

Groupe d'échange de pratiques

## **Gérer les situations conflictuelles dans les concertations : médiation et concertation**

*Paris, le 1<sup>er</sup> juillet 2014*

**Participants** : Maïlys ALISON, Marion AMOROZ, Sylvie BARNEZET, Syrine CATAHIER, Maïté CORDELLE, Edith CORNET, Christine COURTY, Claire DE CHESSE, Constant DELATTE, Thomas DESMARES, Patrick DOMENGET, Jean-Marc DZIEDZICKI, Alice GROUX, Marie HEITZ, Amar IMACHE, Yves KOVACS, Pierre LEGRIS, Sophie LEVAMIS, Fatiha OSMANI, Xavier PEZERON, Elizavéta PLATONOVA, Audrey RINGOT, Dominique RINGOT, Barbara VERLHAC, Christophe VOINEAU

**Animateurs** : Aline GUERIN, Pierre-Yves GUIHENEUF, Lucie ANIZON

Cette première "rencontre entre deux mondes" a été consacrée à la gestion des conflits dans le cadre de démarches de concertation multi-acteurs portant sur des aménagements publics ou des politiques locales. Que peuvent nous apprendre les médiateurs sur les façons de gérer les situations conflictuelles? Leurs méthodes peuvent-elles être utiles dans des processus de concertation qui mobilisent de nombreux acteurs sur des scènes publiques ? Que peuvent dire les professionnels de la concertation sur les façons dont ils organisent et animent ces processus ? Comment gèrent-ils les situations difficiles?

Afin d'aborder ce sujet, les échanges se sont organisés de la façon suivante :

- temps d'introduction, avec présentation d'une part des objectifs, des enjeux de cette rencontre par Aline Guérin, puis de l'Institut de la concertation par Pierre-Yves Guihéneuf
- deux fois une heure de discussion de trois groupes à peu près équivalents, avec des médiateurs dans chacun d'eux. Discussion au sein des groupes, auto-animation.
- réunion conclusive en plénière, les médiateurs soulignent les points qui leur ont paru saillants, complétés par l'ensemble des participants.

### **Similarités et différences entre médiateurs et concertants**

Les situations de médiation et de concertation peuvent s'avérer différentes, cependant les médiateurs et les concertants partagent des préoccupations.

- Ils doivent légitimer leur rôle aux yeux des participants et cela passe notamment par la recherche de la bonne attitude vis-à-vis d'eux. Ils sont des facilitateurs du dialogue. Neutralité et impartialité dans la conduite des échanges sont souvent des idéaux partagés, y parvenir est une difficulté qui leur est commune. Leur mode de rémunération et leur indépendance par rapport à un commanditaire font aussi question.
- Ils doivent définir un cadre et des règles au dialogue, à la fois pour une recherche d'efficacité (éviter les agressions, la dispersion...) et pour sécuriser les participants (clarté des règles du jeu). En concertation, on instaure parfois une fonction spécifique qui est celle du garant ; en

médiation, le médiateur se considère comme garant du cadre : dans les deux cas, il y a un cadre qui doit être garanti par un tiers pour que le dialogue soit effectif.

- Ils tentent de créer de la confiance, d'être proches des participants, d'adopter une attitude de non-jugement et de non-sachant qui les distingue par exemple des experts. Ils ne sont pas non plus décisionnaires.
- La question de la posture est donc une préoccupation commune (même si leurs postures diffèrent) et cette posture se travaille.

Les situations de concertation et de médiation sont cependant différentes à plusieurs niveaux :

- le nombre de participants (souvent important en concertation)
- le statut des participants (en concertation, il y a des individus et des représentants ; en médiation, ce sont le plus souvent des individus)
  - « Dans une médiation, je m'adresse d'abord aux individus dans ce qu'ils ont de spécifique et je ne les aborde pas en fonction de leur rôle ou de ce qu'ils représentent ».
- le temps disponible
- les liens contractuels entre le concertant (prestataire ou salarié) avec son commanditaire
- le fait qu'en médiation, les parties sont d'accord pour s'engager dans le processus et valident le choix du médiateur alors qu'en concertation, l'animateur leur est souvent imposé.
- ...

