	37%
Est rendu nécessaire par le caractère international du litige	11%	26%	16%	25%
Evite de créer de la jurisprudence	7%	4%	36%	32%
Autre	11%	4%		

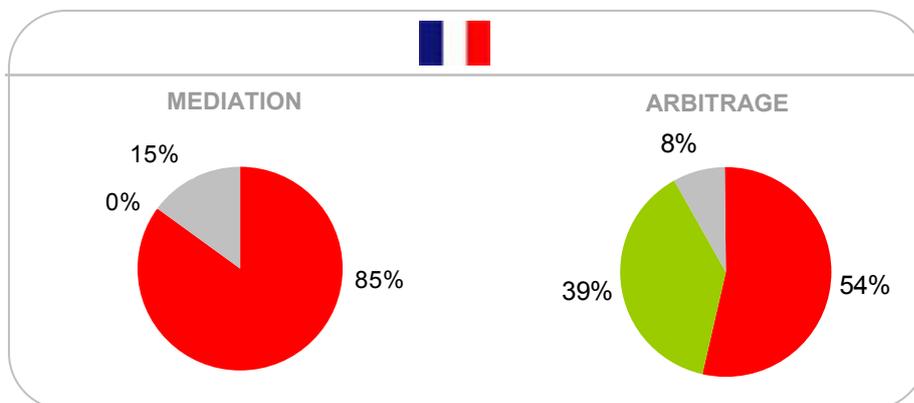
- La raison principale commune invoquée par les répondants pour expliquer leur recours à la médiation et à l'arbitrage est l'économie de temps.
- Pour expliquer leur recours à la médiation, les entreprises invoquent également l'économie de coûts et la préservation des bonnes relations entre les parties.
- Pour expliquer leur recours à l'arbitrage, les entreprises avancent également la confidentialité de la procédure et l'expertise des arbitres.

Il est intéressant de noter qu'il existe bien une corrélation entre les motivations à l'origine de l'utilisation de la médiation et de l'arbitrage par les entreprises, et les bénéfices réels qu'elles en tirent.

Figure 4

Effets sur le temps passé pour résoudre le litige par rapport aux procédures judiciaires

(Base : utilise la médiation/l'arbitrage)



LA MEDIATION

PERMET UNE

RESOLUTION PLUS

RAPIDE DES

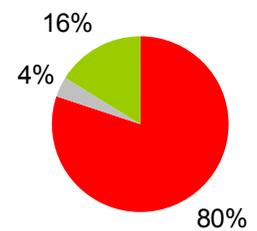
CONFLITS

Figure 3

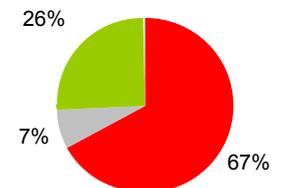
ETATS-UNIS: EFFETS SUR LE TEMPS PASSE POUR RESOUDRE LE LITIGE PAR RAPPORT AUX PROCEDURES JUDICIAIRES

(Base : utilise la médiation/l'arbitrage)

MEDIATION



ARBITRAGE



- Permis une résolution plus rapide
- Augmenté le temps passé
- Pas d'effet

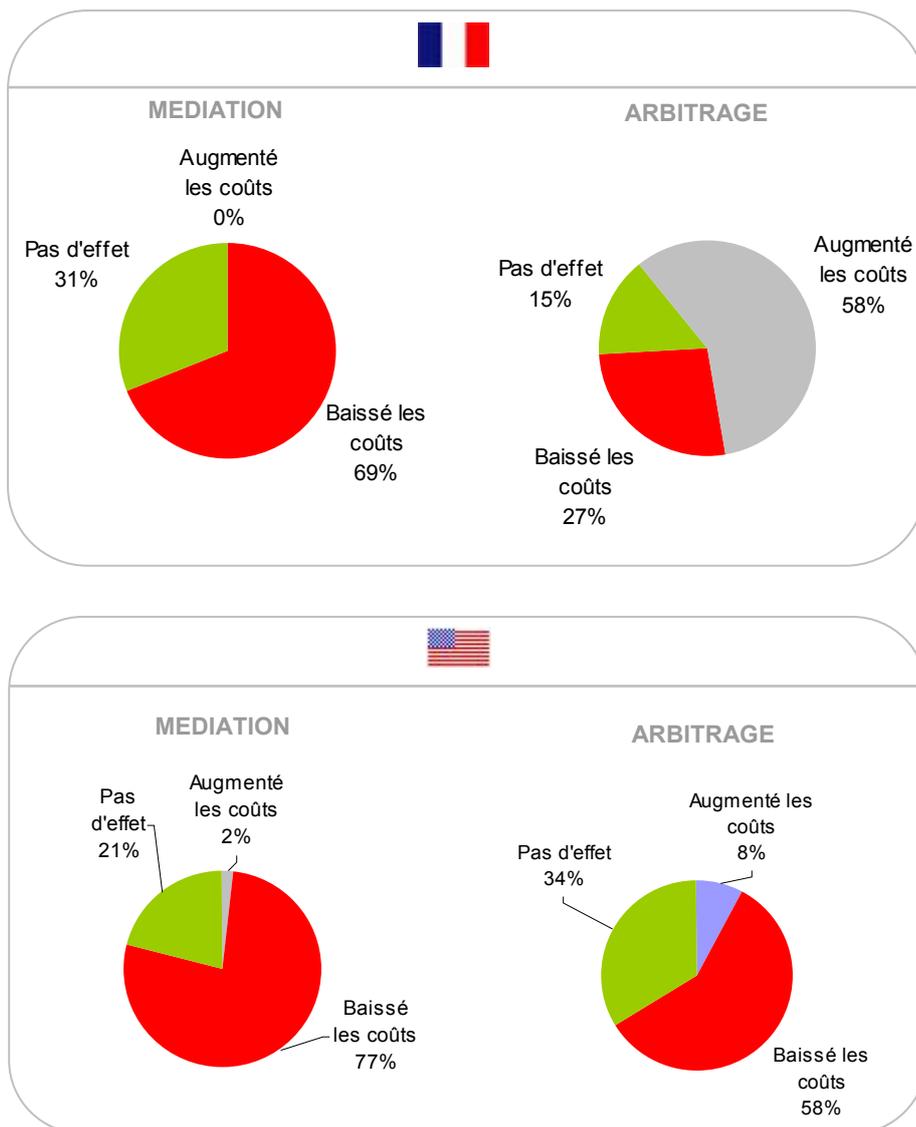
La médiation est considérée comme une méthode de résolution des litiges plus rapide que la voie judiciaire par 85% des entreprises utilisatrices.

L'arbitrage est considéré comme une méthode de résolution des litiges plus rapide que la voie judiciaire par 54% des répondants français, et 67% des répondants américains.

Figure 5

Effets sur les coûts de résolution du litige par rapport aux procédures judiciaires

(Base : utilise la médiation/l'arbitrage)



Si le caractère économique de la médiation est confirmé par 69% des répondants français et 77% des répondants américains, les plaideurs français sont moins sensibles que leurs homologues américains à l'économie pouvant résulter de l'usage de l'arbitrage (27% en France- 58% aux Etats-Unis) (Figure ci-avant).

