

# ANTICIPER OU GÉRER UN CONFLIT: RÉFLEXE-MÉDIATION!

## L'exemple des domaines de la planification et la construction

**S'il est un secteur où les différends devraient être résolus dans les meilleurs délais, c'est bien celui de la construction et de la planification; une longue et lourde procédure judiciaire impacte non seulement les délais de concrétisation des projets, mais a aussi des incidences financières et peut se répercuter tant sur la vie professionnelle que quotidienne.**

### 1. INTRODUCTION

La planification et la construction interagissent sur l'environnement de chacune et chacun et la diversité même des personnes se sentant concernées explique que des intérêts contradictoires, des points de vue différents, voire des malentendus puissent apparaître, entraînant une spirale rapidement conflictuelle. Les sources de conflits, coûteuses, chronophages, sont multiples et mettent souvent en présence des parties évoluant dans des mondes différents et ayant parfois de la peine à communiquer dans un langage commun.

Les associations professionnelles du secteur s'engagent depuis plusieurs années en faveur du recours à un processus de médiation, de préférence prévu contractuellement et mené par une médiatrice ou un médiateur professionnel.

La *Société des Ingénieurs et Architectes (SIA)* est pionnière en la matière: depuis 2001, les contrats SIA de planification (architecte et ingénieur) comportent une clause de médiation; une telle clause existe aussi, depuis 2004, dans le contrat SIA d'entreprise générale et les contrats SIA d'entreprise seront modifiés au fur et à mesure de leur actualisation. Par cette clause de médiation, les parties concernées s'engagent, dans tous les cas de litige, à participer activement à un processus de médiation avant toute procédure judiciaire, procédure qui ne sera entamée qu'après le constat de l'échec ou de l'interruption de la médiation.



MARION DE LATTRE-WIESEL,  
MÉDIATRICE FSM-CSMC,  
ARCHITECTE DIPL. EPFL-SIA,  
MÉDIATION RIVIERA,  
VEVEY/VD

En 2011, le nouveau Code de procédure civile suisse entre en vigueur et propulse la médiation au niveau de la loi, en rapport avec les litiges de droit civil.

Parallèlement à la SIA, il existe, depuis 2012, au sein de la *Fédération suisse des Associations de Médiation (FSM-SDM)*, un groupe spécialisé réunissant médiatrices et médiateurs ayant une expérience professionnelle dans les branches concernées par la planification, la construction et la gérance d'immeuble; le but de ce groupe étant de promouvoir la prévention et le conseil en cas de litige par les méthodes amiables de résolution de conflit. Actif en Suisse alémanique comme en Suisse romande, ce groupe est ouvert aux spécialistes de l'immobilier et de la construction qui sont prêts à partager leur expérience dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits [1].

La *Chambre vaudoise immobilière (CVI)* conseille elle aussi aux propriétaires immobiliers et gestionnaires le recours à la médiation pour prévenir et résoudre les conflits dans les domaines du bail, de la PPE, du voisinage ou de travaux de construction [2].

De son côté et depuis plusieurs années, la *Société suisse des Entrepreneurs (SSE)* encourage également le recours à la médiation en cas de litiges; dans un article de sa revue consacré aux méthodes de résolution de conflits, on peut lire: «La médiation fait petit à petit son apparition dans la branche de la construction. Cette procédure s'avère efficace dans le cadre de litiges relevant de contrats d'entreprise. Mais elle s'applique également à des litiges entre entreprises elles-mêmes (p. ex. consortium) ou au sein d'entreprises.» [3]

Le présent article se propose de mettre en évidence les domaines concernés, les principes de base, les sources de litiges, les phases d'escalade et de désescalade d'un conflit, ainsi que les limites et les avantages d'un recours à la médiation, exemples concrets à l'appui.

### 2. DÉFINITION DE LA MÉDIATION

Il n'est pas inutile de rappeler ici ce qu'est exactement la médiation.

Les conflits sont une partie naturelle des comportements sociaux et n'ont pas toujours une portée négative. Ils surgissent souvent dans un cadre restreint où les personnes sont régulièrement en contact.

