

Compte-rendu du webinaire du 12 décembre 2023

# CONCERTATIONS DIFFICILES : QUE PEUT-ON ATTENDRE DE LA MÉDIATION ?

## Gérer ses émotions face au conflit

avec Claire Bouteloup  
et Gaëlle Le Bloa,  
médiatrices



Webinaire organisé dans le cadre du chantier « Conflits et projets »

Voir la [rediffusion](#) de ce webinaire

# Sommaire

Sommaire	2
1. Le chantier “Conflits et projets”	2
2. Interventions	3
3. Questions - réponses	9
Ressources	10
Poursuite du chantier	11

## 1. Le chantier “Conflits et projets”

Le chantier [Conflits et projets](#), lancé en 2022, est un des chantiers de l’Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne. Ses principales composantes sont les suivantes.



Ce chantier vise à répondre à plusieurs questionnements : il y a-t-il une radicalisation des positions autour des projets et des politiques publiques et pourquoi ? Comment mieux comprendre le conflit ? Comment gérer la violence ?

## 2. Interventions



### **Gaëlle Le Bloa**

Médiatrice en environnement, facilitatrice en intelligence collective, médiatrice accréditée Communication Non Violente.

Chargée d'enseignement Master 2  
Aix-Marseille-Université

Entreprise : Génopé

Génopé propose :

- Stratégie de concertation
- Animation et facilitation de dialogue territorial
- Formation et accompagnement individuel
- Gestion de conflit

[gaelle.lebloa@genope.fr](mailto:gaelle.lebloa@genope.fr)

06 69 23 01 10



### **Claire Bouteloup**

Ingénieure agronome et docteure en sciences sociales de gestion de l'environnement (L. Mermet & L. Thévenot / ASca).

Médiatrice et formatrice en médiation scolaire

Entreprise : Voix Croisées

Voix Croisées propose :

- Etudes sociologiques,
- Concertation et dialogue territorial
- Médiation (environnementale, administrative, au travail, ...)
- Accompagnement
- Formation (AgroparistechExecutive, Ecole de Dialogue Territorial/Geyser)

[clairebouteloup@voixcroisees.fr](mailto:clairebouteloup@voixcroisees.fr)

06 76 40 14 54

## A. Points de repères

Pour illustrer leurs propos, Gaëlle Le Bloa et Claire Bouteloup s'appuient sur des exemples de concertation qu'elles ont menées pendant leurs carrières respectives et dans lesquelles elles ont mobilisé leurs compétences en médiation. L'illustration par ces exemples est un fil directeur de cette présentation. Nous vous proposons de les reporter dans ce compte-rendu en les distinguant du reste par *cette mise en forme*.

### Une définition préalable

S'il y a conflit, c'est qu'il y a :

#### des désaccords

- Décalages dans les valeurs,
- Intérêts divergents,
- Remise en cause d'une légitimité
- Problèmes d'organisation
- etc



#### des difficultés relationnelles et de communication

- Les personnes ne se comprennent pas, ne s'entendent pas
- Manque de confiance
- Communication rompue et mauvaise interprétation des propos
- Effets de clans, rumeurs, etc

Premier exemple tiré de la situation des quatre collectifs d'habitants qui s'opposent à la coupe de 230 arbres inscrits dans une opération de renaturation. Ils déclarent : *"Face à ce projet écocide et au risque du passage en force par les élus locaux, nous refusons d'accompagner le chantier comme proposé par le Vice-président. Nous demandons le retrait pur et simple du projet tel que programmé avant toute autre concertation."*

Cet exemple met en évidence le manque de confiance et la crainte du passage en force mais illustre aussi, par les choix des termes (exemple "écocide"), la vigueur du conflit.

Deuxième exemple, qui illustre les enjeux de la temporalité du conflit.

*"Cette étude prend le problème à l'envers, je suis absolument contre le fait de faire passer les milieux aquatiques devant l'eau potable, c'est incroyable ! Vous voulez éliminer les hommes du territoire. ça fait des mois que nous dénonçons cette situation et il ne se passe rien. On ne nous écoute pas. Les élus n'ont aucune importance. Cette étude avance comme si de rien n'était, ça fait deux ans qu'on fait des réunions pour faire croire qu'on décide tous ensemble. Ça dénote un mépris des acteurs du territoire"*



Le conflit peut révéler des informations et/ou une situation importante à prendre en compte. Il est essentiel, pour résoudre un conflit, de favoriser la mise en visibilité et le traitement des intérêts en jeu. Un exemple fréquent est celui des déséquilibres entre usagers qui sont produits dans une situation donnée (il y a un gagnant et un perdant) et qui peuvent être plus ou moins récents.