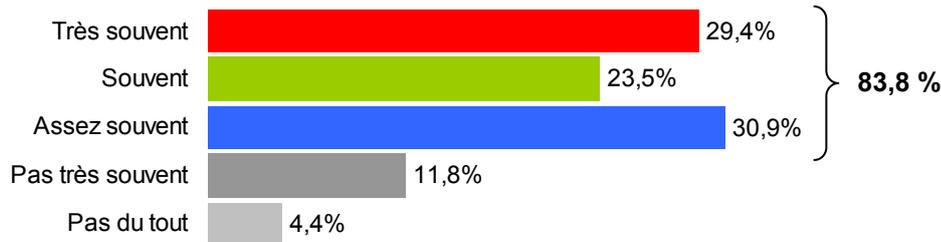
LA MEDIATION
PERMET UNE
RESOLUTION MOINS
COÛTEUSE DES
CONFLITS

Effets sur la relation entre les parties par rapport aux procédures judiciaires

Figure 6

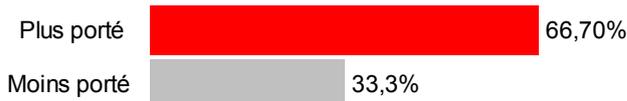
FRANCE : QUAND UN LITIGE SURVIENT AVEC UN CLIENT OU UN FOURNISSEUR, EST-IL SOUVENT IMPORTANT DE MAINTENIR LES RELATIONS D’AFFAIRES COUTE QUE COUTE ?

(Base : Ensemble)



FRANCE : DANS CES CIRCONSTANCES, DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ETES PLUS OU MOINS PORTE A UTILISER DES MARC ?

(Base : Ensemble)



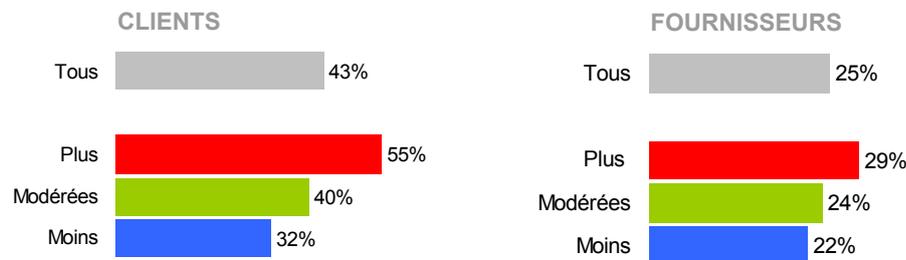
Pour plus de 80% des répondants, lors de la survenance d’un litige avec un client ou un fournisseur, il est important de préserver la relation. A cet effet, plus des deux tiers des entreprises françaises ont déclaré être portés à recourir aux MARC.

Aux Etats-Unis, les entreprises américaines les plus « Dispute-Wise », c'est-à-dire qui ont le plus recours aux MARC, sont celles qui entretiennent les meilleures relations d’affaires avec leurs clients et fournisseurs.

Figure 7

ETATS-UNIS : EVALUATION « EXCELLENTE/ TRES BONNE » DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET FOURNISSEURS

(Base : Ensemble)

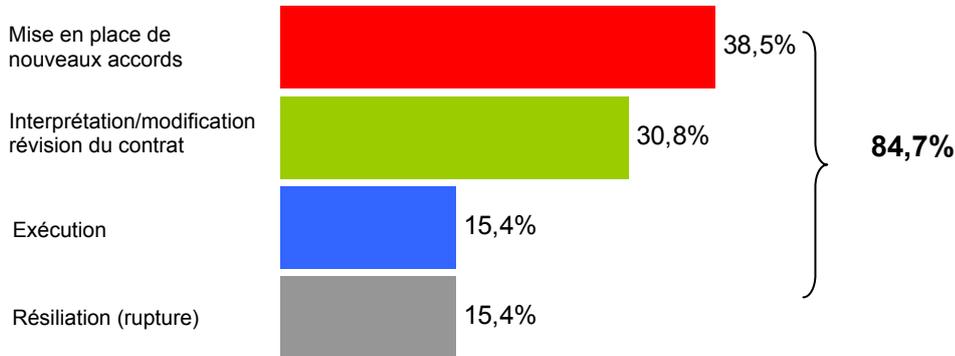


LA MEDIATION
PERMET DE
PRESERVER LES
RELATIONS
D’AFFAIRE,
OBJECTIF
DECLARE COMME
PRIMORDIAL PAR
LES ENTREPRISES

Figure 8

FRANCE : QUELLES MODIFICATIONS UN PROCESSUS DE MEDIATION REUSSI ENTRAINE-T-IL GENERALEMENT SUR LA RELATION AVEC L'AUTRE PARTIE ?

(Base : Utilise la médiation)

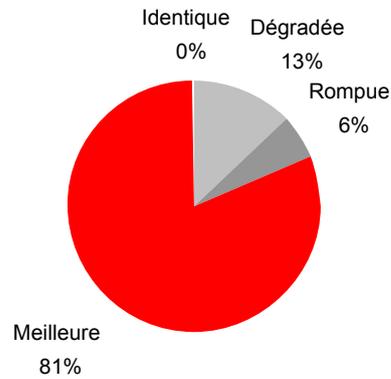


La majorité des entreprises interrogées a indiqué qu'un processus de médiation réussi évite la rupture des relations contractuelles, soit par la mise en place de nouveaux accords, soit par l'interprétation ou la modification du contrat objet du litige, soit même par son exécution pure et simple.

Figure 9

FRANCE : QUEL EFFET UN PROCESSUS DE MEDIATION REUSSI ENTRAINE-T-IL SUR LA QUALITE DE LA RELATION AVEC L'AUTRE PARTIE ?

(Base : Utilise la médiation)



81 % des entreprises interrogées estiment que la relation avec l'autre partie est meilleure à la suite d'une médiation réussie.

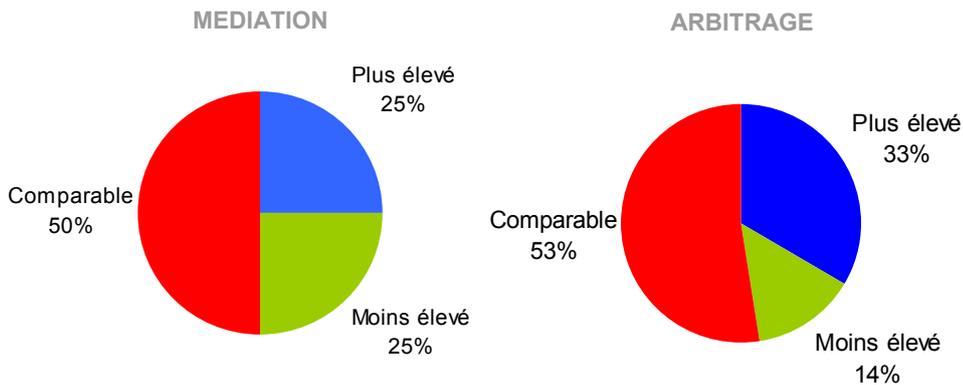
LA MEDIATION
FAVORISE LA MISE
EN PLACE DE
NOUVEAUX
ACCORDS
CREATEURS DE
VALEUR POUR
L'ENTREPRISE, ET
FOURNIT DES
SOLUTIONS
« GAGNANT
GAGNANT » AUX
PARTIES EN LITIGE

Effets sur le résultat obtenu par rapport aux procédures judiciaires

Figure 10

FRANCE : COMPARÉ A LA VOIE JUDICIAIRE, QUEL EFFET A LA MEDIATION SUR LE RESULTAT ECONOMIQUE OBTENU ?