La médiation, dont l'essor date des années 80, permet d'éviter qu'un conflit ne s'aggrave. L'esprit de médiation

*«Les associations professionnelles du secteur s'engagent depuis plusieurs années en faveur du recours à un processus de médiation, de préférence prévu contractuellement et mené par une médiatrice ou un médiateur professionnel.»*

étant de trouver une solution amiable et acceptable, le médiateur n'impose pas de solution; elle émane des parties. Parfois confondue avec la conciliation ou l'arbitrage, elle fait partie des modes alternatifs de résolution des conflits et consiste dans l'accompagnement de la réflexion des parties qu'un différend oppose, pour leur permettre de le résoudre par elles-mêmes de manière pacifique et équitable, sans soumission ni contrainte. Elle se fonde sur l'art du langage pour permettre la création ou recréation de lien entre des personnes en conflit.

La médiation implique l'intervention d'un tiers neutre, impartial et indépendant, le médiateur, lequel est un intermédiaire dans les relations.

Le but de la médiation n'est pas de fournir une solution «clés en main» aux acteurs d'un conflit, mais de les aider à trouver «leur» solution, en partant du principe qu'il ne peut, dans la quasi-totalité des cas, en exister de meilleure.

### 3. DOMAINES CONCERNÉS

Dans le domaine de la planification et de la construction, il convient de distinguer deux grands domaines dans lesquels la nature des conflits potentiels, leur impact et les acteurs concernés sont différents.

**3.1 Domaine public.** Dans le cadre de projets sur le domaine public (aménagement du territoire, plans de zones, de quartiers, planification du trafic), outre les autorités compétentes, les investisseurs et les entreprises, de nombreuses autres personnes sont concernées: voisins directs ou indirects, citoyens, diverses associations de protection du patrimoine ou de la nature, ATE, WWF, etc. ....

*Tour Taoua* à Lausanne, installation de canons à neige dans le domaine skiable de Villars, construction du nouveau stade du *Hardturm* à Zurich, base aérienne militaire de Sion ... dans le domaine public, bon nombre de conflits découlent souvent d'une opposition entre les aspects économiques de l'aménagement et les nécessités de la protection de l'environnement et du cadre de vie.

**3.2 Domaine privé.** Dans le cadre du domaine privé, le droit du voisinage est souvent au cœur de situations litigieuses dans lesquelles il est souvent indispensable de trouver un accord entre voisins aboutissant même à la constitution de servitudes à la charge ou en faveur des parcelles voisines de celle faisant l'objet du projet de réalisation. La réussite ou l'échec d'un projet est très souvent indissolublement dépendante, de façon prioritaire, du résultat des démarches et négociations avec les opposants déclarés ou potentiels.

Le domaine privé, en matière de construction, est le lieu de convergence entre des contraintes purement techniques (en termes de délais, de finances et de qualité du résultat) et une forte dose d'affectif. Le même fait n'est pas vu de la même façon par toutes les parties concernées. La phase de réalisation du projet est également une période où la gestion rapide d'un conflit est primordiale.

Que ce soit dans le domaine public ou dans le domaine privé, un conflit n'est jamais ce qu'il semble être. Alors que le côté «objectif» du litige paraît évident, le côté «subjectif» est à découvrir: lorsque la relation est conflictuelle, on est dans une situation de déséquilibre où l'on parle beaucoup et l'on n'écoute pas. Mais si un tiers neutre (médiateur) «tend un miroir» à toutes les parties, chacun peut comprendre le point de vue de l'autre, sans notion de «juste» ou «faux»; le dialogue reprend, la construction d'une solution commune est possible.

### 4. PRINCIPE DE BASE

Pour qu'il y ait médiation dans le domaine de la résolution des conflits, il convient qu'il y ait:

Des parties avec un différend et prêtes à:  
→ dialoguer de façon pacifique et constructive, avec la sincère volonté de construire un accord équitable; → respecter les

*«La médiation se fonde sur l'art du langage pour permettre la création ou recréation de lien entre des personnes en conflit.»*

règles de confidentialité conclues avant le début du processus (confidentialité stricte et totale du médiateur, confidentialité négociée pour les parties).

Un médiateur professionnel qui soit:

→ un tiers neutre quant à la solution (il n'a ni avis, ni réponses, seulement des questions ouvertes et la maîtrise du processus); → pluri-partiel dans ses intérêts et implications (il accorde la même attention et la même écoute bienveillante à toutes les parties en présence); → indépendant dans ses relations (il clarifie avant le début de la médiation les termes de son mandat et les relations avec son mandant),

et garantissant la confidentialité du processus (et non d'une procédure), contrairement à l'audience publique, avec publicité, du système judiciaire.

