

LA MÉDIATION COMME LEVIER RSE

Construction & Immobilier

Les Briques Médiatrices

Structure du document

- I. Le constat — Un secteur sous double pression**
- II. MÉDIATION DE PROJET (préventive)**
- III. MÉDIATION CURATIVE — Conventionnelle & Judiciaire**
- IV. Synthèse RSE et valorisation ESG**
- V. Intégration dans l'organisation**

I. Le constat : un secteur sous double pression

1. Un secteur structurellement conflictuel

La construction et l'immobilier sont, avec le commerce et l'industrie, parmi les secteurs qui génèrent le plus grand volume de litiges en France. Les raisons sont multiples et structurelles : multiplication des intervenants sur un même projet (maîtres d'ouvrage, architectes, bureaux d'études, entreprises générales, sous-traitants, fournisseurs), durée longue des opérations, interdépendance forte des acteurs, pression sur les délais et les coûts, fréquence des aléas techniques ou réglementaires imprévisibles.

Le secteur se caractérise par ce que les sociologues appellent une « organisation temporaire de projet », où des acteurs qui ne se connaissent pas doivent collaborer sous une pression extrême. Dans ce cadre, l'absence de reconnaissance des émotions est un facteur d'échec majeur. Les conflits naissent à toutes les étapes : en phase de programmation, en phase de chantier, à la livraison, et même après réception des ouvrages. À cela s'ajoutent les conflits qui débordent du strict cadre contractuel : riverains opposés à un projet, collectivités remettant en question des autorisations, associations environnementales engageant des recours.

La réponse traditionnelle est judiciaire. Or les juridictions spécialisées — tribunaux de commerce, tribunaux administratifs, cours d'appel — sont engorgées. Un litige portant sur un défaut de construction peut prendre entre 18 mois et 4 ans pour être tranché en première instance. Pendant ce temps, équipes mobilisées, relations commerciales figées, projets bloqués, coûts qui s'accumulent.

2. Des exigences RSE qui s'intensifient

La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), entrée en vigueur progressivement depuis 2024, impose aux grandes entreprises — et bientôt aux ETI — de produire un reporting extra-financier précis, vérifiable et auditable, couvrant l'impact social et environnemental de l'organisation, ses politiques de dialogue avec les parties prenantes, sa gestion des risques non financiers.

Les investisseurs institutionnels intègrent de manière croissante les critères ESG dans leurs décisions d'allocation de capital. Une foncière, un promoteur ou un prestataire qui ne peut pas documenter sa démarche RSE de manière crédible se retrouve en difficulté lors des appels d'offres, des levées de fonds, ou des due diligences. Le GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark), qui évalue plus de 2 200 participants représentant 7 000 milliards de dollars d'actifs, accorde au « Stakeholder Engagement » une pondération de près de 24,5 % du score total.

Les collectivités territoriales, enfin, exigent davantage de concertation et de transparence. Les projets qui ignorent les enjeux de leur territoire font l'objet de contestations de plus en plus organisées et efficaces. L'industrie est confrontée à une triple exigence : complexité technique sans précédent, inflation normative rigoureuse, pression croissante des parties prenantes en matière de durabilité.

Dans cet environnement de haute tension, le conflit n'est plus une simple péripétie juridique, mais un risque systémique capable de compromettre la rentabilité, la réputation et l'empreinte sociale des acteurs. Face à l'obsolescence d'une culture de l'affrontement judiciaire, la médiation — préventive ou curative — émerge comme une réponse stratégique majeure.

La médiation dans l'architecture RSE

La médiation ne remplace pas une stratégie RSE globale, mais elle en constitue l'un des leviers les plus concrets, les plus documentables et les plus immédiatement valorisables. Elle n'est pas un outil « relationnel » — c'est un outil de gouvernance RSE.

