

Les multiples postures de l'animation dans les processus de concertation : petit guide pour les connaître et les acquérir

1 Les postures mises en avant par les praticiens

Les postures qu'adoptent les praticiens de la concertation sont multiples et parfois difficiles à concilier. Voici celles qui se dégagent de l'analyse des entretiens avec les praticiens :

- a. **L'honnêteté et la transparence** envers les participants, sur la portée de la concertation, ce qu'il adviendra des informations produites.
- b. **La neutralité** :
 - vis-à-vis des personnes (« ne rien supposer sur les participants »),
 - vis-à-vis de ce qu'elles disent.

Les praticiens du dialogue territorial trouvent plus juste d'utiliser le terme de « multi-partialité » qui signifie être à égale distance de tous les participants. Par ailleurs, sur la question de la neutralité, plusieurs praticiens indiquent qu'il s'agit d'une neutralité « active », ou utilisent l'expression « neutre mais pas naïf ». Ils vont parfois pousser certaines personnes à s'exprimer, ou tenter d'apporter de l'équité lors d'un déséquilibre dans l'accès à la parole.

- c. Une **ouverture totale** par rapport à l'issue des ateliers et une **flexibilité** pour accueillir les propositions des participants.

Certains parlent « d'agilité » de l'animateur qui doit savoir rebondir sur les propositions des participants.

- d. Une **posture « non experte », d'organisateur du dialogue** mais pas d'apporteur de savoir :

Cette affirmation est à pondérer car certains intervenants doivent parfois, à la fois apporter du savoir technique et accompagner une concertation. Un double rôle qui n'est pas facile à tenir. Dans ces cas-là, il est important de dissocier clairement les phases où l'on apporte de l'information des phases de co-construction ouvertes où l'on reprend un rôle de facilitateur.

- e. Une **écoute active** et une **reformulation systématique** de ce que les participants expriment pour le transformer en un problème intelligible par tous.

- f. Une posture qui **favorise l'expression de tous** et les discussions entre les participants.

« Notre matériau, c'est ce que disent les gens, ce qu'ils produisent, ce qu'ils pensent ».

« Pas d'animation en éventail, on cherche à dénouer les nœuds de communication » (citations issues de l'enquête auprès des praticiens).

- g. **Ne pas mettre les participants en difficulté**, être très attentif aux écarts d'accès à la parole.

- h. Une posture « **Ying et Yang** »

- Ying pour écouter, être dans l'empathie, accueillir avec adaptation et flexibilité.
- Yang dans la capacité à conduire, à faire respecter le cadre.

Charles Edouard LEVEQUE – mission professionnelle de fin d'étude au sein d'Ecozept dans le cadre du Mastère Spécialisé « Innovations et politiques pour une alimentation durable » Montpellier SUPAGRO

La figure ci-dessous, illustre la difficulté de combiner toutes ces postures dans l'accompagnement de projets.



Figure 1 : Jongler avec les postures de l'animation (Crédit Image : Nebai Hernandez)

2 Comment acquérir ou renforcer les bonnes postures

2.1 Se former auprès de pairs spécialisés

Certains praticiens expérimentés ont développé une méthodologie d'intervention efficace et un savoir-faire particulier. Ils proposent désormais de le partager à travers de sessions de formation.

Voici trois organismes qui me paraissent particulièrement compétents et auprès desquels il peut être intéressant de se former pour acquérir ou renforcer ses postures d'animations de processus de concertation :

- Le Geysier : formalisateur de la méthode du **dialogue territorial**. Très intéressant notamment pour leur approche de la médiation de conflit. Beaucoup de savoir-faire et une formulation des idées et de la pratique accessible à tous.

Charles Edouard LEVEQUE – mission professionnelle de fin d'étude au sein d'Ecozept dans le cadre du Mastère Spécialisé « Innovations et politiques pour une alimentation durable » Montpellier SUPAGRO

- Le Gerdal : pas vraiment spécialisé en concertation à la base mais qui propose une approche sociologique de l'accompagnement de projets collectifs. Enormément d'expérience, des enseignements riches et une approche peu commune.
- On peut également citer Lisode, acteur spécialisé dans l'ingénierie de la concertation qui semble avoir fait la synthèse de nombreuses méthodologies intéressantes. Ils ont notamment mis en valeur leur méthodologie d'intervention dans le Guide pratique de la concertation territorial et de facilitation : ouvrage complet et bien structuré.

2.2 Se sensibiliser à l'importance des postures et pratiquer.

Une bonne partie des postures sont innées chez les intervenants et ne demandent qu'à s'exprimer. Reste à être conscient des postures à utiliser ou à combiner en fonction des étapes des processus de concertation. A mon sens, **une sensibilisation à l'importance et à la multiplicité des postures** est un pré requis indispensable. Ensuite, **seule la pratique permet de développer un savoir-faire et de maîtriser les compétences clés**. Il est même sans doute préférable de pratiquer un minimum (encadré par des pairs expérimentés) avant de se former auprès d'organismes spécialisés. Cela facilite l'appropriation des enseignements dispensés durant les formations.