Il faut également prendre en compte le fait que certaines valeurs sont importantes pour les uns et les autres (équité entre usagers, échelles géographique et temporelle dans lesquelles inscrire la gestion, « respect » des acteurs du territoire par les pouvoirs publics, etc..).

En Communication non-violente (CNV), ce sont toujours des besoins vitaux non assouvis qui sont traités car ils sont à l'origine du conflit. Tout le monde peut se retrouver dans certains besoins : besoin de confiance, de respect de l'environnement, de reconnaissance ..

Il est important, pour cela, de ne pas balayer le conflit ou le mettre sous le tapis, de ne pas le fuir mais de bien le comprendre en identifiant ses sujets, ses acteurs, son périmètre (les acteurs concernés ont de « bonnes raisons » de penser et de faire ce qu'ils font).

Cela passe aussi par la compréhension de ce qui se passe pendant et autour du conflit.

Si le conflit a éclaté et/ou s'il perdure, cela peut être dû à plusieurs raisons :

- la situation n'a pas été traitée suffisamment ou elle dure depuis plusieurs années (avec un sentiment d'injustice qui grandit)

- les parties ne dialoguent plus, la communication est rompue ou elle est inefficace (dialogue de sourds, opposition permanente, débat oui/non...).
- le relationnel est dégradé (incompréhensions régulières, confiance rompue, etc) ou très dégradé (reproches, mépris, etc)

Il ne faut pas oublier les impacts des réseaux sociaux et les dynamiques de combat de certaines personnes. Ce sont de vraies difficultés car ces personnes ne souhaitent pas toujours dialoguer. "Le premier pas n'y est pas !"

Les médiateurs et médiatrices sont les garantes d'un processus apaisé, pas les sauveurs ou les sauveuses. Le Code de déontologie du médiateur est d'ailleurs construit autour de la liberté, de l'indépendance, de la neutralité, de l'impartialité, de la confidentialité et de la responsabilité.

*Article de presse : La Provence, article de Iounès Disdier : "Il faut trouver un compromis". Il est 16h30 et très rapidement les esprits s'échauffent SUR LE SITE CONCERNE. Quelques opposants, parmi la vingtaine de personnes présentes, prennent à partie les élus de la ville "On s'en fout, quand un citoyen s'adresse à un élu, vous n'avez pas à intervenir", lâche un opposant à une femme qui essaye de s'interposer. Manque de chance, il s'agit justement de la médiatrice mandatée et qui sait le sujet explosif.*

Le mandat doit être très clair pour que le médiateur ne se retrouve pas dans une situation désagréable. Il faut affirmer sa neutralité, son rôle de médiateur. Idéalement, il faut un mandat signé, avec un accord des deux parties (consentement) et sans obligation pour le médiateur d'aboutir à un accord (qui relève de la responsabilité des acteurs).

Notons également qu'il existe des appréhensions très différentes du temps qui passe et du temps dont on dispose. Il convient de mettre de la conscience sur la réalité/évolution d'un projet par exemple. Et, là encore, tenir compte de ce qui se passe autour. Il peut y avoir des nécessaires prises de décision avec des calendriers très complexes

## B. Un mouvement à opérer ... Un processus

De	Vers
<ul style="list-style-type: none"><li>• un coupable et une victime</li><li>• des positions initiales sans issue (c'est ça ou rien)</li><li>• des arguments pour convaincre (j'ai raison)</li><li>• des rôles à tenir (je représente...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• une co-responsabilité (nous avons tous notre rôle à jouer)</li><li>• un zoom arrière (comprendre) et une ouverture (acceptation d'un autre point de vue)</li><li>• un dialogue pour comprendre et construire</li><li>• des humains qui tentent de se comprendre</li></ul>

→ Etre vigilant envers l'égo de chacun : faire en sorte que personne ne "perde la face"

### Quelques outils

#### Les entretiens individuels

Ils se déroulent dans une phase initiale de la médiation proprement dite. Il s'agit d'entretiens entre le médiateur et les (principaux) acteurs concernés. C'est une première écoute empathique qui permet de clarifier les faits et de comprendre comment ils ont été vécus par la personne concernée, ce qui est important pour la personne et initier ses réflexions sur les pistes d'amélioration et de propositions. L'entretien permet aussi de présenter le processus ainsi que le rôle du médiateur et de confirmer le consentement de la personne de s'engager dans un processus de médiation. Ces entretiens ont une fonction essentielle pour les personnes concernées par la médiation : revisiter la situation et clarifier ce qui se passe pour elles-mêmes.