Deux formes, deux temporalités, une même logique :

Médiation de projet → agir avant que le conflit n'existe

Médiation curative → agir avant que le conflit ne s'enkyste

II. Médiation de projet — La démarche préventive

A. Principe et positionnement

La médiation de projet est une démarche préventive. Elle n'intervient pas sur un conflit existant, mais dès le démarrage du projet — potentiellement dès la phase de concertation ou de programmation et au plus tard au démarrage du chantier — pour organiser le dialogue entre les porteurs d'un projet et l'ensemble de ses parties.

Elle vise à créer un espace de dialogue structuré, facilité par un tiers neutre, dans lequel les préoccupations peuvent s'exprimer, les malentendus être levés, et les ajustements du projet négociés. Le médiateur de projet est un architecte du dialogue, pas un expert du projet.

Le médiateur de projet n'intervient pas pour juger, mais pour fluidifier. Il réalise un audit relationnel, identifie les divergences de visions entre les parties prenantes (architectes, bureaux d'études, promoteurs, entreprises) et installe un cadre de communication fondé sur la confiance mutuelle. En période de haute tension, sa présence régulière permet de repérer les « signaux faibles » — retards de réponses, échanges de courriels agressifs, absences aux réunions — avant qu'ils ne se transforment en blocages opérationnels majeurs.

Cette démarche s'aligne parfaitement avec les principes de l'organisation Agile et du Contract Management, tout en y apportant une dimension humaine souvent négligée. Elle permet au chef de projet de se concentrer sur son cœur de métier technique en déléguant la régulation des tensions à un expert de l'ingénierie relationnelle.

B. Bénéfices RSE directs

B.1 L'ingénierie relationnelle au service du planning

Un projet immobilier est une suite de dépendances critiques. Le retard de l'entreprise de gros œuvre impacte l'électricien, qui bloque le plaquiste. En cas de conflit, la tendance naturelle est de se retrancher derrière des courriers d'avocats, ce qui fige la situation. La médiation de projet réintroduit la notion de « destin commun ». En facilitant des ateliers de travail et en veillant au maintien d'une communication fluide, le médiateur assure que les problèmes techniques sont résolus en temps réel, évitant l'effet domino qui conduit à la faillite ou aux pénalités massives.

B.2 Dimension sociale — Acceptabilité et parties prenantes

La médiation de projet crée les conditions d'un dialogue authentique entre le porteur du projet et tous les acteurs embarqués. Elle matérialise concrètement l'engagement « stakeholders » affiché dans les rapports RSE, en allant bien au-delà des procédures formelles de concertation réglementaire.

- Intégration des attentes des acteurs le plus tôt possible
- Réduction des tensions sociales avant qu'elles ne se cristallisent
- Amélioration de l'adhésion au projet des parties prenantes
- Stabilisation de l'environnement social sur le long terme

Elle favorise l'écoute active et l'empathie, permettant de gérer les différences de cultures professionnelles et de favoriser la cohésion des équipes mixtes. Elle installe une culture du dialogue en amont et structure la coopération dès le démarrage.

B.3 Dimension environnementale — Intégration par le dialogue

La médiation de projet crée les conditions pour que les enjeux environnementaux soient intégrés dans la conception même du projet, plutôt que d'être opposés au projet depuis l'extérieur. Lorsque les associations environnementales, les riverains préoccupés par la biodiversité ou la gestion des eaux pluviales, ou les usagers sensibles à la qualité de l'air et aux nuisances sonores participent au processus, leurs préoccupations peuvent déboucher sur des modifications concrètes :

- Choix de matériaux plus durables
- Adaptation du calendrier de chantier pour préserver la faune locale
- Révision des plans de circulation
- Intégration d'espaces verts ou de dispositifs de gestion durable des eaux

Ces ajustements, obtenus par le dialogue plutôt qu'imposés par le contentieux, sont généralement mieux intégrés dans la conception globale du projet et plus durables dans leurs effets. Un projet apaisé est un projet plus sobre.

Le succès de la transition écologique du parc immobilier dépend de l'acceptabilité sociale des projets. La médiation territoriale devient alors indispensable pour aligner les intérêts des promoteurs avec ceux des populations locales, notamment pour les projets d'éco-quartiers et de rénovation énergétique.