(Base : Utilise la médiation/l'arbitrage)



- La moitié des répondants estime que les solutions finales apportées par une médiation ou un arbitrage sont économiquement comparables à celles qui auraient pu résulter d'une procédure judiciaire.
- Respectivement un tiers des répondants en ce qui concerne l'arbitrage et un quart en ce qui concerne la médiation considèrent que le résultat obtenu est plus élevé.

Approche comparée de l'utilisation des MARC

Les résultats de l'étude établissent clairement et en toute cohérence que les entreprises interrogées qui ont eu recours aux MARC, sont satisfaites de l'usage de ceux-ci comme de la qualité des arbitres et des médiateurs.

La comparaison des résultats obtenus en France et aux Etats-Unis démontre toutefois que, malgré les 5 années écoulées entre les deux enquêtes, un écart subsiste entre les entreprises françaises et américaines, tant en terme d'importance que de fréquence de recours aux MARC. Les MARC utilisés outre-atlantique sont également plus variés qu'en France, où sont encore majoritairement utilisés l'arbitrage et la médiation.

Cependant, l'étude démontre que les entreprises françaises optimisent déjà leur recours aux MARC :

- Par l'utilisation de la médiation en amont, lors de la formation du contrat (Figure 15),
- Par la promotion de l'utilisation de la médiation dans la majorité des conflits (Figure 18),
- Par l'utilisation de la médiation dès la naissance du conflit (Figure 28),
- Par l'utilisation de la médiation et de l'arbitrage pour tous types de conflits (voir Figure 16).

Les entreprises les plus « Dispute-Wise » vont au-delà, comme cela ressort de la troisième partie de l'étude, en intégrant cette optimisation du recours aux MARC dans une politique de gestion des litiges formalisée.

La satisfaction des entreprises dans l'utilisation des MARC

84% des entreprises françaises interrogées sont satisfaites par la médiation et 76% par l'arbitrage. Ces taux de satisfaction sont comparables avec ceux rencontrés aux Etats-Unis (respectivement 87% et 76%). Le taux de satisfaction exceptionnel de la médiation s'explique sans doute par le fait que ce sont les parties qui sont elles-mêmes à l'origine de la solution.

Figure 12

SATISFACTION DES ENTREPRISES DANS L'UTILISATION DE LA MEDIATION
(Base : utilise la médiation)

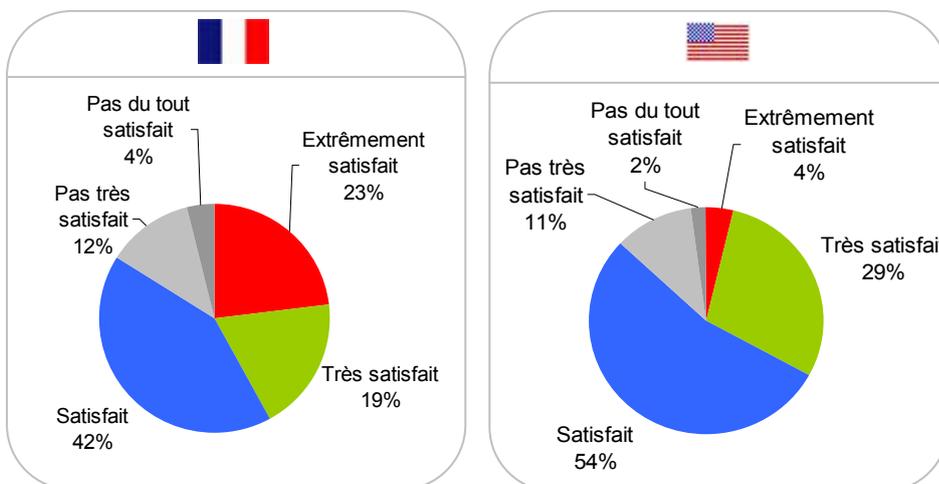
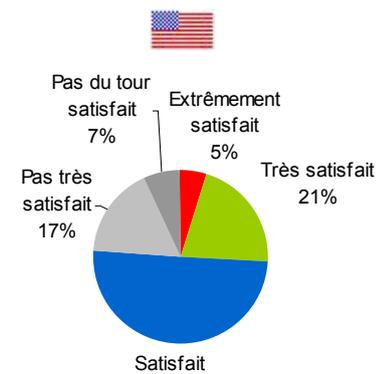
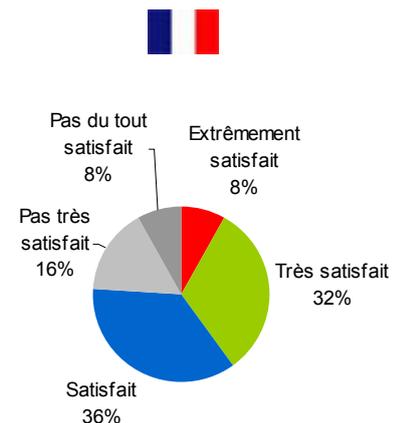


Figure 11

SATISFACTION DES ENTREPRISES DANS L'UTILISATION DE L'ARBITRAGE

(Base : utilise l'arbitrage)



Plus de 90% des entreprises françaises estiment que les médiateurs sont assez et très qualifiés, sans qu'une différence soit soulignée entre les médiateurs conventionnels et les médiateurs judiciaires.

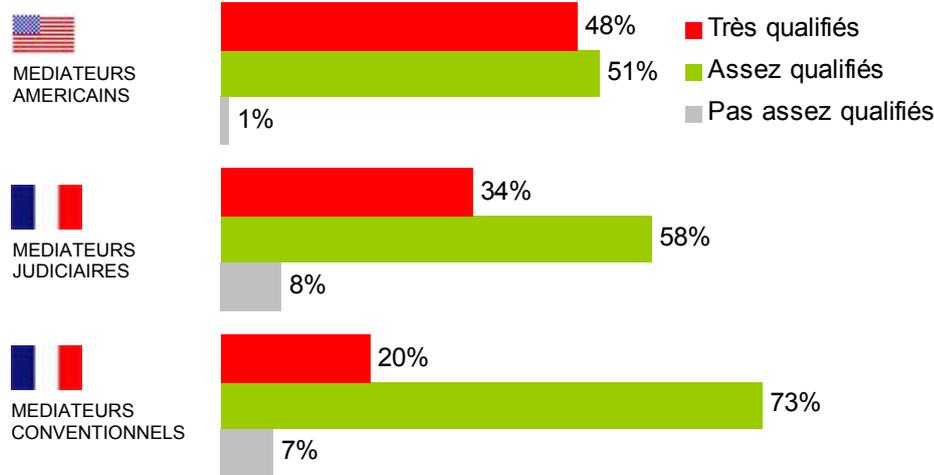
Des résultats très proches sont constatés par l'enquête américaine, selon laquelle seulement 1% des entreprises ne sont pas satisfaites de la qualité des médiateurs.