Le principe de base de la médiation consiste à mettre les personnes concernées en méta-position face au problème qui est sur la table (même matériellement symbolisé...); les personnes ne sont pas le problème.

Il y a deux façons principales d'aller en médiation:

→ décision des parties de soumettre un conflit à la médiation lors de l'apparition de celui-ci; → exécution d'une clause contractuelle prévoyant le recours à la médiation.

## 5. SOURCES DE CONFLIT

La liste qui suit, sans être exhaustive, met en évidence les principaux éléments pouvant se cristalliser en une situation potentiellement conflictuelle:

→ des personnes concernées ne sont pas consultées (voisins, associations, ...); → la communication est lacunaire ou maladroite, ce qui induit des malentendus; → les bases contractuelles et processus de décision n'ont pas été préparés de façon détaillée, ils sont imprécis voire inexistantes; → des éléments contractuels ne sont pas respectés et/ou certaines prestations ne sont pas fournies; → les attentes de certaines parties excèdent les prestations contractuelles; certaines prestations sont exigées, alors qu'elles n'ont pas à être fournies, sauf avenant et accord financier; → certaines données contractuelles sont modifiées sans information ni accord formel de toutes les parties concernées. Cet état de fait peut être toléré provisoirement, mais viole le contrat; → la coordination entre les divers prestataires de service est lacunaire, voire inexistante; → les personnes concernées négligent de signaler formellement les défauts constatés et de faire d'éventuelles mises en demeure aux personnes responsables; → la prise en charge des défauts n'a pas lieu ou a lieu très tardivement.

Exemple A: Un couple mandate un architecte pour la réalisation de sa maison familiale. L'architecte travaille à l'écoute de ses clients et adapte ensuite le projet aux contraintes budgétaires. Les clients s'attendent à connaître le coût et tous les choix relatifs à leur maison en début de processus. De modifications en ajustements, les clients estiment que leur architecte est un incapable, l'architecte trouve ses clients difficiles; la confiance est rompue. Le chantier est arrêté à un moment critique, pour des questions financières. Deux séances de médiation permettent de débloquer la situation, grâce à un accord très détaillé prenant en compte tous les cas de figure possibles. La maison s'achève dans les délais et coûts convenus.

Exemple B: Les travaux prévus au point 2° du contrat doivent être interrompus parce que les travaux du point 1° ne sont pas terminés dans les délais. Qui supporte les conséquences? Quelle est la cause du retard? Les changements demandés par le client? La mauvaise planification de chantier dans l'entreprise? Les modifications du projet demandées par l'ingénieur? La médiation permet de continuer les travaux tout en trouvant une solution acceptable par tous, après avoir pris en compte tous les points de vue.

Tableau: **ÉCHELLE D'ESCALADE DES CONFLITS SELON FRIEDRICH GLASL, UNIVERSITAIRE ALLEMAND**

Escalade	1. <b>Durcissement des positions:</b> confrontation des points de vue, mais les parties en présence croient encore pouvoir trouver des solutions par la discussion => <b>tension</b>	Win-win
	2. <b>Débat/Polémique:</b> polarisation, formation de groupes, violence verbales => <b>dispute</b>	
	3. <b>Des actes à la place des mots:</b> une partie en conflit augmente la pression face à l'autre pour exister elle-même ou faire passer son opinion => <b>plus de communication</b>	
	4. <b>Mobilisation des coalitions:</b> dénonciation de l'autre, propagation de rumeurs, recherche d'alliés => <b>durcissement du conflit</b>	Win-lose
	5. <b>Perdre la face:</b> attaques personnelles directes et publiques, tentatives d'isolement de l'adversaire auquel on prête des intentions malveillantes => détruire la crédibilité de l'autre	
	6. <b>Stratégie de menaces:</b> menaces et ripostes, démonstration de force, forte augmentation du stress => tentative de prendre le contrôle de la situation	
	7. <b>Attaques limitées de dénigrement:</b> les adversaires sont déshumanisés, un petit préjudice infligé est déjà perçu comme une victoire => destruction limitée	Loose-lose
	8. <b>Attaques de destruction totale:</b> destruction de facteurs vitaux pour le système, le système ennemi est désintégré	
	9. <b>Ensemble dans l'abîme:</b> déchéance mutuelle, point de non-retour =< recherche de l'anéantissement de l'autre au prix de son propre anéantissement	

## 6. PHASES D'ESCALADE ET DE DÉSESCALADE D'UN CONFLIT

Il existe une règle valable pour tous les types de litiges: une accumulation de petits malentendus ou différends forme ensuite un gros problème qui a toutes les chances de dégénérer en conflit plus ou moins dur; à ce stade, la situation semble insoluble (cf. *tableau*).