Dans le cadre de la Responsabilité Élargie du Producteur (REP Bâtiment), la médiation sécurise également les relations entre les éco-organismes et les entreprises, facilitant le recyclage des déchets de chantier.

B.4 Dimension gouvernance — Posture proactive documentable

Intégrer la médiation de projet dans les processus, c'est démontrer une posture de gouvernance proactive. L'organisation anticipe les risques relationnels plutôt que de les subir. Elle investit dans leur prévention structurée plutôt que dans leur gestion en urgence.

Du point de vue du reporting extra-financier, chaque médiation de projet produit des traces documentaires exploitables : périmètre de la concertation, parties prenantes associées, modifications apportées au projet, niveau d'acceptabilité obtenu. Ces données alimentent directement les indicateurs CSRD liés au dialogue parties prenantes et à la gouvernance interne.

C. Profils d'acteurs concernés en priorité

Acteur	Enjeu prioritaire	Apport de la médiation de projet
Promoteur immobilier	Acceptabilité sociale, délais	Concertation en amont, livraisons dans les délais contractuels, économies sur procédures contentieuses, image institutionnelle renforcée,
Investisseur / Foncière	Risques de blocage, scoring ESG	Sécurisation des actifs en développement, amélioration de la notation extra-financière

III. Médiation curative — Conventionnelle et judiciaire

A. Principe et positionnement

La médiation curative intervient lorsqu'un désaccord est déjà engagé entre deux ou plusieurs parties. Elle se décline en deux formes selon le stade d'avancement du litige :

- **Médiation conventionnelle** : initiée par les parties, hors cadre judiciaire, sur la base d'une clause contractuelle ou d'un accord ponctuel. Elle peut intervenir dès les premiers signaux de tension, avant toute saisine d'un tribunal.
- **Médiation judiciaire** : ordonnée ou suggérée par un juge dans le cadre d'une procédure déjà engagée. Elle permet de dénouer le litige en cours de procédure, avec les mêmes garanties de neutralité et de confidentialité.

Dans les deux cas, l'intervention d'un médiateur professionnel indépendant, impartial et neutre crée les conditions d'un dialogue structuré que les parties, seules, n'arrivent plus à instaurer. Le médiateur ne tranche pas, il ne juge pas, il facilite. Il aide les parties à reformuler leurs positions, à identifier leurs besoins réels — souvent différents des positions affichées — et à explorer des solutions que le contentieux judiciaire ne permettrait pas.

B. Situations concernées dans le secteur

Les situations récurrentes dans la construction et l'immobilier qui appellent une médiation curative sont nombreuses :

- Litiges de fin de chantier sur le solde de marchés
- Désaccords sur la qualité d'exécution ou la conformité aux plans
- Conflits entre entreprises sur un même projet
- Contentieux avec des sous-traitants sur les conditions de paiement
- Différends avec la maîtrise d'œuvre sur la responsabilité de désordres
- Réajustement des prix suite à une inflation imprévue des matières premières ou à des modifications de programme
- Contentieux liés aux nuisances de chantier

C. Bénéfices RSE directs

C.1 Dimension sociale — Préservation des relations et protection des acteurs

La médiation curative préserve les relations commerciales. Dans un secteur où les mêmes acteurs se retrouvent de projet en projet, parfois dans des rôles interchangeables (un sous-traitant sur un projet peut être prestataire principal sur un autre), abîmer une relation par un contentieux long et coûteux est souvent contre-productif sur le moyen terme. La médiation offre une sortie de crise qui laisse les parties en capacité de continuer à travailler ensemble.

Elle protège également les acteurs les plus vulnérables dans la chaîne : les sous-traitants et les PME du BTP, souvent en position de faiblesse économique et informationnelle face aux grands groupes ou aux donneurs d'ordre. Un processus de médiation structuré rééquilibre les rapports de force, garantit que chaque partie peut s'exprimer dans un cadre respectueux, et produit des accords durables parce qu'ils sont librement négociés et non imposés.

