

# Dialogue et décision commune dans l'espace public

Questionnement sur les pratiques  
de la médiation territoriale

Mémoire rédigé par **Sébastien Palluault**  
sous la direction de Martine Balayn et Jacques Salzer  
dans le cadre du certificat de compétences  
« Pratiques de la Médiation »  
du Conservatoire National des Arts et Métiers

*Novembre 2011*

## **Avant-propos**

---

Ce texte constitue une version légèrement remaniée d'un mémoire rédigé pour l'obtention du certificat de compétences « Pratiques de la médiation », dispensé par le Conservatoire National des Arts et Métiers. Il a été soutenu le 25 novembre 2011 devant un jury composé de Dominique Lecoq, maître de conférences au CNAM, président du jury, Jacques Salzer, maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine en retraite et Pierre-Yves Guiheneuf, consultant et médiateur au sein de l'association Geysier et du cabinet Dialter.

## Résumé

---

Ce mémoire propose une grille de questionnement pour le médiateur intervenant dans le cas de conflits portant sur l'usage, l'accès ou la gestion de ressources ou d'espaces et intégrant un nombre important de parties prenantes. Il explicite diverses interrogations que peut se poser le médiateur en situation, de l'analyse de la pertinence de son intervention jusqu'à la conclusion éventuelle de l'accord entre les parties.

A travers ce questionnement apparaissent certaines singularités de la médiation territoriale, notamment: son ancrage dans l'espace public, la multilatéralité des relations entre les parties, les asymétries de pouvoir entre les membres, la place des représentants et leur légitimité, le lien entre le processus de dialogue et la procédure de décision. Celles-ci questionnent à la fois les pratiques et les principes de la médiation et imposent au médiateur d'accorder un regard particulier sur les modalités de la conduite de ces processus.

## Sommaire

<b>Avant-propos.....</b>	<b>2</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Médiation, concertation et dialogue territorial : des processus de dialogue multi-acteurs portant sur les usages de l'espace.....</b>	<b>12</b>
1.1. Définition de la médiation .....	12
1.2. Médiation et concertation .....	14
1.3. Les contours de la médiation territoriale .....	16
1.4. Quelques exemples de situations prêtant à une médiation.....	19
<b>2. La préparation de la médiation dans le cas d'un conflit d'usage : quel cadre d'analyse ? .....</b>	<b>24</b>
2.1. Mesurer la pertinence d'une médiation dans le cas d'un conflit d'usage : questions pour le médiateur.....	24
2.1.1. <i>Objet et objectif(s) de la médiation</i> .....	24
2.1.2. <i>Le cadre de la médiation</i> .....	29
2.1.3. <i>Le médiateur</i> .....	30
2.2. Préparation de la médiation .....	32
2.2.1. <i>La préparation du cadre et du déroulement de la médiation</i> .....	32
2.2.2. <i>Les règles de la médiation</i> .....	42

<b>3. La conduite du processus de médiation : des causes du conflit d'usage à leur reconnaissance réciproque entre les parties .....</b>	<b>47</b>
3.1. De la présence en médiation au dialogue autour d'un diagnostic partagé.....	47
3.1.1. <i>Questionnement pour le médiateur face à la définition et la complexité de la controverse.....</i>	<i>48</i>
3.1.2. <i>Positionnement du médiateur face à la complexité de l'objet du conflit, du manque d'information ou des problèmes de compréhension entre les parties... 53</i>	<i>53</i>
3.2. Questionnement et attitude du médiateur pour faciliter une reconnaissance mutuelle des parties dans la médiation de groupe.....	57
3.2.1. <i>Le médiateur, les jeux d'acteurs et les asymétries de pouvoirs .....</i>	<i>57</i>
3.2.2. <i>Représentativité et légitimité des parties en médiation.....</i>	<i>60</i>
<b>4. Vers la conclusion du processus de médiation : de l'exploration des solutions possibles à la co-production d'une solution ou d'un accord .....</b>	<b>65</b>
4.1. la phase d'exploration des solutions.....	65
4.1.1. <i>Le recours à la créativité. ....</i>	<i>66</i>
4.1.2. <i>Questionnement du médiateur pour la phase de divergence .....</i>	<i>69</i>
4.2. Les limites de la solution co-produite .....	73
<b>Conclusion.....</b>	<b>80</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>88</b>

## Introduction

---

Ce mémoire s'inscrit dans un parcours universitaire et professionnel qui m'a conduit en premier lieu à m'intéresser, dans le cadre d'une thèse de géographie, aux situations conflictuelles portant sur l'accès, l'usage et la gestion de ressources en eaux en Afrique du Nord. En travaillant sur la manière dont sont localement appliquées -et souvent détournées- les politiques hydrauliques nationales, j'ai été amené à aborder les modes de régulation institutionnels mobilisés pour favoriser une gestion « participative » des ressources en eaux ainsi qu'à analyser la manière dont s'organisent les échanges entre des groupes d'acteurs aux représentations, aux valeurs, aux logiques diverses, voire contradictoires. Cette expérience m'a permis d'entrevoir les limites d'instances de dialogue destinées avant tout à mieux faire entendre -et accepter- le point de vue dominant de « ceux qui savent comment gérer l'eau » face aux arguments et aux visions « forcément archaïques » d'agriculteurs en partie analphabètes. Elle m'a aussi et surtout permis de relativiser ma propre vision des enjeux et des solutions édictées, considérant le décalage et l'incompréhension que renvoyaient mon discours -et mes questions- face à la rationalité des *fellahs* du nord de la Libye et du Sud-Est tunisien.

Par la suite, je me suis investi comme animateur associatif puis comme géographe indépendant dans la coordination de projets environnementaux ou agricoles rassemblant diverses catégories d'acteurs aux prises à des oppositions, des tensions au sujet de la mise en œuvre d'actions en faveur du développement durable. J'y ai retrouvé des problématiques similaires d'incompréhensions réciproques et d'échanges stériles, mêlées à ma difficulté de faire expliciter et à démêler des positionnements, des stratégies, des intérêts individuels, « corporatistes », organisationnels. Mais surtout, j'ai mesuré l'inconfort d'une position professionnelle qui vise à proposer *in fine* des recommandations à un donneur d'ordre en étant convaincu qu'en l'absence d'une appropriation par les parties, elles ne changeraient pas fondamentalement les données du problème. De là est venu mon intérêt pour me former aux pratiques de la médiation.

Si j'ai beaucoup appris et depuis utilisé une posture et des outils qui m'ont été transmis dans le cadre de la formation « Pratiques de la Médiation » du CNAM, de nombreuses questions restent en suspend en ce qui concerne la posture du médiateur et la pratique de la médiation dans le cas de conflits d'usage du territoire. C'est à travers l'élaboration d'un questionnaire et l'expression de mes interrogations quant à la manière de construire et de conduire une médiation territoriale – que je définirais plus loin- que j'ai souhaité décliner ce mémoire. Il

rejoint en cela d'autres travaux, portés par des chercheurs et des praticiens, sur le rôle, la place et les outils de la médiation dans le champ de l'environnement, du développement local et de la gestion du territoire<sup>1</sup>.