Dès que l'on se trouve dans une situation où le dialogue est difficile, voire rompu, il est impossible aux parties de trouver un accord équitable par elles-mêmes; soit un rapport de force s'instaure et l'un des protagonistes «abandonne», soit l'escalade continue, générant des blocages, retards et surcoûts.

Il peut être bon que les parties aient fait un bout de chemin pour réaliser les enjeux, investissements et conséquences découlant de leur situation conflictuelle, avant de faire appel à la médiation... Cependant, il est nettement plus productif,

particulièrement pour les institutionnels ou les grands projets, d'associer au processus de planification ou de construction un volet de prévention des litiges en s'adjoignant les services d'un médiateur spécialisé.

## 7. PROCESSUS DE MÉDIATION

Quel que soit le type de médiation, le processus se déroule habituellement en 4 étapes:

### A. Phase préliminaire:

prise de contact, à l'instigation de l'une ou plusieurs des parties, pour définir l'objet du conflit, l'adéquation de la médiation, les personnes impliquées et les démarches à entreprendre en vue d'une médiation (contact de l'ensemble des parties).

### B. Entretiens individuels:

détermination de la nature du conflit, des participants à la médiation, des éventuels délais à respecter, ainsi que des démarches à entreprendre en vue d'une première séance plénière. Présentation du déroulement de la médiation et de ses conditions-cadres.

### C. Séance de médiation:

le médiateur explique à nouveau aux parties le déroulement du processus et les règles à observer (signature d'un engagement à la médiation), présentation par chacun du conflit selon son point de vue, travail sur les points d'accord et de désaccord, recherche de pistes de solution, variantes et évaluation des solutions proposées, élaboration d'un accord optimal pouvant être soumis à des avocats-conseils, signature de l'accord. Éventuelle ratification de l'accord par un juge, ce qui lui donne force de jugement.

### D. Suivi et évaluation:

étape optionnelle, elle permet de vérifier la bonne application des accords conclus ou de les adapter au contexte, si nécessaire.

## 8. AVANTAGES ET LIMITES DE LA MÉDIATION

**8.1 Confidentialité, indépendance et confiance.** Le médiateur offre aux parties en conflit l'occasion de renouer le dialogue dans un espace d'écoute neutre, empreint de respect mutuel. Les personnes en conflit peuvent exprimer leur version des faits et leurs émotions dans un climat de confiance.

Le Code de procédure civile garantit la nature confidentielle et indépendante de la médiation par rapport à l'autorité de conciliation et au Tribunal. Les déclarations des parties ne peuvent pas être reprises dans la procédure judiciaire. Dans le cadre professionnel notamment, les parties n'ont aucun avantage à faire en sorte que leur conflit se retrouve sur la place publique; peu d'entreprises ont intérêt à ce que les concurrents aient connaissance des litiges vécus par ou au sein de l'entreprise.

**8.2 Accord équitable et constructif.** Dans la procédure traditionnelle de résolution d'un litige, un juge tranche en fa-

veur de l'une des parties. En termes d'intérêts et de perspectives de chacun, la décision du juge neutre ne peut être satisfaisante pour tous.

En médiation, les parties suivent volontairement et activement un processus les amenant à envisager les solutions les

*«Confidentialité et sérénité  
des discussions vont de  
pair avec le sentiment de traiter  
avec un partenaire plutôt  
qu'un adversaire.»*

mieux adaptées à chacune des parties: il peut donc y avoir deux gagnants, au lieu d'un gagnant et d'un perdant. La médiation est le seul processus dans lequel les parties concernées ont le pouvoir de créer leur solution «à la carte», équitable et réaliste.