C.2 Dimension sociale — Impact sur le bilan social interne

Sur le plan du bilan social de l'entreprise, la réduction des contentieux a des effets concrets sur les équipes : moins de temps mobilisé par des procédures longues et épuisantes, moins de stress organisationnel, préservation des compétences qui auraient pu être perdues dans des départs liés à des conflits non gérés.

Le secteur de la construction est structurellement exposé à des risques psychosociaux élevés en raison de la pression des délais et de la rudesse des rapports contractuels. Laisser perdurer un conflit sans solution est aujourd'hui considéré comme une faute managériale pouvant engager la responsabilité de l'employeur.

- Amélioration de la QVCT : la médiation restaure un climat serein, réduit le stress lié aux contentieux et prévient le burnout des cadres et ingénieurs de projet.
- Dialogue Social et Inclusion : en favorisant l'écoute active et l'empathie, elle permet de gérer les différences de cultures professionnelles et favorise la cohésion des équipes mixtes.
- Marque Employeur : les entreprises qui privilégient l'amiable attirent et fidélisent mieux les talents, sensibles aux valeurs de respect et d'éthique relationnelle.

C.3 Mécanismes psychologiques et organisationnels

La médiation permet de « désamorcer les égos » et de ramener les parties à une rationalité partagée. L'utilisation de la Communication Non Violente (CNV) permet de distinguer les faits des sentiments et des besoins, une étape cruciale pour sortir des impasses où chaque partie s'estime lésée dans son honneur professionnel.

C.4 Dimension environnementale — Réduire l'empreinte invisible des conflits

L'impact environnemental de la médiation curative est souvent sous-estimé parce qu'il est indirect. Un chantier bloqué pendant six mois par un contentieux judiciaire génère une empreinte carbone et matérielle significative : matériaux livrés puis stockés dans des conditions dégradées, rotation inutile de véhicules et d'engins, énergies consommées pour des installations de chantier maintenues en veille, reprises de travaux engendrées par la dégradation des ouvrages exposés aux intempéries. La médiation, en réduisant les délais de résolution des conflits, limite directement ces impacts.

C.5 Dimension gouvernance — Cadre déontologique et documentation

La médiation conventionnelle, encadrée par des règles déontologiques strictes — neutralité et indépendance du médiateur, confidentialité absolue du processus, libre participation des parties, caractère volontaire de l'accord final — offre un cadre de gouvernance robuste et reconnu.

Le cadre juridique de la médiation conventionnelle, régi par le Code de procédure civile, garantit un espace de sécurité absolue. La confidentialité stricte protège non seulement les secrets commerciaux mais aussi la réputation des acteurs. Cette protection libère la parole et permet d'explorer des solutions créatives que le droit pur ne permettrait pas de formaliser : compensations en nature, réaménagements de planning, modifications de périmètre contractuel.

Du point de vue du reporting extra-financier, la médiation curative produit des traces documentaires exploitables directement : enregistrement du processus engagé, identification des parties impliquées, nature du différend, accord ou résolution obtenu. Ces éléments alimentent les

indicateurs liés au dialogue parties prenantes, à la gestion des risques non financiers et à la gouvernance interne (GRI, ISO 26000, CSRD).

- Maîtrise des Risques : outil de « Risk Management » qui sécurise les actifs en évitant l'aléa judiciaire.
- Éthique Contractuelle : privilégier la négociation raisonnée plutôt que le rapport de force renforce la confiance des partenaires et des sous-traitants.
- Conformité Réglementaire : démontre une politique proactive de traitement des réclamations et des litiges, répondant aux exigences de reporting CSRD.