\*\*\*\*\*

L'intérêt pour cette question s'inscrit dans l'observation et la reconnaissance d'une **forte occurrence de tensions**, d'oppositions, de contentieux, **au sujet de la gestion des ressources naturelles, des aménités<sup>2</sup> ou des espaces<sup>3</sup>**. Ces phénomènes prennent une dimension nouvelle avec la multifonctionnalité croissante des zones rurales, péri-urbaines ou urbaines<sup>4</sup>. La diversité de ces fonctions – économique ou de production, résidentielle ou récréative, patrimoniale, environnementale et esthétique - induit des problèmes de compatibilité d'accès ou d'usage d'espaces ou de ressources sur les territoires. Elle introduit, de fait, des formes de concurrence et d'interférence entre des usagers (agriculteurs, industriels, chasseurs, pêcheurs, habitants des périphéries des villes...), porteurs d'intérêts et de besoins variés, parfois opposés, et véhiculant des représentations, des visions, des logiques très diverses, voire contradictoires.

Les conflits<sup>5</sup> dont il est question dans ce mémoire concernent aussi bien l'usage d'un espace que la gestion, la préservation de ressources (eau, végétation...) ou de biens communs

---

<sup>1</sup> Depuis le début de la décennie 2000, plusieurs programmes de recherche, de réflexion ou d'échanges ont permis de renouveler le questionnement sur la médiation dans les conflits d'usage. Leur objet, souvent plus large, est principalement centré sur la concertation ou le dialogue territorial. Nous pouvons mentionner le programme « Concertation-Décision-Environnement » (1999-2005 et 2008-2012), le projet CONCERT (2001-2005), le programme COMEDIE, ainsi que les travaux et activités organisés par l'Institut de la Concertation, depuis sa création en 2008.

<sup>2</sup> Les aménités font référence, en environnement, à des aspects agréables d'un paysage ou d'un milieu « naturel » en terme de vision, d'odeurs, de silence, de « bien-être ». Elles procèdent de valeurs « culturelles », esthétiques. Les aménités ne sont pas quantifiables sur un plan monétaire (par exemple on ne peut pas évaluer économiquement un paysage) et ne sont pas appropriables par un acteur en particulier.

<sup>3</sup> Voir notamment Charlier, 1999. *La défense de l'environnement : entre espace et territoire, géographie des conflits environnementaux déclenchés en France depuis 1974*. Thèse de doctorat, université de Pau et des pays de l'Adour, 750 p, ainsi que Kirat T., Torre A. (sous la dir.), 2008. *Territoires de conflits. Analyses des mutations de l'occupation de l'espace*. Paris : L'Harmattan, 324 p.

<sup>4</sup> Caron A., Torre A., 2008. Une approche des conflits d'usage et de voisinage dans les campagnes françaises en terme de proximité. *Actes du colloque « Faire campagne »*, Rennes, 17-18 mars, p.10.

<sup>5</sup> Une très riche bibliographie sur l'analyse des conflits d'usage de l'espace dans les territoires ruraux et péri-urbains a été produite ces dernières années, dans le cadre de plusieurs programmes de recherche. Pour des références récentes, on se reportera à l'article suivant : Torre A et al., 2010. Comment évaluer et mesurer la conflictualité liée aux usages de l'espace ? Eléments de méthode et de repérage. *Vertigo, revue en sciences de l'environnement*, vol.10, n°1, p1-24..

(l'air, les paysages). Ils peuvent intervenir en anticipation à des projets d'aménagement du cadre spatial (dans le cas d'un projet routier ou d'une implantation d'usine par exemple) ou répondre à l'apparition de contraintes, pollutions ou nuisances liées à une modification de ce dernier<sup>6</sup>. Ils peuvent se manifester sous des formes diverses (recours en justice, manifestations, articles de presse, altercations...) et présentent une intensité très variable, de la publicisation du différend jusqu'à des situations d'affrontements physiques parfois violentes.

Dans ce contexte, l'effacement des figures assurant « traditionnellement » une fonction de régulation des relations sociales ou interpersonnelles, favorisé par la remise en cause de certaines institutions (élus, services d'état, église, école...)<sup>7</sup>, questionne l'existence d'espaces et de temps de dialogue entre les « acteurs » du territoire et interroge sur les modalités de gestion des controverses qui s'y exposent. Ces interrogations se posent avec d'autant plus d'acuité que la demande de participation des populations à l'élaboration des projets, voire aux décisions les concernant, s'est renforcée ces dernières décennies, notamment sur la base de revendications concernant l'amélioration du cadre de vie et la préservation de l'environnement. Parallèlement, la complexité comme l'échelle des problèmes à résoudre tendent à échapper à la compétence et au périmètre d'action des autorités (Etat, collectivités territoriales,...) qui interviennent généralement dans les décisions portant sur l'aménagement du territoire ou la mise en place de mesures environnementales, plaidant ainsi un renforcement des logiques d'intégration de nouveaux acteurs aux discussions préalables à une décision.

---

<sup>6</sup> Kirat T., Torre A., 2006. Editorial. Conflits d'usage et dynamiques spatiales. Les antagonismes dans l'occupation des espaces périurbains et ruraux. *Géographie, Economie, Société*, n°8, p293-298. Ces auteurs développent quelques lignes plus loin : « *Il s'agit des conflits liés à la pollution de l'air ou des eaux, aux épandages ou au déversement de produits toxiques, ou encore à l'installation de stations d'épuration ou d'usines d'incinération. Il s'agit encore des contestations des limites de terrains, de bornage, de servitudes, de passages ou de remembrement. Il en est encore question dans la mise en place d'infrastructures (...). Les contestations sont présentes dans les zones urbaines et semi-urbaines, avec les bruits de voisinage, les pollutions visuelles ou les tensions autour de l'urbanisation, qui rejaillissent sur la valeur du foncier. Mais on les retrouve également dans un contexte plus rural, avec les problèmes de voisinage entre l'agriculture et d'autres activités productives, d'installation d'activités et d'équipements de loisirs et de conservation qualitative et quantitative de la ressource en eau, ou plus « naturel », avec les questions de protection du littoral ou de la biodiversité, de sanctuarisation de certaines zones ou de fréquentation touristique* ».

<sup>7</sup> L. Bobot note par exemple au sujet du monde agricole la disparition progressive de « médiateurs innomés », comme le curé, le maire ou le maître d'école, qui selon lui, « *ont régulé et géré bon nombre de conflits dans les campagnes mais ont perdu peu à peu de leur activité par le fait même de la perte de confiance dans les mondes religieux et politiques, et la fermeture des écoles* ». Voir L. Bobot, 2006. Le développement de la médiation dans le monde agricole français, *Économie rurale*, 296, Novembre-décembre, p.9-19.



Certes la législation et le cadre réglementaire se sont étoffés ces dernières décennies de manière à encourager et mettre en œuvre des procédures et des dispositifs d'information, de consultation ou de concertation permettant d'associer les acteurs d'un territoire aux projets concernant l'aménagement de l'espace, la préservation de l'environnement, la gestion des ressources naturelles (Guiheneuf, 2010 ; Barbier & Larrue, 2011). De nombreuses formes de dialogue multi-acteurs « ad hoc » émergent aussi en dehors du champ institutionnel, pour gérer des conflits locaux (Beuret, Cadoret, 2010). Au nombre et à l'intensité des contestations ou des oppositions ouvertes qu'on désigne, selon les cas, sous le terme de conflits environnementaux, d'usage ou de voisinage, répond alors un foisonnement et une diversité de pratiques dont il convient d'interroger l'approche et la méthodologie.