Une des grandes différences entre la médiation et la concertation est que le médiateur porte la corresponsabilité de la médiation, alors que la décision n'est jamais prise par les concertants ou par les participants à la concertation.

En outre, les pratiques de concertation semblent moins normées, donc plus diverses que les pratiques de médiation.

Enfin, en médiation, il existe des associations professionnelles, des formations et même un diplôme d'Etat (médiation familiale)... C'est une fonction plus établie.

Il semble cependant possible de développer une coopération entre médiateur et concertant au moment des temps de travail avec le public pour que chacun trouve sa place dans ses propres compétences.

## La question du conflit

La question du conflit est centrale dans les processus de médiation. Le médiateur est là pour prendre du temps et régler les conflits, il est libre pour les aborder même si sa pratique répond à des principes et des étapes relativement définies.

« En médiation, j'ai un processus à dérouler ».

« En médiation, on est libre d'aborder ce qui doit être abordé par les personnes »

En concertation, on n'a pas toujours le temps de s'attarder dans le traitement des conflits, cela ne constitue pas l'objectif principal. Le cadre de travail n'est pas toujours propice et ce n'est pas le rôle du concertant que de régler les conflits.

« Dans une concertation, mon problème n'est pas que les gens s'entendent bien, c'est qu'ils fassent quelque chose ensemble ».

La peur du conflit se traduit par la fuite ou par l'agression. Or, il est nécessaire d'aborder de front la question du conflit pour faire en sorte que les choses avancent. Pour les médiateurs, il est préférable que le conflit soit clairement exposé car sinon les désaccords s'expriment d'une autre façon et c'est parfois bien pire. Pour cela, il faut transformer son regard sur le conflit : ce n'est pas un problème à éviter, c'est une opportunité. Souvent le conflit est vu comme négatif, comme symbole d'une concertation ratée, alors qu'il peut être positif.

*« Je suis étonnée parce que dans le cadre de la concertation, il y a une culture de l'évitement du conflit ».*

On cherche souvent par exemple à agir en amont, pour « déminer » ou « désamorcer » les situations de conflit c'est-à-dire pour éviter qu'elles ne s'expriment publiquement.

*« En médiation, on ne démine pas et on ne désamorce pas le conflit. On dit qu'on le traverse... »*

Les concertants disent souvent qu'ils n'ont pas le temps de traiter les conflits. Pour les médiateurs, il faut prendre le temps nécessaire, cela en fait gagner plus tard. « C'est une conviction forte chez les médiateurs ».

## **Pour poursuivre**

Finalement, ce temps de partage a été le moyen pour les médiateurs et les concertants de se connaître, se rencontrer. Est soulignée la diversité des moyens de croiser le travail et les méthodes des uns et des autres.

Plusieurs suites sont envisageables : des formations, des ateliers pratiques de mise en situation, des conférences sur les théories du conflit, sorte d'état de l'art sur cette thématique.

L'approfondissement passe aussi par des lectures :

Un guide recommandée par une médiatrice :

« Conflit : mettre hors-jeu la violence ». BAYADA, Bernadette; BISOT, Anne-Catherine; BOUBAULT, Guy; GAGNAIRE, Georges. Chronique Sociale, 2000.

Un guide destiné aux concertants et qui mobilise les principes de la médiation :

« Guide pratique du dialogue territorial » BARRET Philippe et al. Editions de l'Aube, 2011  
<http://www.comedie.org/gpdt.php>

Un site de référence sur la gestion des conflits:

<http://www.nonviolence-actualite.org/>

Un programme de recherche dans lequel ont été réalisés des travaux dont certains concernent le conflit et la médiation :

<http://concertation-environnement.fr/>

Traiter les situations conflictuelles requiert une méthode et il est utile de se former à la gestion du conflit. Certaines formations à la médiation sont référencées ici :

<http://www.comedie.org/formations.php>