D. Comparaison des modes de résolution des litiges

Caractéristiques	Procédure Judiciaire	Arbitrage	Médiation curative
Durée type	24 à 48 mois	12 à 24 mois	3 mois en moyenne
Coût relatif	Élevé (honoraires, expertises)	Très élevé	Faible par rapport aux enjeux
Publicité	Publique	Privée	Confidentielle
Issue du litige	Imposée par un juge	Imposée par un arbitre	Co-construite par les parties
Relation d'affaires	Généralement rompue	Tendue	Préservée ou restaurée
Taux de réussite	—	—	70 % à 80 %

E. Profils d'acteurs concernés en priorité

Acteur	Enjeu prioritaire	Apport de la médiation curative
Entreprise générale	Relations sous-traitants, contentieux fin de chantier	Contentieux évités, relations durables préservées, bilan social amélioré
Sous-traitant / PME BTP	Protection dans les rapports de force	Règlement plus rapide, accords équilibrés, relations pérennisées
Maître d'ouvrage	Litiges de réception, garanties, désordres	Résolution rapide, préservation de la relation avec les prestataires
Assureur / Banquier	Gestion des sinistres et risques opérationnels	Sinistres réduits, dossiers de financement mieux sécurisés
Investisseur / Foncière	Risques de blocage d'actif, scoring ESG	Portefeuille moins exposé, continuité de la valorisation

IV. Synthèse RSE et valorisation ESG

Synthèse opérationnelle

« La médiation est un outil RSE opérationnel. Elle renforce la gouvernance, structure le dialogue avec les parties prenantes et réduit le risque réputationnel. Elle permet d'aligner les engagements RSE avec les pratiques concrètes de gestion des conflits. »

3 mots-clés transversaux : **Éthique — Gouvernance — Réputation**

A. Les quatre axes de création de valeur RSE

Axe RSE	Médiation de projet (préventive)	Médiation curative (conventionnelle/judiciaire)
Social	Mise en place d'un cadre de dialogue formalisé, meilleure adhésion des acteurs au projet, cohésion des équipes projet, réduction des externalités sociales négatives	Préservation des relations commerciales, protection des PME, réduction des RPS, QVCT, image d'acteur responsable et à l'écoute, réduction des externalités sociales négatives
Environnemental	Réduction des blocages de chantiers et des délais des travaux, limitation des reprises et des gaspillages, empreinte carbone indirecte réduite	Réduction des blocages de chantiers et des délais des travaux, limitation des reprises et des gaspillages, empreinte carbone indirecte réduite
Gouvernance	Démarche proactive documentée, gestion préventive des risques relationnels, cohérence entre discours RSE et pratiques opérationnelles, indicateurs CSRD	Outil structuré de gestion des conflits, cadre déontologique robuste, confidentialité protectrice, réduction du recours systématique au contentieux, documentation exploitable pour reporting RSE,
Économique	Sécurisation de la valeur en développement, réduction des risques, respect des délais contractuels	Sécurisation de la valeur en développement, réduction des risques, respect des délais contractuels

B. Impact sur les référentiels internationaux

Le GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark), qui évalue plus de 2 200 participants représentant 7 000 milliards de dollars d'actifs, accorde une importance capitale à l'engagement des parties prenantes. Le « Stakeholder Engagement » représente près de 24,5 % du score total GRESB. Les entités qui mettent en place des mécanismes formels de résolution de conflits et de traitement des griefs — piliers des deux formes de médiation — voient leur score s'améliorer, ce qui attire des capitaux à moindre coût.

Sous la directive CSRD, les entreprises doivent reporter sur la manière dont elles gèrent leurs incidences négatives sur les communautés locales et leurs salariés. La médiation constitue une preuve tangible de maîtrise des risques extra-financiers, pour les investisseurs qui réalisent des due diligences ESG comme pour les donneurs d'ordre qui évaluent leurs prestataires.

Pilier ESG	Indicateur impacté	Rôle de la médiation
Environnemental	Score GRESB / Taxonomie Européenne	Sécurise les projets bas-carbone et l'acceptabilité locale
Social	Taux de turn-over / Satisfaction locataire / RPS	Restaure le lien social, prévient les risques psychosociaux (médiation interne)
Gouvernance	Qualité du reporting CSRD / Éthique contractuelle	Démontre une gestion responsable et transparente des litiges (médiation externe)
Économique	Valeur vénale / Liquidité de l'actif	Évite la décote liée aux contentieux et aux retards

C. Impact financier — Valeur Verte et Décote Brune

Un bâtiment performant sur le plan environnemental bénéficie d'une prime de valeur (jusqu'à 20 % de loyer supplémentaire et 30 % de plus-value à la revente). Cependant, cette valeur est fragile : un conflit bloquant la livraison d'une certification environnementale ou une rénovation énergétique peut transformer un actif « Prime » en un « Stranded Asset » perdant sa liquidité. La médiation garantit la continuité des opérations et sécurise l'atteinte des objectifs énergétiques (Décret Tertiaire, RE2020).