L'existence de nombreux problèmes d'usage sur les territoires, les incompréhensions, les désaccords, les oppositions qui en découlent entre des acteurs ou des catégories d'acteurs, offrent donc **a priori un espace important pour la médiation**. Cependant, les conflits d'usage présentent des spécificités qui posent de nombreuses questions quant à la conduite de la médiation.

- 1) D'une part, le **nombre élevé et la diversité des parties prenantes** posent la question de la faisabilité d'un dialogue direct entre l'ensemble des personnes concernées. Elles interrogent sur les conditions de leur réunion et sur les modalités d'expression et d'échanges : comment conduire un processus de médiation lorsque les parties prenantes sont très nombreuses ? Comment décider de *qui* vient en médiation ? Elles renvoient aussi à la représentation éventuelle des parties prenantes, et donc le cas échéant, sur la légitimité du représentant comme sur la qualité des relations de ce dernier avec ceux qu'il représente.
- 2) La **différenciation en terme de statut, de position par rapport à l'objet du conflit ou de capacité décisionnelle** introduit ensuite un risque de « déséquilibres » entre les parties. Un riverain, un maire, un représentant d'une administration ne disposent pas des mêmes « pouvoirs » de décision, ni même d'un accès équitable à l'information. Comment, dans ces conditions le médiateur peut-il favoriser un dialogue « horizontal » face aux asymétries de pouvoir qui caractérisent éventuellement leurs relations ?
- 3) L'accès, l'usage et la gestion des espaces et des ressources reposent sur un **arsenal de règles juridiques et institutionnelles** qui prévoient le dialogue entre les acteurs au sein d'instances spécifiques suivant des procédures d'information, de consultation et de

concertation définies. Comment cette complexité institutionnelle et juridique impacte-t-elle la faisabilité de la médiation, le déroulement du processus ou la nature de l'accord ?

4) Les enjeux environnementaux et territoriaux s'entourent parfois d'une **forte incertitude scientifique et une grande complexité technique ou systémique**. Comment, dans ce cadre, le médiateur peut-il guider les parties vers la recherche d'une solution, si celles-ci ne peuvent appréhender la complexité de l'objet de la controverse, ni la technicité des solutions éventuelles, ni encore intégrer l'accord dans un cadre juridique et institutionnel qui puisse la légitimer ?

5) Enfin, les conflits d'usage concernant des biens communs (l'eau, l'air, les paysages, le patrimoine naturel...) se rattachent généralement à un **principe d'« intérêt général » et concerne une multitude d'acteurs, qui ne sont pas forcément représentés dans le conflit**, mais qui peuvent être concernés étroitement par la mise en œuvre d'une décision impactant l'usage ou la gestion d'une ressource. Le médiateur doit-il prendre en compte ces parties « invisibles » dans la conduite de la médiation et quels sont les outils à sa disposition pour le faire ?

Les conflits d'usage, à travers leur extrême diversité, présentent donc des dimensions complexes et posent de nombreuses questions quant à l'application des pratiques de médiation. **Dans quelle mesure cette complexité des conflits d'usage, dont nous venons de présenter quelques traits, influe-elle sur le processus et les méthodes utilisées en médiation pour faciliter le dialogue entre les parties et les guider sur la voie d'un accord ? Autrement dit, la médiation, dans le cas de conflits d'usage, présente-t-elle des spécificités processuelles et lesquelles ? Enfin, quelles sont les conséquences pour la posture du médiateur et l'observation de principes directeurs comme l'indépendance, l'impartialité, la confidentialité des échanges, etc. ?**

Pour aborder cette problématique, j'ai choisi, non pas de proposer un certain nombre de réponses, mais de caractériser un **cadre de réflexion**, sur la base d'une **grille de questionnement**. Celle-ci a pour objet d'**éclairer le cheminement du médiateur tant dans l'appréhension des spécificités des conflits d'usage, que dans la préparation et la conduite du processus avec les parties**.

Ce travail s'inspirera d'une bibliographie abondante sur la question, d'expériences rapportées par des praticiens ainsi que de cas rencontrés personnellement. Je veillerai, pour ces derniers cas, à m'en distancier afin de pouvoir porter un regard critique tant sur les

conditions et les modalités de mon intervention que sur l'évolution des relations entre les parties.

\*\*\*\*\*

Mon travail s'organise en quatre parties principales.

Je reviendrai, en premier lieu, sur la place de la médiation dans les conflits d'usage et le cadre dans lequel elle s'applique actuellement. Cela suppose de préciser mon regard sur la médiation vis-à-vis d'autres processus ou d'autres pratiques qui en épousent certains contours, comme la concertation ou le dialogue territorial. Ensuite, la deuxième partie permettra d'apprécier la pertinence ou la faisabilité d'une médiation au regard de la nature de la demande des parties, de l'objet invoqué du conflit, des acteurs concernés, du vécu ou des compétences du médiateur. Elle sera également consacrée à la préparation du processus de médiation, sur la base d'un questionnement visant à ajuster le cadre de la médiation au contexte spécifique d'un conflit d'usage. Dans une troisième étape, nous aborderons le processus de médiation et les questions qui permettent aux parties, entre autres dans un conflit d'usage, d'éclairer l'objet du conflit, d'aboutir à une reconnaissance mutuelle et d'élaborer des accords. Enfin, nous envisagerons les contraintes et les risques que posent la rédaction et la mise en œuvre d'accords dans le domaine de l'accès ou de l'usage de ressources. Nous essaierons de caractériser des questions, qui sont autant de précautions que le médiateur doit avoir à l'esprit au moment de la conclusion du processus.

# 1. Médiation, concertation et dialogue territorial : des processus de dialogue multi-acteurs portant sur les usages de l'espace

---

Les formations et les ouvrages traitant de la médiation divisent généralement celle-ci en plusieurs champs : médiation familiale, médiation judiciaire, médiation sociale, etc. Si les pratiques de médiation s'appuient sur un processus qui emprunte des phases souvent similaires et sur un dénominateur commun (intervention d'un tiers, posture d'impartialité à l'égard des parties, recherche d'une neutralité du cadre de la médiation, absence de jugement à l'égard des positions, absence de pouvoir de décision, etc.), elles s'en distinguent, selon Jacques Faget (2010 : 137-138), en fonction « *du degré d'indépendance du médiateur, du cadre institutionnel et juridique dans lequel elles se développent, de la plus ou moins grande institutionnalisation des pratiques, des objectifs qu'elles poursuivent et in fine des enjeux politiques dont elles sont la marque* ».

Il n'existe donc pas de pratiques uniformes de la médiation, mais une multiplicité. La diversité des représentations de ce que recouvre une médiation est particulièrement prégnante dans le domaine des conflits d'usage, pour lesquels le terme de « médiation » apparaît du reste peu employé pour caractériser l'instauration ou la restauration d'un dialogue entre parties. Si cela renvoie aux difficultés propres à la médiation de s'appliquer dans le cas de la gestion des usages, il semble aussi qu'on désigne par d'autres termes des processus ou des pratiques qui s'apparentent en de nombreux aspects à des médiations. Il convient donc, en premier lieu, de préciser le sens accordé à la médiation dans ce travail.

