

# JEm

Juristes d'Entreprise Magazine

Juin 2026 - N°54

| DOSSIER MÉTIER

## Le juriste d'entreprise à l'ère de la confidentialité

> p.42

| DOSSIER EXPERTS AFJE

## Cybersécurité : prévenir et (bien) réagir

> p.18

| GOUVERNANCE

## Nouvelle présidente, nouveaux administrateurs

> p.4



# La médiation de projet pour restaurer dialogue et confiance

| Par Anne Bourdu

**Un projet ne réussit pas seulement parce qu'il est techniquement bien conçu : il réussit aussi parce que les femmes et les hommes qui y participent, y adhèrent, se comprennent et se font confiance. C'est précisément ce que permet la médiation de projet.**

De nombreux grands projets, qu'ils soient industriels, informatiques, énergétiques, pharmaceutiques ou de construction, échouent ou dérivent fortement en coûts et en délais alors même qu'ils disposent de compétences techniques, de moyens financiers et d'une organisation formelle. Ces ressources sont nécessaires, mais elles ne suffisent pas.

Trop souvent associée au seul règlement des litiges, la médiation est aussi un formidable et très efficace outil de prévention. Elle organise un dialogue

structuré entre les parties prenantes, avant que les tensions ne deviennent des blocages, avant que les incompréhensions ne se transforment en conflits ouverts, avant que les retards et les surcoûts ne deviennent irréversibles. La médiation est un processus structuré, conduit par un tiers neutre, indépendant, impartial et soumis à la confidentialité. Le médiateur ne décide pas à la place des parties. Il ne se substitue ni au chef de projet, ni aux experts, ni aux dirigeants. Son rôle est différent : il crée les conditions d'un dialogue utile, loyal et sécurisé, dans lequel chacun peut exprimer ses contraintes, ses attentes, ses alertes et ses besoins sans craindre que cette parole soit utilisée contre lui. Dans l'entreprise, cette approche trouve un terrain naturel.

## **Le facteur humain d'un projet d'entreprise**

Tout projet important fait intervenir des acteurs aux cultures, méthodes et priorités différentes : direction générale, directions métiers, équipes techniques, juristes, financiers, partenaires industriels, fournisseurs, utilisateurs finaux, parfois autorités publiques. Chacun agit avec sa logique propre, ses habitudes, sa culture d'entreprise, souvent légitime, mais rarement spontanément alignée avec celle des autres. Le cahier des charges ou le contrat ne suffit pas toujours à créer une coopération réelle, en ce qu'ils ne prennent pas en considération cette dynamique d'interaction relationnelle.

Faute de dialogue, chacun tend à protéger sa position. Les comportements défensifs s'installent : rétention d'information, évitement, rigidité,



## **À propos de l'auteure**

Anne Bourdu est avocate associée cofondatrice du cabinet d'affaires LEXT Avocats. Elle est également médiatrice certifiée depuis 15 ans, agréée auprès de la cour d'appel de Paris, et présidente de l'association Win Win Fatum qui fait intervenir des médiateurs certifiés également avocats au service de médiations inter ou intra entreprises.



renvoi aux clauses contractuelles, arbitrages tardifs, alertes minimisées. Le conflit est parfois évité en apparence, mais il progresse en réalité silencieusement. Il en résulte des retards, des demandes de rebudgétisation, des tensions internes, des pertes d'efficacité et, parfois, l'échec du projet lui-même. Même lorsqu'un projet aboutit, il peut laisser derrière lui une amertume durable, porteuse de litiges futurs.

Les exemples sont nombreux. L'EPR de Flamanville est devenu emblématique des dérives de grands projets : son coût est passé de quelques milliards à plus de 20 Mds€ selon les évaluations publiques, avec plus de dix ans de retard. Au Royaume-Uni, le *NHS National Programme for IT*, immense projet informatique de santé, a été démantelé après des années de retard et plusieurs Mds£ engagés, notamment parce que les professionnels de santé ne s'étaient pas suffisamment appropriés les outils proposés. Dans le secteur privé, Lidl a abandonné son projet SAP après environ sept ans de développement, le système ne correspondant pas aux pratiques internes de l'entreprise, avec une perte estimée à plusieurs centaines de M€.

Ces échecs s'expliquent moins par la complexité technique que par un défaut d'alignement des parties prenantes, une insuffisante prise en compte des usages réels ou une adhésion trop faible des utilisateurs, salariés, partenaires ou bénéficiaires. Autrement dit, le facteur humain n'a pas été traité comme une condition centrale de la réussite.

### Déployer une médiation de projet

La médiation de projet invite les parties prenantes à questionner leur rôle, leurs attentes, leurs contraintes et leurs modes de coopération. Il ne s'agit pas seulement d'ajouter des expertises, mais de construire une pratique commune. L'autre partie n'est plus seulement un interlocuteur avec lequel il faut composer : elle peut devenir un allié, dont on comprend les priorités et les limites, et avec lequel il devient possible de créer de la valeur dans un intérêt partagé.

La médiation de projet peut être mise en place dès le lancement du projet ou à un moment critique de son exécution. Elle commence par un cadre clair : rappel des principes de confidentialité, d'indépendance, de neutralité, d'impartialité, de réactivité et de courtoisie. Une première réunion permet à chaque acteur d'exprimer sa vision du

projet, son rôle, ses attentes, ses contraintes et ses éventuelles inquiétudes.

Le médiateur peut ensuite organiser des entretiens individuels confidentiels, des réunions par équipe, des ateliers thématiques ou des séances communes. Ces espaces permettent de faire émerger les non-dits, d'identifier les risques de blocage, de clarifier les priorités et de restaurer une circulation utile de l'information. La confidentialité est ici essentielle : elle autorise une parole plus sincère, sans laquelle les vraies difficultés restent souvent dissimulées jusqu'à générer parfois des conséquences difficilement réversibles.

Le médiateur veille à la qualité du lien, à la compréhension mutuelle et à la capacité des acteurs à coopérer malgré leurs intérêts parfois divergents.

Dans l'exécution du projet, ce dialogue structuré permet souvent de désamorcer les tensions, de prévenir les désaccords, de mettre en place des actions correctives et de maintenir l'engagement des acteurs. Il offre aussi un espace d'alerte précoce : une inquiétude technique, un désaccord budgétaire, une difficulté d'usage ou une résistance interne peuvent être traités avant de devenir une crise.

### Un outil au service de la création de valeur

La médiation de projet est donc un outil de performance autant qu'un outil de pacification. Dans une période où les entreprises sont confrontées à des transformations rapides, à une pression économique forte et à une complexité croissante, elle apporte une réponse simple mais puissante : remettre l'écoute, la confiance et la coopération au centre.

La France a atteint près de 70 000 procédures collectives en 2025 : la défaillance de certaines des entreprises concernées ne résulte-t-elle pas de l'échec dans la réalisation de leurs projets qui auraient pu être sécurisés si un dialogue structuré avait été engagé plus tôt entre l'entreprise, ses partenaires, ses financeurs, ses salariés ou ses clients ?

À l'heure où la technique occupe une place centrale dans les projets, il est urgent de redécouvrir que la réussite repose aussi sur la qualité du lien humain. Cette perspective de la médiation de projet en fait une méthode de prévention, de coopération et de création de valeur. Elle rappelle qu'un projet n'est jamais seulement une architecture financière, juridique ou technique. C'est d'abord une aventure humaine organisée. ■