Le coût caché des litiges — arrêts de chantiers, frais financiers, dégradation du climat social — dépasse souvent les enjeux financiers du litige lui-même. La gestion des conflits dans une logique contentieuse est une stratégie perdant-perdant documentée. La médiation propose une alternative dont l'efficacité est documentée par un taux de réussite oscillant entre 70 % et 80 %.

V. Intégration dans l'organisation

1. Au niveau contractuel

La première étape est la plus simple et la plus structurante : introduire des clauses de médiation dans tous les contrats. Contrats de maîtrise d'œuvre, marchés de travaux, contrats de sous-traitance, baux, promesses de vente, conventions de partenariat — chacun de ces documents peut et doit prévoir, avant tout recours judiciaire ou arbitral, l'obligation de tenter une médiation. Cette clause précise le centre de médiation retenu, les délais de saisine, la durée maximale du processus, et les modalités de prise en charge des frais.

2. Au niveau des projets

Pour les opérations ambitieuses et/ou complexes susceptibles de générer des risques de dérapages financiers, calendaires, de non-respect du programme, intégrer une démarche de médiation de projet dès la phase de programmation est un investissement stratégique. Cela suppose d'identifier les parties prenantes concernées, de définir le périmètre du dialogue, et de mandater un médiateur de projet expérimenté pour animer le processus.

3. Au niveau des équipes

La médiation ne peut produire ses effets que si les équipes sont capables de l'activer au bon moment. Cela suppose une information puis une formation minimale des responsables de projet, des directeurs de travaux, des juristes et des directeurs de programmes : savoir reconnaître les signaux d'alerte qui précèdent un conflit (premiers échanges de lettres recommandées, réunions de chantier qui se tendent, silence prolongé d'un partenaire, recours à des experts unilatéraux), et déclencher la médiation avant que les positions ne se cristallisent.

4. Au niveau du reporting RSE

Une fois les processus en place, leur documentation systématique permet d'alimenter les reportings RSE et extra-financiers de manière structurée. Pour chaque médiation engagée : nature du différend, parties impliquées, durée du processus, issue obtenue. Pour chaque médiation de projet : périmètre de la concertation, parties prenantes associées, modifications apportées au projet, niveau d'acceptabilité obtenu. Ces données constituent un corpus documentaire précieux pour les rapports CSRD et les questionnaires ESG des investisseurs.

Recommandations actionnables — trois niveaux

- **Niveau Contractuel** : insérer systématiquement une clause de médiation préalable dans tous les contrats de travaux, de maîtrise d'œuvre et de promotion.
- **Niveau Opérationnel** : déployer la médiation de projet sur toutes les opérations dépassant un certain seuil de complexité ou de montant.
- **Niveau Stratégique** : valoriser le recours à la médiation dans les rapports RSE et les questionnaires de notation ESG pour démontrer une maturité de gouvernance supérieure.

Conclusion

La médiation, loin d'être un aveu de faiblesse, est un acte de management courageux et visionnaire. Pour les maîtres d'ouvrage, promoteurs et investisseurs, elle constitue le « bouclier relationnel » nécessaire à la réussite de projets toujours plus complexes et scrutés.

En actionnant les leviers de la RSE — protection du capital humain, éthique de gouvernance et acceptabilité environnementale — la médiation ne se contente pas de régler des problèmes, elle crée de la valeur durable. En adoptant cette « politique de l'amiable », les acteurs de l'immobilier ne se contentent pas de résoudre des litiges ; ils bâtissent une industrie plus résiliente, plus humaine et plus performante.