#### Les règles

Il faut s'accorder sur des règles de fonctionnement pendant le temps de la médiation, notamment des règles de bienséance (respect des autres) et de confidentialité des échanges en médiation. Il peut être nécessaire de convenir également de règles concernant une "trêve" (par exemple dans la communication sur les réseaux sociaux). Idéalement, on peut prévoir la signature d'une convention de médiation.

#### Les réunions plénières

Elles visent à favoriser, d'abord, l'écoute de chacun et la compréhension mutuelle (sur ce qui s'est passé et les effets sur les personnes, sur les besoins et valeurs de chacun). Ensuite, la coopération entre les personnes pour construire une résolution de la situation.

Comme lors des entretiens, l'utilisation de l'écoute active permet de faire baisser la tension et de rassurer chacun sur le fait qu'il ou elle sera entendu.e.

Il y a plusieurs méthodes possibles pour les animer, et il peut être utile de s'appuyer sur des savoirs faire non issus du champ stricto sensu de la médiation. Par exemple avec des "chaises tournantes", une méthode préconisée en médiation de groupe car elle canalise la parole et l'attention. Des outils peuvent être utiles : le "bâton de parole" (un micro par exemple) permet d'organiser les prises de parole.

## Une progression

Il doit y avoir une progression collective dans le dialogue : tout ne peut pas se traiter et encore moins se résoudre dès le début. Le processus peut se conclure par la signature d'un accord mais ce n'est pas obligatoire.



### le cadre de bienséance

- sécuriser
- autoriser le groupe
- donner les règles de fonctionnement
- partager la co-responsabilité



### le "bâton de parole"

- canaliser l'expression et l'écoute
- générer du mouvement



### caméra

- pour les faits
- pour le zoom arrière
- clarifier les allusions, les non-dits et les jugements



### baguette magique

- pour imaginer ensemble d'autres perspectives
- émergence en intelligence collective



### le corps et l'intelligence émotionnelle

- (tout au long du processus)**
- pour que chacun se sente entendu, rejoint et compris
  - favoriser l'expression des émotions
  - s'appuyer sur le non-verbal
  - utiliser différents types de reformulation
  - mettre en lumière et partager l'empathie ressentie

Les outils proposés sont des métaphores.

Le cadre de bienséance et l'objet de parole peuvent être utilisés concrètement.

Sans l'expression des émotions, des besoins et des valeurs, et sans une "reconnaissance mutuelle", il est compliqué de passer à une phase de co-construction des solutions. Il faut donc procéder par étapes. Il est important, à partir des outils proposés ci-dessus, de :

- clarifier ses intentions et sa posture : comment je me positionne comme médiateur
- se former et s'entraîner
- ne pas rester seul(e) : s'assurer l'aide de collègues ou d'un responsable, un tiers, un superviseur...

Sur l'écoute active, il est utile de :

- reformuler les propos pour que la personne se sente comprise par tous sans retirer les mots violents mais en les attribuant à la personne : "Vous dites..."
- laisser les personnes exprimer ce qu'elles ont à dire dans la limite du cadre défini ; il y a une co-responsabilité pour tenir le cadre
- opter pour une reformulation miroir (reprenre de façon neutre ce que la personne a exprimé) ou pour une reformulation empathique
- capter le non verbal, porter attention au corps
- demander à clarifier au maximum les allusions, les points de suspension, etc. Il ne faut pas seulement reformuler mais questionner si besoin.
- mettre en lumière les besoins non assouvis et les rendre explicites pour tous

L'intelligence émotionnelle, c'est la capacité, lorsqu'on sent quelque chose, de savoir sentir et savoir réagir. C'est grâce à cela que l'on sent, en tant que médiateur, qu'il y a une tension dans le groupe avant que le conflit ne s'installe.

### 3. Questions - réponses

Les références [minutes:secondes] renvoient au replay du webinaire, disponible en ligne

#### **Première série de questions : Cadre d'intervention et mandats**

J'ai l'impression de comprendre que vous animez une concertation ou un dialogue territorial (donc que vous êtes mandatées par la collectivité ou un porteur de projet) et que dans ce cadre, vous menez des processus de médiation, entre certaines parties, pour que la concertation se passe bien. Est-ce bien cela ?

Êtes-vous mandatées pour faciliter une concertation ou pour mener des médiations au besoin ? Quel est votre cadre exact d'intervention ?

41:00

Témoignage sur la montée en conflits dans le cadre spécifique des concertations publiques

Les conflits, en concertation publique, ont des spécificités. Entre un porteur de projet et un habitant, les enjeux sont souvent déséquilibrés, ce qui est différent de la mésentente.