Le taux de satisfaction des entreprises dans la qualification des arbitres est tout à fait similaire, 7% seulement des entreprises françaises et 2% des entreprises américaines considèrent que les arbitres ne sont pas assez qualifiés.

Figure 14

EVALUATION DE LA QUALITE DES MEDIATEURS EN FRANCE ET AUX ETATS UNIS

(Base : utilise la médiation)



Une large utilisation des MARC par les entreprises françaises les plus « Dispute-Wise »

L'étude démontre que les entreprises françaises qui recourent aux MARC en font une utilisation large :

- Par le recours à la médiation lors de la formation du contrat (Figure 15)
- Par la promotion de l'utilisation de la médiation dans la majorité des conflits (Figure 18)
- Par l'utilisation de la médiation et de l'arbitrage pour tous les types de conflits (Figure 16).

Figure 15

UTILISATION DE LA MEDIATION LORS DE LA FORMATION DES CONTRATS

(Base : utilise la médiation)

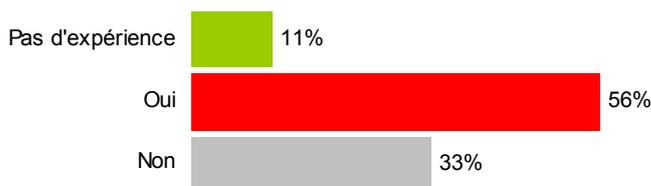


Figure 13

EVALUATION DE LA QUALITE DES ARBITRES EN FRANCE ET AUX ETATS UNIS

(Base : utilise l'arbitrage)

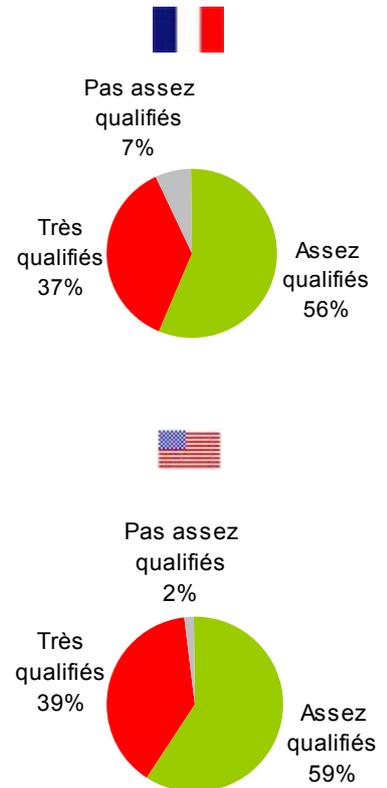
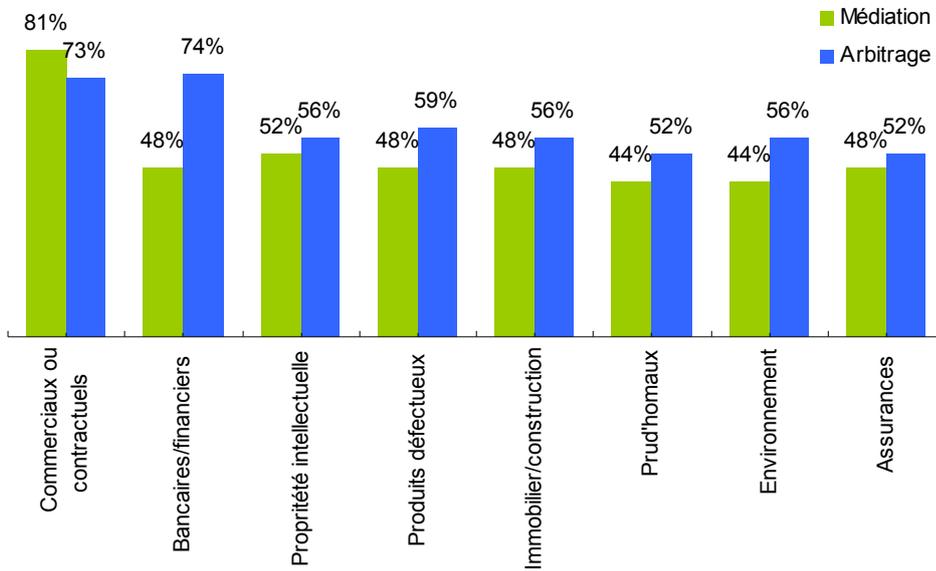


Figure 16

UTILISATION DE LA MEDIATION ET DE L'ARBITRAGE POUR TOUS LES TYPES DE CONFLITS

(Base : utilise la médiation/ l'arbitrage)

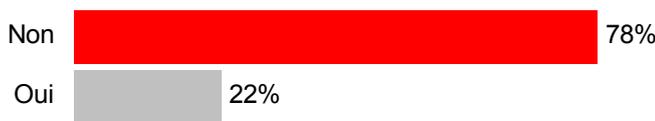


- L'arbitrage et la médiation sont utilisés pour tous les litiges commerciaux et contractuels dans tous les domaines du droit.
- Une priorité est donnée à l'arbitrage en matière internationale
- L'arbitrage institutionnel est préféré à l'arbitrage ad hoc autant en matière internationale que nationale.

Figure 18

Y-A-T-IL DES LITIGES POUR LESQUELS VOTRE ENTREPRISE N'UTILISE JAMAIS LA MEDIATION ?

(Base : utilise la médiation)



Comparaison des pratiques françaises et américaines dans l'utilisation des MARC

En France, les MARC ne sont pas encore utilisés de manière systématique comme aux Etats-Unis.

Les MARC les plus utilisés en France comme aux Etats-Unis sont la médiation et l'arbitrage, mais dans les deux pays, les entreprises les plus « Dispute-Wise » utilisent aussi d'autres MARC.

- Les trois types de MARC les plus utilisés par les entreprises françaises répondantes ces trois dernières années sont : l'arbitrage, la médiation et

Figure 17

VOTRE SOCIETE UTILISE-T-ELLE L'ARBITRAGE DAVANTAGE POUR LES LITIGES INTERNATIONAUX ?

(Base : utilise l'arbitrage)

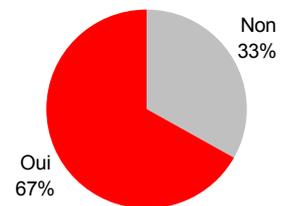
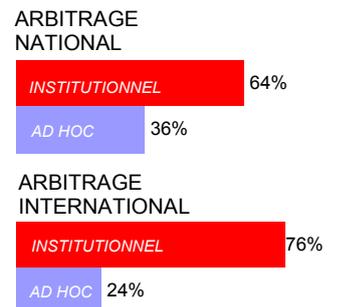


Figure 19

VOTRE SOCIETE A-T-ELLE RECOURS A L'ARBITRAGE INSTITUTIONNEL OU AD HOC ?

