

Médiateurs experts ou béotiens ? Focus sur le secteur de la Construction



Alain Loyer

Actuellement Président d'une société de Conseils en gestion et organisation dans les domaines de la construction et de l'immobilier. Il a occupé plusieurs postes de Directeur Général dans des sociétés de construction et il a également été Chef d'agence bâtiment et ingénieur travaux sur différents chantiers internationaux



Frédéric Berjot

Actuellement fondateur et président d'une société de Conseil. Il possède 25 ans d'expérience dans les grands projets d'industrie et de construction en qualité de Project Manager, Planning Manager puis Contract/Claim Manager, en France et à l'international.

Frédéric est spécialisé dans les secteurs de la construction, de l'énergie, de l'industrie & Procédés, des infrastructures & Mines, des transports et de l'IT.

Quelle a été votre première expérience de médiation ?

Alain Loyer :

Une médiation entre une PME régionale de menuiserie et un promoteur-exploitant de centres commerciaux. Le dirigeant de la PME refusait de réaliser des installations de travaux modificatifs alors que de nombreux devis soumis étaient minorés par le Promoteur. Ce dernier refusait d'accepter des prix qui lui paraissaient élevés sans avoir la certitude d'obtenir les travaux terminés pour la commission d'ouverture.

Frédéric Berjot :

Pour ma première médiation, j'ai eu la chance de commencer par un cas complexe : il s'agissait d'un litige lié à la construction de collèges en Partenariat Public Privé. La médiation impliquait l'autorité publique, les membres du groupement de construction et de maintenance, et leurs assureurs. Un cas d'école avec de nombreux enjeux croisés, parfait pour une tentative de règlement en médiation.

Pourquoi être devenu médiateur et pourquoi avoir choisi le CMAP ?

Alain Loyer :

Après 40 années à convaincre et à décider, j'avais l'envie de devenir le « passeur » d'écoute, le facilitateur d'un accord tout en laissant la responsabilité aux parties prenantes. Et le CMAP porte l'empreinte des entrepreneurs en tant que fille de la CCI, avec l'image positive de l'efficacité de l'Institut 131.

Frédéric Berjot :

Ayant débuté ma carrière comme chef de projet, planning manager puis contract manager, j'ai pu constater à quel point le facteur humain, essentiel pour enclencher les contrats, peut aussi être source de biais cognitifs, d'interprétations erronées et de conflits. La médiation est un outil formidable qui puise sa force dans la négociation raisonnée, à savoir le travail sur les besoins plus que sur les positions.

Mon engagement auprès du CMAP s'est renforcé par étapes au fil du temps :

- D'abord c'est eux qui m'ont formé et m'ont donné la chance de réaliser mes premières médiations ;
- Ensuite, parce que c'est un centre reconnu pour son professionnalisme, il attire des dossiers intéressants ;
- Enfin et plus récemment, après avoir essayé des médiations en solo et parfois désigné directement par un tribunal judiciaire, j'ai décidé de ne plus passer que par le CMAP, afin de me concentrer sur la fonction de médiation tout en me reposant sur l'organisation du CMAP pour la gestion administrative et financière des dossiers. C'est un vrai gain de temps et d'énergie.

Quel est votre évènement le plus marquant en médiation ?

Alain Loyer :

Lorsque les parties comprennent ce que l'autre a vécu, ressenti, subi ; les « portes s'entrouvrent » à ce moment. Généralement les parties commencent alors à se parler directement, plutôt que s'adresser au médiateur.

Frédéric Berjot :

Une médiation entre une importante maîtrise d'ouvrage et un constructeur de renom, en guerre ouverte depuis deux ans au sujet du règlement final d'un chantier de rénovation d'un ensemble de bureaux. Au bout d'une heure et quart de réunion plénière, les Parties se sont rendu compte qu'elles s'étaient « monté la tête » de part et d'autre au moment de la réception du chantier, oubliant qu'elles avaient, juste avant de déclencher les hostilités, trouvé un « deal » de principe pour clôturer leurs différends... Aussi improbable que cela puisse paraître, la médiation a juste servi à se rendre compte que le deal de l'époque convenait encore à tout le monde !

Cet exemple est rare et je ne l'ai vécu qu'une fois en 14 ans de médiations, mais il démontre à quel point le « facteur humain » est clef, et peut parfois générer des litiges, par peur ou simple incompréhension des intentions de l'autre.

Pourquoi selon-vous le secteur de la construction est-il propice à la médiation ?

Alain Loyer :

La construction concentre une très grande complexité des ouvrages, très souvent uniques, dans un environnement concurrentiel et normatif lourd. Au milieu l'humain pèse dans sa capacité à s'adapter au stress. Au final beaucoup de points de passage sont mal interprétés, mal gérés, et de leur accumulation le litige naît et se développe.

Frédéric Berjot :

Par définition le secteur de la construction est un monde de projets, où chaque opération est différente. Les interactions humaines sont nombreuses, tout autant que les aléas. Dans ce contexte, les acteurs des projets passent souvent de la « lune de miel » à la « Guerre des Roses » : après l'amour fou des premières semaines, les difficultés éloignent les gens et rien ne va plus... parfois on finit même par se détester et la communication est rompue. La médiation est alors l'outil idéal, rapide et peu onéreux, pour renouer le dialogue, et trouver des solutions, en cours de projet ou après.

Médiateur expert ou béotien, un avis sur la question ?

Alain Loyer :

Le médiateur expert doit se protéger de ses à priori et certitudes expérimentales, et laisser les parties s'exprimer, le béotien doit pouvoir vite comprendre un environnement, des termes et des expressions, des automatismes professionnels, afin d'accompagner les parties avec un temps d'avance et non un temps de retard. A chaque médiateur de reconnaître où sont ses meilleures compétences ...et plaisirs.

Frédéric Berjot :

C'est comme la question du sketch des Inconnus : comment différencier les bons médiateurs des mauvais médiateurs ? 😊

Plus sérieusement, je ne pense pas que la qualité principale à attendre du médiateur soit son expertise, même si sa capacité à comprendre le langage du litige est importante. L'art du médiateur est sa capacité à conduire une cordée d'hommes sur un chemin de crête, tout en respectant leur liberté et leurs enjeux propres. A l'inverse, un médiateur trop expert pourrait être tenté de jouer au conciliateur, ce qui est encore un autre exercice, bien différent de l'esprit de la médiation.