**8.3 Durée et coûts raisonnables.** Les frais de la médiation sont en principe pris en charge de façon égale par les personnes concernées; ils sont modérés, compte tenu de la durée raisonnable du processus, de quelques semaines à quelques mois, dans les cas très complexes. Ce sont les parties qui donnent le rythme de séances et non le calendrier judiciaire.

Dans un mode de procédure traditionnel, l'ensemble des procédures engagées, notamment les requêtes, les interrogatoires, etc., font en sorte que, souvent, l'animosité qui régnait entre les parties au début du conflit, plutôt que de s'estomper, augmente au fur et à mesure que le processus avance. Évidemment, les coûts reliés à toutes ces mesures n'aident pas les parties à baisser leur niveau de frustration dans un mode traditionnel de résolution de conflits.

**8.4 Préservation des liens entre les parties.** Très souvent, les litiges surviennent entre des partenaires d'affaires, des associés, des voisins. Il est donc essentiel de s'assurer de préserver des liens qui soient exempts de ressentiment et de faire en sorte que les conflits ne dégénèrent pas en crise. Le médiateur favorisera la mise en place de toutes les conditions nécessaires au maintien de relations futures harmonieuses ou le moins tumultueuses possibles.

Dans le cadre institutionnel (tribunaux, arbitrage), la résolution du conflit, fruit de l'intervention et de la décision d'un tiers (juge, conciliateur, arbitre) contribue à accentuer les litiges existants, par mise en évidence des divergences de chacune des parties qui tente, avec plus ou moins de véhémence, de faire valoir son point de vue et de convaincre le juge que les prétentions de l'autre partie sont sans fondement, ne méritant pas d'être considérées.

La médiation met l'accent sur les points d'entente des parties et sur leurs besoins respectifs. Il ne s'agit pas de déterminer laquelle des deux parties a raison, mais de trouver une solution qui permette aux parties de continuer d'évoluer et qui soit acceptable pour elles. Le médiateur est le garant de l'instauration et du maintien d'un climat permettant des

échanges sereins et constructifs, contribuant ainsi à la désescalade du conflit.

En matière de résolution de conflits dans le cadre professionnel, la médiation présente une somme importante d'avantages par rapport à un règlement judiciaire du différend, dans la mesure où la relation de travail ou d'affaires a beaucoup plus de chance d'être préservée et donc de perdurer; confidentialité et sérénité des discussions vont de pair avec le sentiment de traiter avec un partenaire plutôt qu'un adversaire. Des idées innovantes peuvent découler du processus de médiation et favoriser une «Win-Win situation» qui n'aurait pas pu avoir lieu avec un règlement judiciaire du litige. De plus, la flexibilité du processus de médiation, démarche bien plus avantageuse qu'une procédure judiciaire ou arbitrale, permet de répondre aux attentes des parties en termes de durée et de coût.

### 9. ACTUALITÉ

La SIA offre depuis des années une permanence technique à toute personne ayant des questions en relation avec le domaine de la construction, permettant de trouver, avec des

professionnels qualifiés (architecte et ingénieur), des voies pour résoudre les difficultés qui surviennent au démarrage d'un projet, au cours du chantier ou encore après réception de l'ouvrage.

Les problématiques abordées peuvent concerner autant les processus de construction, les prestations et honoraires des mandataires que la planification, les défauts, les aspects contractuels ou encore les normes et standards techniques [4].

Qu'ils appartiennent au secteur privé ou public, les maîtres d'ouvrages et les professionnels de la construction sont de plus en plus nombreux à prévoir dans leurs dispositions contractuelles le recours prioritaire à la médiation dans l'éventualité de conflits. ■

**Notes:** 1) Vademecum de la SIA «Médiation dans le cadre de la planification et de la construction», 2004. 2) <http://www.cvi.ch/au-service-des-proprietaires/conseils/mediation.html>. 3) N° 22 de la publication «Flash de la SSE», janvier 2007. 4) Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, la présence de la SIA à la foire Habitat-Jardin à Lausanne (du 8 au 16 mars 2014) se fera au travers d'un Café-Conseil, lieu de rencontre original entre mandataires, maîtres d'ouvrages et public intéressé, dont l'objectif est de sensibiliser les futurs propriétaires à la complexité d'un projet de construction et de rénovation. ([http://www.vd.sia.ch/habitat-jardin14\\_cafe-conseil](http://www.vd.sia.ch/habitat-jardin14_cafe-conseil)).