(Base : utilise l'arbitrage)



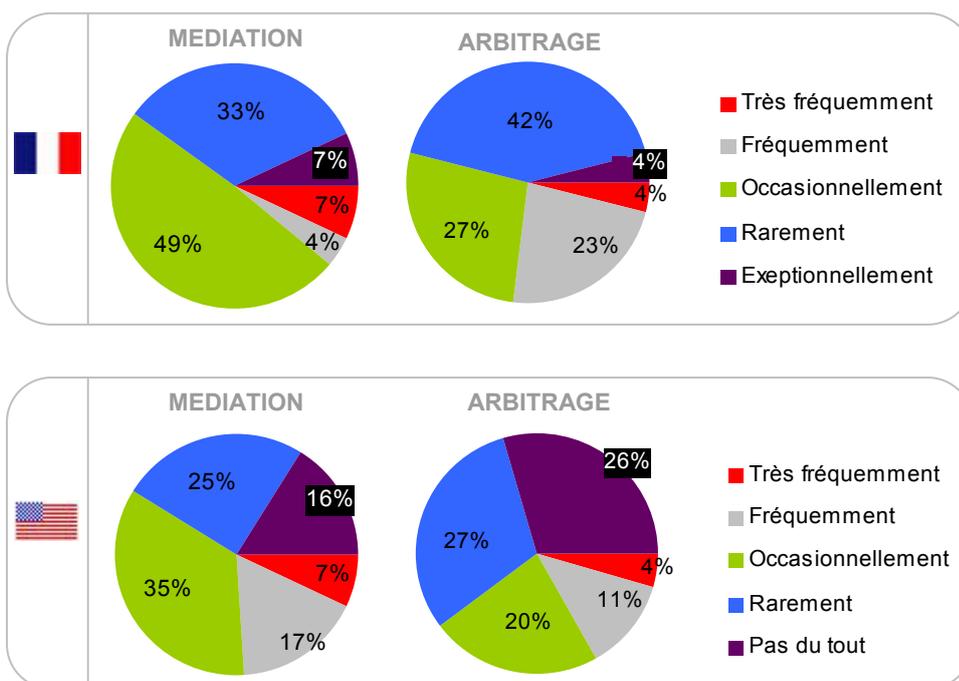
l'expertise amiable. Les plus « Dispute-Wise » pratiquent également la décision d'urgence contractuelle ou « Dispute-Boards » (Table 7 p.18).

- Le taux d'utilisation global des MARC est encore plus important aux Etats-Unis : 95% contre 62% en France (Figure 20 et Table 7).
- Toutefois 83% des entreprises les plus « Dispute-Wise » françaises ont utilisé au moins un MARC sur les trois dernières années (Table 7).
- La médiation est deux fois plus utilisée aux Etats-Unis qu'en France. Presque toutes les entreprises (86%) ont eu recours à la médiation aux Etats-Unis, contre seulement 39% en France (Figure 20 et Table 7).
- L'arbitrage est aussi plus utilisé aux Etats-Unis (72% des entreprises) qu'en France (48% des entreprises) (Figure 20 et Table 7).
- En revanche parmi les entreprises qui utilisent l'arbitrage, les entreprises françaises (27%) y recourent deux fois plus souvent que les entreprises américaines (15%) (Figure 21).

Figure 21

FREQUENCE D'UTILISATION EN FRANCE ET AUX ETATS UNIS

(Base : utilise la médiation/ l'arbitrage)



- Le résultat est opposé en médiation : parmi les entreprises qui recourent à ce processus, les entreprises françaises y recourent deux fois moins souvent (11%) que les entreprises américaines (24%) (Figure 21).

Figure 20

UTILISATION DES MARC AUX ETATS-UNIS

(Base : ensemble)

La médiation et l'arbitrage sont beaucoup plus utilisés outre-atlantique.

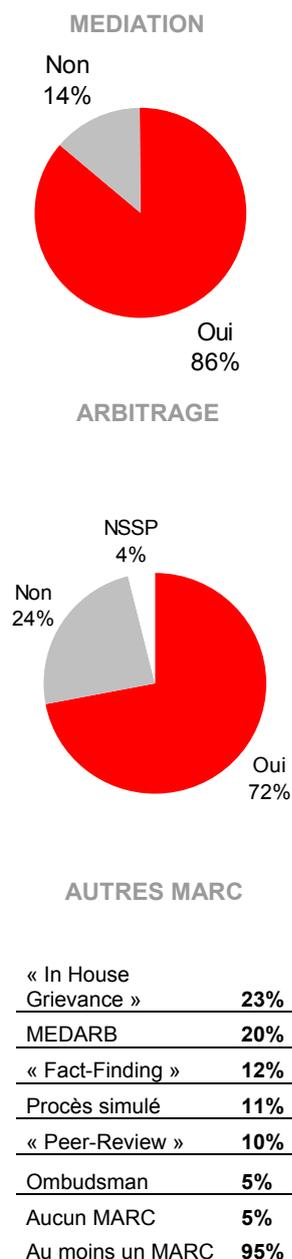


Table 7

MARC UTILISES AU COURS DES 3 DERNIERES ANNEES EN FRANCE

(Base : Ensemble)

	Ensemble	Plus	Modérées	Moindres
Arbitrage	48%	64%	52%	26%
Médiation	39%	55%	29%	32%
Expertise Amiable	16%	23%	10%	16%
Avis juridique amiable ou "early neutral evaluation"	6%	5%	5%	11%
Décision d'urgence contractuelle ou "Dispute Boards"	6%	18%	0%	0%
MED ARB ou médiation combinée avec arbitrage	3%	0%	5%	5%
Ombudsman	2%	5%	0%	0%
Autre	5%	5%	10%	0%
Au moins un de ceux-ci	62%	83%	50%	41%

Les meilleures pratiques des politiques de gestion des conflits des entreprises « Dispute-Wise »

Parmi les données les plus importantes recueillies par cette enquête, figurent, sans conteste, celles qui ont permis d'analyser les comportements-types des entreprises les plus « Dispute-Wise » face à leurs litiges.

L'intérêt de cette analyse était de déterminer s'il existait au sein des entreprises les plus « Dispute-Wise » des tendances communes pouvant servir de modèle.

L'étude a précisément permis de dégager 5 comportements types communs ou « meilleures pratiques » développées par les entreprises les plus « Dispute-Wise » aux fins d'optimiser la gestion de leurs litiges.

Cette recherche était particulièrement intéressante dès lors qu'il avait déjà été établi par l'enquête américaine, et confirmé par l'étude comparée, que les entreprises les plus « Dispute-Wise » disposent d'une gestion optimisée de leurs litiges, bénéficient d'une meilleure organisation que celle des entreprises les moins « Dispute Wise », et atteignent des résultats qui prennent mieux en compte les enjeux économiques et non économiques de l'entreprise.