43:23

#### **Deuxième série de question : liens entre médiation et concertations ; possibles apports**

Quels liens faites-vous entre médiatrice et animatrice ? (sur la posture, etc)

Quelle différence faites-vous entre médiatrice et concertante ?

Comment faites-vous quand vous êtes sollicitées pour de la concertation et qu'en fait il y a un besoin de médiation ? l'espace de concertation n'est pas un espace de médiation en soi.

Il existe des outils qui peuvent être transposables ? Avez-vous des exemples ?

Qu'est ce qui pourrait être utile à des concertant.e.s ?

47:00

#### **Le format des entretiens**

54:22

#### **Le contenu du mandat de la médiation**

Est-ce que cela a aussi à voir avec le mandat ? Est-ce que le mandat d'un animateur, d'une animatrice de concertation serait plus tourné vers un livrable alors que le mandat d'un médiateur, d'une médiatrice sera plus d'ordre relationnel ?

52:17

#### **Quatrième série de question : le cadre de dialogue et les outils de l'animation**

Le bâton de parole peut-il être un micro ?

A quoi correspond l'outil des chaises tournantes évoqué ?

56:12

#### **Rebond sur le cadre de la concertation et l'exigence portée sur la commande**

59:13

#### **Cinquième série de question : gestion des situations conflictuelles**

En face de moments émotionnels difficiles, qu'est-ce que l'on met en place ? Comment y faire face ?

01:00:40

Partage d'expérience et questionnement : quand on ne peut pas mettre en place ces modalités en amont, comment on s'adapte in situ ? Comment faire face à des violences de groupe, organisées ou non. Au Canada, on connaît ces cas, qui se présentent fréquemment.

01:05:35

#### **Sixième série de question : faire venir les gens autour de la table**

Quand le conflit peut être mis au travail, c'est intéressant. Le plus difficile n'est-il pas de donner aux gens cette envie de dialogue ?

01:15:24

## 4. Ressources

### Code de déontologie du médiateur

- <https://www.cours-appel.justice.fr/sites/default/files/2019-04/code-de-d%C3%A9ontologie-du-m%C3%A9diateur.pdf>

### Ouvrages Médiation

- BOURRON, Yves. La médiation collective. Cas d'école(s). Médias & Médiations
- BRET, Jean-Marc. Le cadre juridique du processus de Médiation. Médias & Médiations
- BRET, Jean-Marc. La Médiation : un mode innovant de gestion des risques psychosociaux. Médias & Médiations
- FAJET Jacques. Les ateliers silencieux de la démocratie. Trajets ERES – 2010
- SALZER, Jacques. FEFEU, Michel. SAUBESTY, Jean-Paul. Guerre et paix... dans l'entreprise. Médias & Médiations

### Médiations en environnement - Dialogue territorial

- « Guide pratique du dialogue territorial » - Philippe Barret – Editions de l'Aube 2012
- « Médiations environnementales - pour construire un monde commun » – Nicolas Le Méhauté – Trajets ERES – 2022
- Ressources sur la concertation, participation et médiation appliquées à l'environnement et au territoire : <http://www.comedie.org/>
- Centre de Ressources du CERDD : <http://www.cerdd.org/>

### Ouvrages Communication Non Violente

- ROSENBERG, Marshall. Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). La Découverte.
- D'ANSEBOURG, Thomas. Cessez d'être gentil, soyez vrai ! Les éditions de l'homme

### Formations

- Médiation CNV : Emergence, Institut spécialisé dans la formation de médiateurs basé sur la Communication Non Violente : <https://www.institutemergence.com/>
- Médiations : une offre plurielle, dont celle du CNAM, complète en termes de situations et périmètre d'action en médiation
- Dialogue Territorial pour les professionnels : AgroParisTech executive, Association Rivières Rhône Alpes.
- L'agence Génopé propose des formations sur mesure et supervision dans le domaine du dialogue territorial et de la régulation de conflit.

## 5. Poursuite du chantier

### Retours d'expériences

Conflits dans les projets  
urbains d'aménagement

22 Janvier 2024

### D'autres temps d'échanges ?

Cette thématique  
fait écho au sein de  
votre structure ou  
votre territoire ou  
votre groupe local ?  
N'hésitez pas à  
organiser un atelier  
sur le sujet !

[contact@concerter.org](mailto:contact@concerter.org)

### Publication

Enseignements  
du chantier  
« Conflits et projets »

Mars 2024

Tous les comptes-rendus précédents et inscriptions pour les temps à venir sont sur la page dédiée au chantier : <https://i-cpc.org/conflits-et-projets/>