## 1.1. DEFINITION DE LA MEDIATION

Pour ce travail, je propose la définition suivante de la médiation, inspirée de celle que retient J-P Bonafé-Schmitt dans son ouvrage de 1992<sup>8</sup>. Il s'agit pour moi d'un *processus par lequel un tiers tente, à travers l'organisation d'échanges entre des parties, de permettre à celles-ci de confronter leurs points de vue et de rechercher, avec son aide, une solution au problème qui les réunit ou au conflit qui les oppose*.

Cette définition permet de clarifier trois points concernant le champ et l'objet de mon étude :

---

<sup>8</sup> Bonafé-Schmitt J-P.,1992. *La médiation : une justice douce*. Paris : Syros Alternatives, p.17. Par rapport à la définition initiale, nous sortons de la nature essentiellement conflictuelle des relations que nouent les parties pour replacer la médiation dans un contexte « pacifique » par lequel les parties peuvent se projeter vers l'avenir sans que le présent soit automatiquement source de tensions entre eux.

- 1) Tout d'abord, elle replace la médiation dans le cadre d'une *situation prêtant à controverse*, quand bien même les relations entre les parties n'ont pas dégénéré en conflit<sup>9</sup>. Cela permet d'aborder la médiation à la fois comme une pratique visant la résolution ou la gestion d'un conflit et comme un levier pour l'élaboration de projets.
- 2) Ensuite, la médiation apparaît résolument tournée vers une recherche de *solutions*, c'est-à-dire qu'elle ne vise pas seulement un échange de points de vue, mais s'inscrit dans une finalité qui renvoie à la construction collective d'une *réponse*, quelque soit sa nature ou sa portée. Cette recherche de solutions ne signifie pas obligatoirement, selon moi, que la capacité décisionnelle soit partagée de manière égale entre les participants ou que ces derniers en maîtrisent les modalités de décision ou d'application. Elle renvoie toutefois à la nécessité d'établir un lien clair et explicite entre le *processus* de médiation et une *procédure* de décision
- 3) Enfin, la médiation est déterminée par la présence d'un *tiers*<sup>10</sup>, qu'il faut entendre comme un *intermédiaire qui établit des liens entre des parties en évitant de prendre parti et d'intervenir sur le fond, quand à l'objet du dialogue*. Volontairement, je ne qualifierai pas ce tiers de « neutre » puisque l'action même d'être médiateur est chargée d'un sens et d'une finalité dont il ne peut s'abstraire. Je reviendrai plus loin sur ce point.

Cette définition de la médiation semble *a priori* pouvoir caractériser un certain nombre de processus de dialogue portant sur les questions d'usage. Toutefois, le terme « médiation » est très peu utilisé. La médiation semble être le plus souvent appréhendée comme une pratique d'instauration du dialogue dans le cadre d'un processus plus vaste d'échanges appelé une « concertation ».

---

<sup>9</sup> Nous reprenons la définition du « conflit » que proposent A.Torre et alii (2010, *ibid.*), pour lesquels celui-ci apparaît à travers « *l'engagement d'une des parties par la mise en œuvre d'une menace crédible qui peut prendre différentes formes : le recours en justice, la publicisation, la médiatisation, les voies de fait ou la confrontation verbale, ou la production de « signes » (barrières, panneaux interdisant un accès...)* ». Cette définition permet de différencier un conflit d'une situation de tension, qui se limite à la reconnaissance par certains acteurs de différends au sujet des conditions d'accès, de formes d'usage ou de modalités de gestion.

<sup>10</sup> Thomas Fiutak (2009 : 177-178) démontre l'ambiguïté de l'emploi du terme « tiers » pour désigner le médiateur puisque celui-ci n'est pas une des parties. De la même manière, les controverses autour de l'usage des ressources et des espaces concernent souvent plus de deux parties.

## 1.2. MEDIATION ET CONCERTATION

La confusion sémantique qui entoure la médiation et la concertation dans le domaine de la gestion de l'environnement et des territoires oblige à distinguer ces deux notions. Le Robert donne la définition suivante de la concertation : « *s'entendre pour agir de concert* ». Cette définition offre à la concertation des objectifs assez voisins de la médiation, puisqu'elle invite à une discussion entre acteurs pour se mettre d'accord. Néanmoins, elle introduit deux nuances importantes par rapport à la médiation :

- D'une part, la concertation se met en œuvre en l'absence d'un *tiers*, la présence de celui-ci étant propre à la médiation.
- D'autre part, la *finalité* de la concertation est plus floue en ce qui concerne le lien avec la décision. En effet, la concertation fait référence à une perspective d'échange, de compréhension mutuelle mais pas nécessairement de décision commune. Elle ne fait pas non plus référence de manière explicite à une capacité décisionnelle des acteurs.

Toutefois, le terme « concertation » est souvent évoqué dans un registre très large<sup>11</sup> pour définir le processus de dialogue qui s'instaure en anticipation d'un conflit, avec ou sans recours à un tiers neutre, ou dans le cadre de l'élaboration d'une vision commune ou d'un projet collectif. Prise dans un sens large, la concertation recoupe alors des processus (concertation, facilitation, dialogue territorial) qui adoptent les principes de la médiation sans toutefois s'y référer précisément...et pleinement<sup>12</sup> ! Sans doute l'absence de capacités des acteurs de la médiation à pouvoir décider ensemble *in fine* conduit les auteurs à préférer le terme « concertation » à l'usage de celui de « médiation » pour qualifier les processus de

---

<sup>11</sup> Les débats sémantiques sur ce que recouvre la concertation dans le domaine de la gestion de l'environnement ou des territoires opposent de façon schématique deux tendances principales : L'une, défendue notamment par L.Mermet & M.Berlan-Darqué (2010), en donne une définition générique, inclusive, renvoyant à une hétérogénéité de pratiques incluant la médiation, la négociation, la consultation, etc., soit un ensemble de pratiques ou de dispositifs de dialogue et de décisions entre acteurs, dont le périmètre et le contenu peuvent être mouvants et protéiformes. L'autre, défendue notamment par H.Touzard (2006) ou J-E Beuret (2006 ; 2010), se rapproche davantage d'une vision normative, qui donne de la concertation une définition plus restreinte, qui se rapporte grossièrement à un processus de dialogue horizontal et coopératif permettant de résoudre un problème ou de discuter d'un objet prêtant à controverse.

<sup>12</sup> On peut aussi ajouter le fait que peu d'intervenants se placent volontairement dans le cadre de la médiation mais ils se présentent comme « experts », « consultants », « facilitateurs » ou encore « animateurs de concertation ». Il est vrai que leur pratique professionnelle inclut d'autres formes de prestation que la médiation : formation, enseignement, expertise, conseil...

dialogue multi-acteurs<sup>13</sup>. Mais les spécificités des conflits d'usage amènent aussi à adapter ou à « tordre » certains principes fondamentaux de la médiation, comme l'indépendance du médiateur ou la responsabilité décisionnelle des parties.