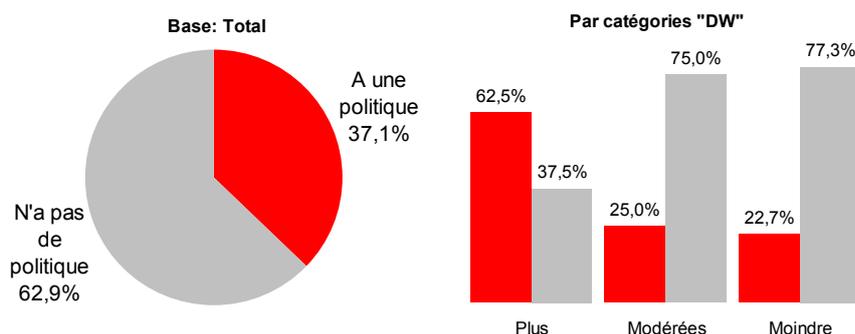
Ces « meilleures pratiques » sont :

- organisationnelles:
 - formalisation d'une politique de gestions des conflits,
 - formation des équipes aux MARC ;
- opérationnelles:
 - implantation d'un système de suivi des contrats,
 - recours aux MARC ordonné de manière stratégique,
 - anticipation volontaire au recours aux MARC (notamment par l'introduction de clauses).

L'établissement d'une politique de gestion des litiges

Figure 22

FRANCE : POLITIQUE DE GESTION DES LITIGES



- La majorité des entreprises les plus « Dispute-Wise » en France (62,5%) comme aux Etats-Unis (65,5%), a mis en place une politique de gestion des litiges.
- En France, seulement un tiers de l'ensemble des entreprises interrogées a mis en place une politique de gestion des litiges (37%). Aux Etats-Unis, la situation est inversée : seul un tiers des entreprises interrogées ne dispose pas d'une politique de gestion des conflits.

LES ENTREPRISES
LES PLUS « DISPUTE-
WISE » ONT
FORMALISE LEURS
METHODES DE
GESTION DES
LITIGES AU SEIN
D'UNE POLITIQUE
INTERNE

- Les entreprises les plus « Dispute-Wise » sont donc trois fois plus nombreuses que les autres à avoir mis en place une politique de gestion des litiges en France

Table 8

ETATS-UNIS : POLITIQUE DE GESTION DES LITIGES

(Base : Ensemble)

	Quand demanderesse au litige				Quand Défenderesse au litige			
	Total	Plus	Modérées	Moins	Total	Plus	Modérées	Moins
N'a pas de politique	34%	26%	43%	35%	35%	29%	42%	35%
Essaye toujours d'employer les MARC	10%	15%	7%	8%	13%	17%	12%	10%
Ne va au tribunal que quand cela semble approprié, utilise toujours les ADR sinon	28%	33%	27%	25%	27%	31%	24%	25%
Va au tribunal avant toute chose puis engage les MARC pour certains cas	18%	18%	13%	22%	15%	17%	12%	17%
Va toujours au Tribunal	2%	-	5%	2%	2%	1%	4%	2%
Autre	7%	9%	5%	6%	7%	5%	6%	10%
NSP	-	-	-	1%	-	-	-	1%

- La moitié des entreprises françaises qui ont adopté une politique de gestion des litiges, l'a formalisé par un acte interne (Figure 23) ;
- 8% des répondants français considèrent que leur politique de gestion des litiges résulte de leur signature de la Charte de la Médiation Inter-Entreprises élaborée sous l'égide conjointe de la Chambre de Commerce de Paris et du Ministère de l'Economie et des Finances (Figure 23).

La formation des équipes aux MARC

- La majorité des entreprises les plus « Dispute-Wise » (58%) déclarent former leurs équipes à la médiation et à l'arbitrage (Figure 24);
- 86% des personnes formées appartiennent au service juridique, 4% au service technique et/ou commercial, et 4% au service administratif (Figure 25) ;
- Plus de la moitié de l'ensemble des entreprises interrogées n'ont pas formé leurs équipes aux MARC (Figure 24).

Figure 24

FRANCE : LA FORMATION INTERNE AUX MARC

(Base : Total)

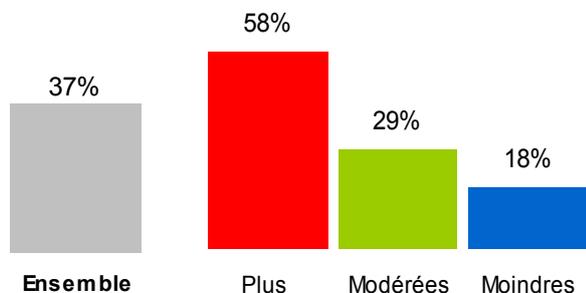


Figure 23

FRANCE : MATERIALISATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES LITIGES

(Base : A une politique de gestion des litiges)

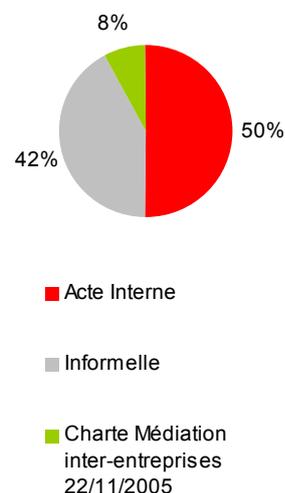
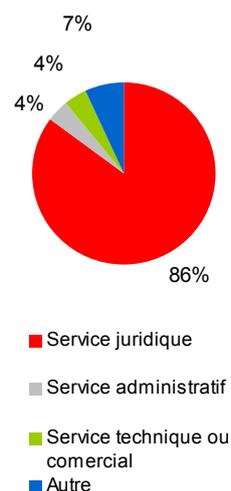


Figure 25

FRANCE : PERSONNES FORMEES AUX MARC PAR SERVICE

(Base : Formées au MARC)



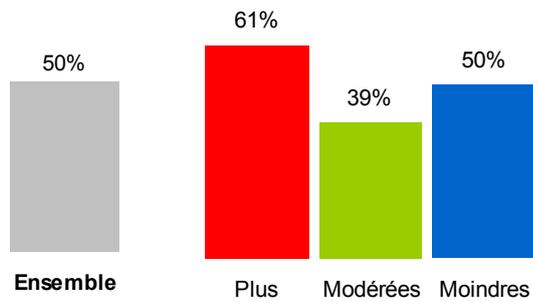
Un système de suivi interne des relations et des contrats

- Près des deux tiers des entreprises les plus « Dispute-Wise » déclarent avoir mis en place un système de suivi des contrats (figure 26).

Figure 26

FRANCE : EXISTENCE D'UN SYSTEME DE SUIVI INTERNE

(Base : Ensemble)

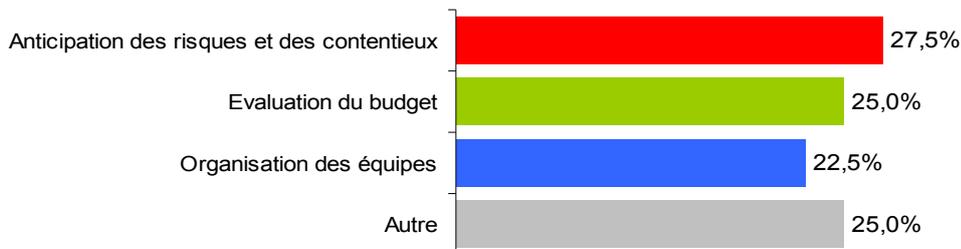


- Celles-ci ont précisé que ce système leur permet de :
 - anticiper les risques,
 - mieux maîtriser le budget,
 - mieux organiser les équipes,
 - disposer d'un tableau de bord pour gérer les litiges,
 - déterminer les responsabilités (rubrique « autre » selon verbatim).

Figure 27

FRANCE : EXISTENCE D'UN SYSTEME DE SUIVI INTERNE

(Base : Ensemble)



Un recours stratégique aux MARC

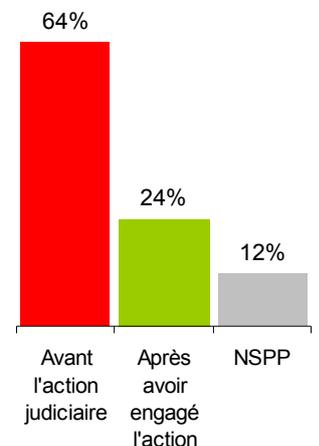
- Les entreprises les plus « Dispute-Wise » ne privilégient pas la saisine des tribunaux, sauf dans les cas qui semblent appropriés.
- Les entreprises les plus « Dispute-Wise » privilégient le recours à la médiation dès l'échec des négociations et avant le recours au contentieux.
- Un tiers des entreprises les plus « Dispute-Wise » recourent à la médiation avant d'engager une procédure d'arbitrage, toutefois la majorité des entreprises interrogées n'engagent jamais de médiation en cas d'arbitrage.

LES ENTREPRISES LES PLUS « DISPUTE-WISE » DISPOSANT D'UN « MANAGEMENT OPTIMISE DES LITIGES » FAVORISENT LES MODES NEGOCIES ET LES COMBINENT AVEC LES MODES JURIDICTIONNELS POUR UNE GESTION EFFICACE DES CONFLITS

Figure 28

FRANCE : VOTRE ENTREPRISE ENGAGE-T-ELLE UNE PROCEDURE DE MEDIATION APRES ECHEC DES NEGOCIATIONS DIRECTES ?

(Base : Utilise la médiation)



- 88% des répondants indiquent que leur attitude face aux MARC est identique qu'ils soient demandeurs ou défendeurs (Figure 29).
- Des processus hybrides et articulés entre médiation et arbitrage existent et peuvent être utiles pour la gestion de certains conflits. L'usage du Med-Arb en France reste tout à fait marginal (3%), alors qu'aux Etats-Unis, ce MARC est l'un des quatre MARC les plus utilisés (20%) (voir Table 7 p.18 et Figure 20 p.17).

Table 9

FRANCE : COMMENT DECRIVERIEZ-VOUS LA POLITIQUE DE GESTION DES LITIGES DE VOTRE SOCIETE QUAND CELLE-CI EST DEFENDERESSE ?

(Base : Ensemble)

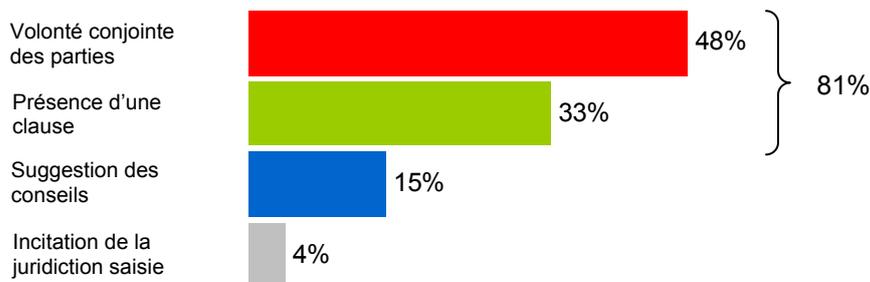
	Total	Plus	Modérées	Moindres
Essaie toujours d'employer les MARC	34,9%	43,5%	30,0%	30,0%
Saisine d'un tribunal seulement dans les cas qui semblent appropriés, MARC pour tous les autres	28,6%	30,4%	35,0%	20,0%
Privilégie la saisine d'un tribunal	19,0%	8,7%	20,0%	30,0%
Saisine d'un tribunal d'abord, puis recours aux MARC	6,3%	13,0%	0,0%	5,0%
Autre	11,1%	4,3%	15,0%	15,0%

L'anticipation du recours aux MARC

Figure 30

FRANCE : DANS LA MAJORITE DES CAS, LA PROCEDURE DE MEDIATION A ETE ENGAGEE DU FAIT DE ...

(Base : utilise la médiation)



- L'étude confirme le caractère « volontariste » des MARC et notamment de la médiation, puisque la volonté des parties (48%) et l'introduction d'une clause dans leur contrat commun (33%) sont les deux raisons principales motivant leur recours à la médiation (soit au total 81%) (figure 30).
- On observe par ailleurs que les conseils ont, pour 15% des répondants, joué un rôle moteur dans le déclenchement du processus de médiation. Le rôle des juridictions reste mineur, puisque seuls 4% des répondants ont mentionné que la juridiction saisie du litige les a incités à engager un processus de médiation (figure 30).

Figure 29

FRANCE : VOTRE POLITIQUE DE GESTION DES LITIGES EST-ELLE DIFFERENTE SELON QUE VOTRE SOCIETE EST DEMANDERESSE OU DEFENDERESSE ?

(Base : Ensemble)

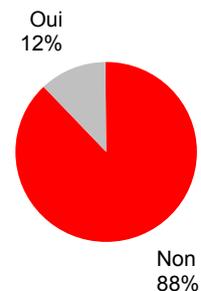
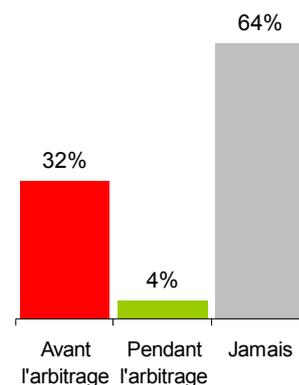


Figure 31

FRANCE : EN CAS D'ARBITRAGE, VOTRE SOCIETE A-T-ELLE RECOURS A LA MEDIATION ?

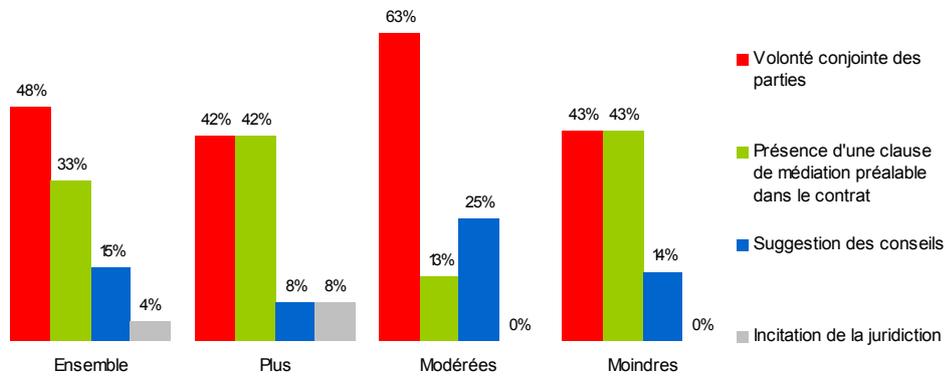
(Base : Utilise la médiation)



- L'étude démontre par ailleurs que plus d'un tiers des entreprises qui ont recours à la médiation insèrent des clauses dans leur contrat. Il est intéressant de souligner que cette pratique est déjà répandue y compris auprès des sociétés ne disposant pas d'un « Management Optimisé des Litiges » (figure 32)

Figure 32

FRANCE : DANS LA MAJORITE DES CAS, LA PROCEDURE DE MEDIATION A ETE ENGAGEE DU FAIT DE ...