**Tableau n°1 : Les registres de la médiation**

<p><b>Décider ensemble</b> (de mettre en œuvre une gestion du territoire)</p> <p><b>Projeter ensemble</b> (élaborer des propositions)</p> <p><b>Demander un avis avant de décider</b></p> <p><b>Informar d'une décision</b></p> <p>OBJECTIF PRINCIPAL</p>	↑	<b>Négociation</b>	
		<b>Concertation</b>	<b>Médiation</b>
		<b>Consultation</b>	<b>Consultation</b>
		<b>Information</b>	<b>Information</b>
		SANS TIERS NEUTRE	AVEC TIERS NEUTRE

Dans le cadre des conflits d'usage, la neutralité et l'indépendance du médiateur apparaissent ambiguës. D'une part, l'examen des pratiques de médiation dans ce domaine indique qu'elles sont moins le fait d'intervenants extérieurs que d'agents de développement, d'élus, de leaders locaux dont la neutralité n'est pas fondée *a priori*, même s'ils peuvent appliquer une posture d'impartialité au cours du processus (Beuret, 2006). D'autre part, la mobilisation de « médiateurs » est souvent initiée par un seul acteur (une collectivité, une administration, une association...), ces derniers étant alors soumis à un lien vis-à-vis du mandataire. La pleine indépendance du médiateur exigerait que son intervention soit financée à parts égales par les différentes parties, ou bien par une structure externe, mais ces conditions sont rarement réunies du fait du nombre de parties prenantes, des logiques institutionnelles, de leurs inégales capacités financières.

<sup>13</sup> On peut aussi noter la proximité forte établie entre les pratiques de médiation et de facilitation. Laurence De Carlo (2004: 92) définit ainsi le rôle des facilitateurs comme une aide auprès d'un ensemble d'acteurs pour qu'ils interagissent « *en vue d'élaborer ensemble des solutions ou au moins des propositions communes sur un sujet ou un projet sur lesquels ils ont des divergences* ».

De la même manière, dans les conflits d'usage, les parties prenantes ne partagent pas la décision de façon égale. La nature du conflit ou du projet renvoyant au champ de l'action publique, la décision finale est généralement du ressort d'autorités compétentes (une collectivité territoriale, le préfet,...) et non de particuliers ou de membres de la société civile. Comme nous le verrons par la suite, la portée de la médiation dans ce contexte doit être construite préalablement et doit être explicite pour les participants, de manière à ne pas susciter de frustrations et à ne pas remettre en cause l'intérêt du processus.

Par ses caractéristiques, la médiation relative aux conflits d'usage ne peut donc pas consister en une simple transposition des principes de la médiation telle qu'elle se pratique dans d'autres champs comme celui de la famille par exemple.

### 1.3. LES CONTOURS DE LA MEDIATION TERRITORIALE

A quel champ de la médiation un processus de dialogue avec un *tiers* autour de controverses ou de conflits portant sur l'accès, l'usage ou la gestion d'espaces ou de biens se rapporte-il ? Dans la littérature, on peut distinguer trois principaux « types » de médiation qui abordent les conflits d'usage, sans que leurs spécificités soient souvent clairement énoncées. Il s'agit de la médiation territoriale, de la médiation environnementale et de la médiation de voisinage. Les deux premières sont souvent confondues ou associées.

Les éléments de différenciation indiqués dans le tableau ci-dessous sont fondés sur ma propre analyse et ne sauraient épouser parfaitement les contours de ces trois champs dont les définitions sont parcellaires. Il semble que la recherche entreprise dans le domaine de la médiation n'ait pas encore permis de lever les ambiguïtés autour de ces notions et de définir clairement leurs enjeux, leur portée ainsi que les pratiques éventuellement spécifiques auxquelles elles se réfèrent.

**Tableau n°2 : éléments de différenciation entre la médiation de voisinage, la médiation territoriale et la médiation environnementale**

Principales caractéristiques	Médiation de voisinage	Médiation territoriale	Médiation environnementale
<b>Ce qui définit le « type » de médiation</b>	La proximité géographique entre les parties	Le contexte socio-territorial ou le cadre spatial dans lequel s'inscrit la controverse	l'objet de la controverse, lorsqu'il est relatif à des questions d'accès, d'usage, de gestion ou de protection de biens environnementaux



<b>Nombre de parties</b>	Souvent limité	élevé, avec la participation d'acteurs privés et publics	Souvent élevé
<b>Echelle</b>	Micro-locale, voisinage (immeuble, quartier...)	Locale	locale à internationale
<b>Sphère</b>	Privée	Publique	Privée ou Publique

La médiation de voisinage traite souvent de conflits liés à des nuisances perçues ou anticipées (bruits, odeurs, droit d'usage d'un chemin, etc.), mais elle est essentiellement définie par la proximité géographique entre les parties et ne dépasse pas le cadre de la sphère privée.

La médiation environnementale est définie de manière très différente selon les auteurs, mais elle est le plus souvent caractérisée par l'objet qu'elle prétend traiter à travers des relations d'acteurs, à savoir l'environnement. Ainsi, l'encyclopédie en ligne Wikipedia la définit comme « *une forme de médiation qui s'attache à la gestion ou la prévention de conflits ainsi qu'à la mise en place d'actions concertées dans le domaine de l'environnement* ». Pour Jacques Faget (2010 : 164), la médiation environnementale peut être définie comme un « *processus visant à instaurer un dialogue entre des institutions, des groupes, d'intérêts ou des individus concernés par des problèmes environnementaux (gestion, valorisation, appropriation ou protection de ressources naturelles, paysages, d'espèces ou de milieux)* ». Mais, comme l'indique J-E Beuret, la médiation environnementale peut très bien opposer un aménageur à des opposants. On peut alors se retrouver dans des cas où la médiation demeure bilatérale et centrée sur des intérêts ne dépassant pas la sphère privée.

Néanmoins, parce que ce qui se joue autour des conflits d'usage est précisément autrement plus complexe qu'une question relative à la gestion ou l'accès des biens d'environnement, je préfère la notion de « médiation territoriale », lorsque ce conflit dépasse la sphère privée entre quelques protagonistes pour intégrer l'espace public. Celle-ci a l'avantage selon moi de relier le conflit autour des biens environnementaux à un champ complexe d'interactions systémiques qu'on retrouve à travers le concept de territoire défini par Moine<sup>14</sup>. Ainsi reliée,

---

<sup>14</sup> Pour cet auteur, le territoire se définit comme un système complexe, reposant sur les interactions de trois sous-systèmes (2006 : 127):

- **les acteurs** en interrelation qui vont permettre, soit dans un espace donné, soit par rapport à une problématique donnée, de comprendre en partie les raisons des équilibres en présence qui déterminent une stabilité dynamique du territoire ;

la médiation territoriale place le médiateur dans une situation où il est en devoir d'appréhender le processus non pas seulement à travers le support du conflit (le partage de l'eau, la destruction des paysages,...) mais à travers les systèmes d'interrelations des acteurs et les représentations (sociétales, idéologiques, individuelles) qui sous-tendent leur action.

Par rapport à la définition qu'en donnent Beuret, Floch et Guiheneuf<sup>15</sup> qui semblent réduire la médiation territoriale à un « *ensemble de pratiques [...] mises en œuvre par des agents de développement ou des leaders locaux et qui, en général, sans que cela soit affiché comme tel, ont implicitement un objectif de médiation* », je défends le fait qu'elle est aussi et souvent le fait d'intervenants extérieurs, qui sans se définir forcément comme « médiateur », utilisent la médiation pour faire expliciter les divergences entre des parties et faciliter une reconnaissance mutuelle. L'essor, ces dernières années, de cabinets et d'experts de la concertation s'effectue parallèlement à une augmentation des appels d'offre dans le domaine de la concertation dans le domaine territorial et environnemental. Il traduit, à mon sens, cette irruption de plus en plus manifeste d'acteurs extérieurs au territoire, construisant ou conduisant des phases de dialogue et revendiquant une posture qui peut s'identifier selon moi à celle d'un médiateur pour peu qu'ils en partagent certains principes fondateurs.

Définie de cette manière, la médiation territoriale a beaucoup à voir avec des dispositifs participatifs ou délibératifs, à partir du moment où ceux-ci sont conduits par un médiateur ou

---

• **l'espace géographique**, espace aménagé par les acteurs, présentant de multiples objets en interaction et que l'on peut désagréger en trois sous-systèmes :

- le géosystème ou milieu géographique au sein duquel évoluent les acteurs (on parlera des contraintes ou aménités naturelles qui entrent en interaction avec les acteurs et influencent l'organisation de l'espace géographique) ;

- l'espace anthropisé constitué par l'ensemble des objets anthropiques (réseaux, constructions, hommes, etc.) répartis au sein du géosystème ;

- l'espace social, celui des rapports sociaux qui recèle « l'ensemble des interrelations sociales spatialisées » (Frémont *et al.*, 1984), entre les individus, les groupes et en étroite relation bien entendu avec l'espace politique et institutionnalisé ;

• **les systèmes de représentation**, qui se fondent sur l'interconnexion entre trois types de filtres, individuel, sociétal (valeur) et idéologique (théorie, modèle) qui forgent à la fois la connaissance et la conception qu'ont les acteurs du monde qui les entoure.

<sup>15</sup> Beuret J-E, Floch et Guiheneuf P-Y, 1999. *La médiation territoriale dans les projets soutenus par la Fondation de France : qui ? comment ? Quels besoins d'appui ?* Fondation de France, 19p. + annexes. . Elle consiste selon ces auteurs « à agir au sein d'un processus de concertation plus ou moins formalisé ou à susciter son émergence, pour catalyser la construction d'accords formels ou tacites entre plusieurs catégories d'acteurs porteurs de demandes divergentes concernant l'utilisation et le devenir de biens ou d'espaces inscrits dans un territoire, sans en influencer le contenu ».

un « garant » de la concertation, et qu'ils s'articulent selon un processus adossé à une procédure de décision institutionnelle ou façonnée librement par les acteurs. D'ailleurs pour Vodoz & al., (2008 : 222), le médiateur territorial n'est il pas « *l'expert chargé d'accompagner et de faciliter la construction, la conduite et la conclusion d'un processus participatif de décision « ad hoc », dans le domaine territorial ?* Le questionnement autour de la médiation territoriale rejoint en ce sens des débats plus larges autour de l'émergence des processus délibératifs dans notre société (Blondiaux & Sintomer, 2002), l'immersion de la médiation territoriale dans le champ de l'action publique posant la question de l'articulation entre une « légitimité sociale et politique » qu'elle revendique et la « légitimité électorale et institutionnelle » sur laquelle se fonde la décision publique.

Au cœur de la médiation territoriale se pose donc, plus que dans toute autre médiation, la question de la légitimité des acteurs et du médiateur. Comme je l'évoquerai plus loin, le jeu d'acteurs reste en permanente construction et déconstruction au long du processus : chacun doit faire reconnaître sa légitimité pour s'exprimer sur tel ou tel sujet mais cette légitimité peut toujours être mise en cause, le jeu d'acteurs restant ouvert et évolutif (Beuret & Cadoret, 2009). On pourrait même avancer l'hypothèse que c'est précisément l'évolution de ce jeu d'acteurs, à travers différentes phases de reconnaissance et de « légitimation » des acteurs, qui fonde la dynamique du processus de médiation territoriale.

#### **1.4. QUELQUES EXEMPLES DE SITUATIONS PRETANT A UNE MEDIATION**

Pour terminer ce premier chapitre, qui sert de préambule au déroulé de mon argumentation, je présente ici trois situations sur lesquelles ma réflexion a porté. Je ne les ai pas choisies en ce qu'elles présentent des cas concrets de médiation territoriale. Elles constituent seulement des situations rencontrées que j'utiliserai dans ce mémoire pour illustrer mon raisonnement.

##### *Cas n°1. Un cas de gestion de l'environnement inscrit dans le territoire : l'application du document d'objectifs Natura2000*

Le premier cas s'inscrit dans la phase d'animation d'un site classé Natura2000<sup>16</sup>, étendu sur 3 communes, dans le Sud-Ouest de la France. L'objectif de cette phase

---

<sup>16</sup> Natura2000 est un réseau de sites naturels ou semi-naturels européens dans lesquels s'appliquent une directive européenne incitant à la préservation de la diversité biologique. Un site Natura2000 constitue donc un espace délimité dans lequel s'appliquent des actions de préservation de l'environnement financées dans le cadre de la politique européenne.

est de permettre l'établissement de contrats Natura2000, c'est-à-dire la contractualisation d'actions visant à favoriser la biodiversité végétale ou animale entre l'Etat d'une part et des propriétaires de terrains situés dans le périmètre du site d'autre part. Cette contractualisation est volontaire et non obligatoire. Le site de coteaux est classé en raison de l'importance de ses cortèges d'orchidées qui se développent sur les coteaux. Le déclin de l'agropastoralisme et la concentration de l'agriculture dans les secteurs de vallées conduisent à un reboisement des coteaux qui perturbe la floraison des orchidées. A travers le document d'objectifs<sup>17</sup> élaboré « *en concertation* » avec des représentants des propriétaires, des associations agréées protection de la nature, des élus des collectivités locales, des fédérations (chasse, pêche...), des représentants de la préfecture et des services décentralisés de l'Etat, etc, le diagnostic écologique avait mis en avant la nécessité de mettre en œuvre des actions pour restaurer le couvert initial par des défrichements et entretenir les pelouses sèches sur les versants.

Malgré la phase de concertation au cours de l'élaboration du document d'objectifs, une forte opposition s'élève contre le dispositif dès le démarrage de la phase d'animation, notamment de la part des propriétaires, et particulièrement des agriculteurs qui contestent le tracé du périmètre, la pertinence du dispositif, les mesures définies dans le document d'objectifs, etc. La tension monte d'un cran suite à la parution des parcelles susceptibles d'être éligibles à un contrat Natura2000. Une des communes prend même une délibération en conseil municipal pour s'opposer à la délimitation du périmètre, mais l'avis de la commune est tardive et n'est que consultatif. Le préfet valide le tracé du site tel qu'il apparaît dans le document d'objectifs. Au cours de la première année d'animation, aucun propriétaire ne souhaite signer de contrat natura2000.

---

<sup>17</sup> Un document d'objectifs est un document de diagnostic et d'orientation pour la gestion d'un site Natura2000. Il énonce les enjeux du site natura2000 et fixe les objectifs à atteindre pour assurer une « bonne gestion » de l'environnement garantissant le maintien de la biodiversité. Il contient les propositions de mesures permettant l'état écologique souhaité, notamment les pratiques que doivent suivre les propriétaires dans le cadre des contrats Natura2000.

Dans ce cadre, je suis intervenu auprès de l'une des associations<sup>18</sup> chargées de la mise en œuvre du dispositif pour m'occuper des aspects de communication et de sensibilisation envers les propriétaires. De manière implicite, ma mission évolue vers la mise en œuvre d'un dialogue multi-acteurs en vue de « faire entendre » les raisons des blocages.