Futur & Perspectives

L'étude réalisée auprès des entreprises françaises, après celle réalisée auprès des entreprises américaines, confirme, sur la base des retours d'expériences des entreprises elles-mêmes, l'intérêt pour toute entreprise de recourir aux MARC, et notamment à la médiation, dans le cadre d'une politique de gestion des litiges.

Pourtant, la majorité des entreprises françaises interrogées disent ne pas envisager de recourir davantage aux MARC à l'avenir (Figure 33).

- Celles qui ne recourent pas encore à la médiation aujourd'hui indiquent que leur position résulte notamment de leur ignorance de ce processus et de l'absence de volonté du top management (Table 10).
- Celles qui ne recourent pas à l'arbitrage invoquent la complexité de la procédure, ses coûts ainsi que l'absence de volonté du top management (Table 11).

Table 10

QUELLES SONT LES RAISONS POUR LESQUELLES VOTRE ENTREPRISE N'A PAS RECOURS À LA MEDIATION ?

(Base : N'utilise pas la médiation)

Pas d'expérience de la société	34%
Pas de volonté du top management	24%
Trop cher	13%
Ne connaît pas la médiation	8%
Trop compliqué	8%
Processus non défini clairement	5%
Prive de la possibilité de faire appel	5%
Refus de l'entreprise partenaire	5%
Manque de confiance dans les médiateurs	3%
Difficulté de faire exécuter l'accord obtenu	3%
Difficulté d'initier le processus	5%
Pas d'expertise suffisante des médiateurs dans le domaine	3%
Risque de résultats insatisfaisants	3%

Table 11

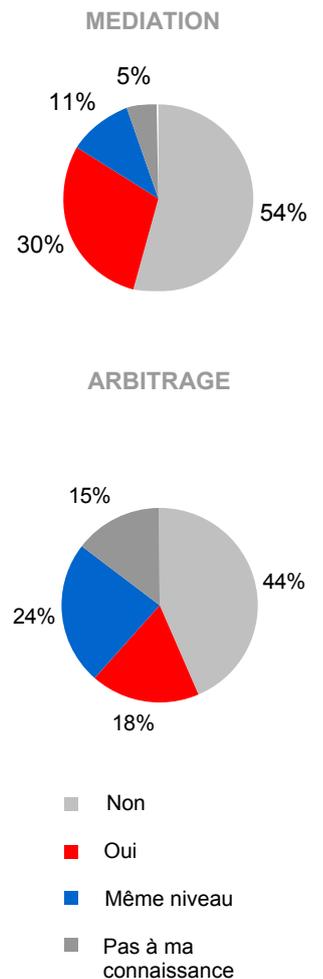
QUELLES SONT LES RAISONS POUR LESQUELLES VOTRE ENTREPRISE N'A PAS RECOURS À L'ARBITRAGE ?

Trop compliqué	33%
Trop cher	33%
Pas de volonté du top management	33%
Pas d'expérience de la société	31%
Difficulté d'initier le processus	17%
Risque de résultats insatisfaisants	11%
Processus non défini clairement	11%
Difficulté de faire exécuter	8%
Difficulté de faire appel	8%
Refus de l'entreprise partenaire	8%
Manque de confiance dans les arbitres	8%
Pas d'expertise des arbitres dans le domaine	6%
Peut nuire à la relation	6%
En cas d'amiable composition, n'est pas assujéti aux règles de droit	3%
Autre	8%

Figure 33

FRANCE : COMPTEZ-VOUS RECOURIR DAVANTAGE A LA MEDIATION ET A L'ARBITRAGE DANS LE FUTUR ?

(Base : Ensemble)



Perspectives

La promotion de la médiation par les entreprises elles-mêmes et par les pouvoirs publics devrait rapidement inverser ces positions et diminuer l'écart qui existe encore dans l'usage de celle-ci entre la France et les Etats-Unis, comme cela est déjà le cas notamment au Canada, en Australie et dans certains pays d'Amérique Latine.

En effet, un mouvement sans précédent de développement des MARC s'amorce en Europe depuis l'adoption de la directive 2008/52/CE du 21 mai 2008 « sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale ».

Cette directive rappelle que « la médiation peut apporter une solution extrajudiciaire économique et rapide au litige au moyen de processus adaptés aux besoins des parties » et que « les accords issus de la médiation sont susceptibles d'être respectés volontairement et de préserver une relation amiable et durable entre les parties ».

Etablie en vue de promouvoir les investissements transfrontaliers, cette directive incite notamment les Etats membres à encourager le recours à la médiation dans un cadre juridique prévisible, à informer le public, à encadrer et développer la profession de médiateur.

UN
DEVELOPPEMENT
DES MARC
S'ANNONCE EN
EUROPE

AUTEURS / CONTACTS

Isabelle VAUGON, Avocat Associé, FIDAL Direction Internationale
Arbitre, Médiateur, Chargée d'enseignement à HEC,
Sciences Po et Fidal Formation

ivaugon@fidalinternational.com
Tél. (+33) (0)1 55 68 16 55
32, Place Ronde
92035 Paris La Défense Cedex

Richard NAIMARK, Senior Vice-Président, American Arbitration Association

NaimarkR@adr.org
Tél. (+1) 212 716 3931
1633 Broadway
New York, New York 10017

Avec la collaboration de

Ricardo Perez-Nüchel, Doctorant, ESSEC et PARIS I PANTHEON-SORBONNE, auteur de la thèse « *Gestion des conflits par les entreprises : analyse stratégique, juridique et économique de la prévention et de la résolution des différends* ».

Vianney De Wit, Avocat, FIDAL Direction Internationale



American Arbitration Association

Dispute Resolution Services Worldwide

American Arbitration Association
335 Madison Avenue
New York, NY 10017
U.S.A.
Tél. : +1 212-716-5800
Fax. : +1 212-716-5905
www.adr.org

 **FIDAL**

Direction Internationale
Espace 21
32, place Ronde
92 035 cedex Paris La Défense

Tél. : +33 (0) 1 55 68 15 15
Fax. : +33 (0) 1 55 68 14 00
www.fidal.fr

FIDAL, société d'avocats
Société d'exercice libéral à forme anonyme
à directoire et conseil de surveillance.
Capital social 2 658 000 Euros
775726433 R.C.S. Nanterre.
Siège social : 12, bd du Général Leclerc
92200 Neuilly-sur-Seine - France
Tél : 01 47 38 54 00 - www.fidal.fr
Barreau des Hauts-de-Seine
Tous droits réservés - Imprimé en France