### Cas n°2. Un cas de conflit portant sur l'implantation de poulaillers

Ce cas de conflit que j'expose n'a pas donné lieu à une médiation, mais je souhaite le présenter car il met en lumière la complexité des enjeux et la diversité des acteurs qui se présentent dans le cas de conflits d'usage.

En 2008, plusieurs projets de poulaillers émergent en Lot-et-Garonne, en lien avec la politique de développement de la filière avicole biologique d'une grande coopérative agroalimentaire française. Celle-ci contractualise avec des éleveurs des projets d'installation de plusieurs poulaillers, finançant les bâtiments tandis que l'éleveur s'engage à ne vendre la production qu'à la coopérative. Dans quatre cas, le projet de l'agriculteur suscite une forte opposition parmi certaines personnes du voisinage qui évoquent dans les médias le risque de nuisances olfactives. Rapidement, ces oppositions prennent une nouvelle dimension et nourrissent un conflit ouvert, plus large.

Des associations de riverains sont constituées, des pétitions circulent auprès des habitants pour contester les permis de construire délivrés par les municipalités, des recours en justice auprès du tribunal administratif sont entamés contre les agriculteurs. Les protestations des riverains sont rapidement relayées par des associations de protection de la nature et des groupes d'agriculteurs biologiques qui mettent en avant le caractère « industriel » de ces installations et la dépendance de l'agriculteur vis-à-vis de la coopérative. En pleine campagne pour les Régionales, un

---

<sup>18</sup> Deux associations ont mené la phase d'animation, l'une, proprement environnementale et spécialisée sur les éléments scientifiques, l'autre, locale, avait pour mission d'informer et de sensibiliser les propriétaires. Le pilotage institutionnel du site est régi par le comité de pilotage (COFIL) qui regroupe l'ensemble des différentes organisations et les représentants des propriétaires. Il est présidé par le représentant du préfet, puis par l'un des maires d'une des trois communes.

candidat visite l'un des sites pour marquer l'opposition de son parti politique à ce projet et contribue à médiatiser le sujet.

De son côté, les porteurs de ces projets expliquent dans les journaux locaux leur « désir de travailler », de « monter [leur] projet dans la transparence », « selon les normes en vigueur » et de « vivre en bon voisinage ». Ils bénéficient du soutien de la coopérative, de syndicats agricoles et de la majorité des élus à la Chambre d'Agriculture. Le président de celle-ci initie d'ailleurs la création d'une association qui vise à contrer les initiatives de riverains contre le développement de poulaillers.

### Cas n°3. Une médiation de projets pour favoriser l'accès au foncier pour les porteurs de projets agricole

Une communauté de communes d'environ 40000 habitants est confrontée à une baisse drastique du nombre des exploitations agricoles sur son territoire, alors même que l'activité agricole entraîne des retombées économiques essentielles à travers ses emplois directs et indirects (en amont comme en aval à travers les industries agro-alimentaires) et participe de l'identité rurale et touristique de ce territoire. Le vieillissement des chefs d'exploitation et le faible renouvellement des générations de producteurs ont amené les membres du conseil communautaire à envisager des aides pour l'installation des jeunes agriculteurs au début des années 2000. Cependant, face aux faibles résultats de cette action, une commission interne à la communauté de communes, regroupant des élus et animée par un directeur des services, est mise en place et chargée de préparer des actions.

Sur la base d'un diagnostic, il ressort que l'accès au foncier constitue un des freins essentiels à l'installation ou la reprise d'exploitations par de jeunes agriculteurs. Il apparaît que de nombreuses structures interviennent déjà sur cette problématique, poursuivant des objectifs et sur la base de modalités de soutien aux agriculteurs assez divers. Face aux divergences de points de vue entre les élus de la commission, son président décide de confier l'animation d'une concertation à un prestataire extérieur pour amener des représentants d'agriculteurs, de structures d'intervention, d'institutions et d'élus locaux à élaborer un diagnostic commun et à décider des actions pertinentes à mettre en œuvre sur le territoire pour affecter les terres agricoles disponibles à des porteurs de projet agricole.

\*  
\*\*\*

Face à ces situations, il me semble que les premières interrogations du médiateur se posent en terme de faisabilité et de pertinence de son intervention, avant même d'envisager les modalités que celle-ci pourrait prendre.

## **2. La préparation de la médiation dans le cas d'un conflit d'usage : quel cadre d'analyse ?**

---

Ce second chapitre est destiné à évoquer, d'une part la pertinence et la faisabilité d'une médiation au regard des premiers éléments que collecte le médiateur, d'autre part, la phase de pré-médiation qui joue un rôle essentiel dans la légitimation et la conduite du processus.

### **2.1. MESURER LA PERTINENCE D'UNE MEDIATION DANS LE CAS D'UN CONFLIT D'USAGE : QUESTIONS POUR LE MEDIATEUR**

Il s'agit ici de repérer les questions-clés permettant au médiateur d'évaluer si les conditions d'une médiation, et si son intervention, au regard du contexte, des acteurs, de l'objet du conflit ou de raisons propres au médiateur, est pertinente.

Selon Pekar-Lempereur & al. (2008 : 94), le médiateur peut être amené à se déterminer « *en fonction de ses compétences, son champ d'expérience, son réseau de connaissances et d'affiliation, sa réputation, sa déontologie – voire son amour-propre* ». Toutefois, sa décision portera aussi – et peut-être même souvent – sur sa propre représentation du contexte et des conditions dont il disposera pour s'assurer du bon déroulement du processus et du respect des principes déontologiques qui entourent sa profession.

#### **2.1.1. Objet et objectif(s) de la médiation**

Sur la base de quelques questions ouvertes, ce premier paragraphe a pour objet d'évaluer la pertinence d'une médiation au regard du contexte, du cadre, de l'objet du conflit comme de la nature des relations entre les parties. Ce questionnement pourrait être mobilisé lors d'une première rencontre avec la partie qui requiert la médiation, de façon à lui faire préciser la demande, ainsi qu'avec les autres parties.

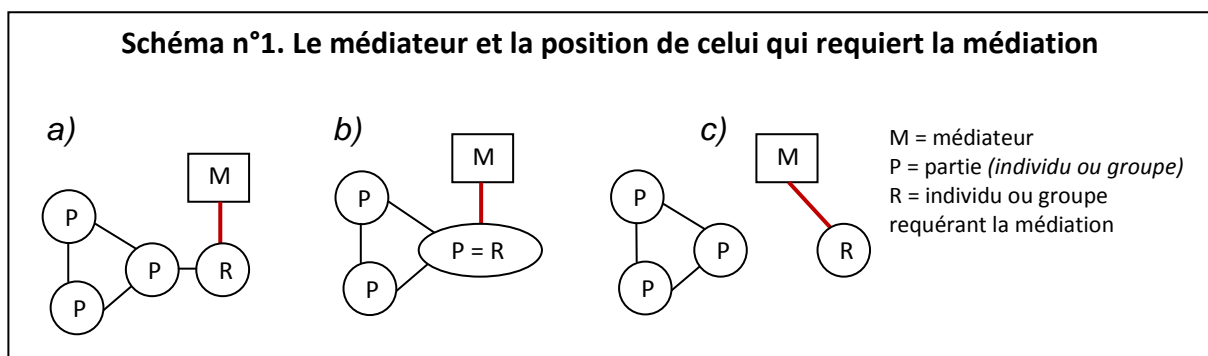
- *Qui formule la demande de médiation ? De quel(s) individu(s), de quel groupe, de quelle organisation émane-t-elle ?*
- *Quelle est la nature et le degré d'implication dans le conflit, dans la controverse, dans l'objet de la demande de celui qui requiert la médiation ou porte la demande de dialogue?*

Il est important d'interroger la personne qui requiert la médiation, moins dans le but de connaître son point de vue sur l'objet ou la controverse qu'il énonce, que dans celui de saisir sa position dans ou à l'extérieur de la situation qu'il expose, et de comprendre *qui* formule la demande.



Dans le domaine environnemental et territorial, les initiatives de dialogue<sup>19</sup> émanent des pouvoirs publics ou peuvent émerger d'acteurs locaux, organisés ou non (Barret & al, 2003). La personne (le groupe ou la structure qu'elle représente) peut ainsi être impliquée directement dans le conflit (a), mais elle peut aussi se présenter comme extérieure au conflit, estimant disposer d'une autorité morale, financière, administrative, hiérarchique ou politique sur l'une ou l'autre des parties du conflit ou encore une proximité familiale, affective, idéologique (b). Plus rarement, elle sera effectivement extérieure au conflit, mais pourra jouer un rôle pour faciliter le dialogue entre les parties, sans avoir de lien quelconque avec une des parties<sup>20</sup> (c).

Souvent celui qui requiert une médiation, dans le domaine que nous abordons ici, n'agit pas (seulement) en son nom propre. Il représente un groupe informel (« des voisins », « des agriculteurs »,...) ou une organisation (une association, une collectivité, une administration...). La question pour le médiateur est alors de saisir *qui ou que représente celui qui soumet une proposition de médiation, et surtout au nom de qui (individu, groupe, organisation...) le fait-il*<sup>21</sup>.



Deux principales questions peuvent alors être soulevées :

- *Sur quelle(s) légitimité(s) le requérant se fonde-t-il pour appuyer sa demande ?*

<sup>19</sup> Faute de données sur des exemples de médiation, nous mobilisons ici les recherches portant sur la concertation environnementale. Les initiatives de dialogue dont il est question ne sont pas toutes, loin s'en faut, des médiations dans le sens où des tiers « neutre » sont généralement absents de ces processus. Nous utilisons toutefois ces données car elles permettent de présenter des contextes et des problématiques voisines.

<sup>20</sup> C'est le cas d'un procureur souhaitant traiter le cas d'infractions au code de l'Environnement par exemple (Maurel, 2010) ou d'une autre façon de la Fondation de France qui permet à des associations de bénéficier de l'intervention d'un médiateur dans le cadre de l'appel d'offre « Ensemble pour gérer le territoire » (Beuret & Cadoret, 2010).

<sup>21</sup> Il est intéressant de mentionner que les individus composent souvent avec plusieurs « casquettes ». Un élu peut être lui-même représentant d'une association d'agriculteurs. Parfois, telle personne préférera mettre en avant une « casquette » particulière, alors même que le dialogue l'intéresse pour des fonctions qu'il n'a pas mentionnées au préalable.

Si on en juge par les travaux de Beuret & Cadoret (2010), un grand nombre de processus de dialogue interviennent en dehors des procédures encadrées par les pouvoirs publics comme les Schémas d'Aménagement et de gestion des eaux (SAGE), les Plans locaux d'urbanisme (PLU), les Zones d'aménagement concerté (ZAC), les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT), etc. Les projets de concertation qu'ils ont recensés sur la base de l'appel à projet « Gérer ensemble le territoire » de la Fondation de France indiquent que ce sont avant tout les associations de protection de l'environnement, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), particulièrement les communautés de communes, ou encore les structures parapubliques qui sont porteurs de projets de concertation dans le domaine environnemental. Il s'agit donc principalement d'organisations plutôt que d'individus isolés. Mais pour susciter l'amorce d'une médiation avec d'autres acteurs, encore faut-il être reconnu, appuyé, « mandaté ». Il est donc essentiel au-delà de la personne rencontrée, de saisir *qui* est à l'origine de la demande de médiation (*voir encadré n°1*).

**Encadré n°1 – Qui et comment se décide la demande de « médiation » ?**

Dans le cas d'un dialogue multi-acteurs autour des conditions d'accès au foncier pour des porteurs de projet agricole, le problème de la légitimité de l'acteur qui requiert la « médiation » ne s'est pas soulevé en amont : la demande procédait d'une entité intercommunale avec la signature du président. Rapidement, il est toutefois apparu que c'était principalement le directeur des services, le président et les membres de la commission agricole qui avaient défini les termes de l'intervention du *tiers*, sans que les autres élus soient directement impliqués dans cette démarche. **Quelle est alors la réelle légitimité du processus mis en œuvre au regard de l'ensemble de ceux qui prennent la décision ? L'ensemble des élus se sont-ils entendus sur les termes et la finalité du processus participatif ? Au-delà d'une décision formelle, l'absence de partage par l'ensemble des élus d'un processus participatif impliquant une certaine forme de concession de leur pouvoir en vue de mettre en œuvre des actions sur un territoire ne comporte-t-elle pas le risque de voir les résultats contestés ?**

- *Quel est le pouvoir réel de celui qui requiert la médiation, entre autres pour décider de la mise en œuvre d'un tel processus, et pour valider ses résultats ?*

Le pendant de la première question est donc de savoir si la structure qui demande la médiation a le pouvoir d'en décider la mise en œuvre, et *qui* au sein de celle-ci. Cette seconde question est reliée aux demandes de médiation formulées par des représentants d'autorités administratives ou politiques.

- *Quel est l'objet du conflit pour les parties ? Quelle est la racine du conflit pour les parties et ses différentes manifestations ?*
- *Quel est le degré de conflictualité ? Quel est le lieu et l'espace de conflictualité ?*

L'approche méthodologique consistant à recueillir des informations en préalable à la médiation peut prêter à controverse. Certains médiateurs (Thomas Fiutak par exemple) sont partisans de ne pas récolter d'éléments de manière à ne pas être influencé avant son déroulement. D'autres évoquent la nécessité pour le médiateur de réunir un certain nombre d'éléments du « puzzle », de manière à évaluer le contexte, à préparer le cadre, à juger de la pertinence de l'intervention. En l'occurrence, il me semble difficile de ne pas recueillir d'éléments d'appréciation du contexte dès lors que l'objet du différend apparaît imbriqué dans des règles telles que des individus ou groupes ne peuvent pas eux-mêmes décider seuls des solutions<sup>22</sup>.

#### **Encadré n°2- Quelle échelle du conflit ? Quelle con séquence pour la médiation ?**

L'implantation de poulaillers bio industriels dans le département du Lot-et-Garonne, entre 2009 et 2011, a été l'occasion de nombreuses tensions entre les aviculteurs qui portaient ces projets et leur voisinage. Mais celles-ci ont aussi largement dépasser cette échelle. C'est pourquoi il apparaît nécessaire pour le médiateur de récolter des éléments préalables, de manière à apprécier le contexte dans lequel s'ancre et se développe le conflit, et jauger de la pertinence de son intervention.

Par exemple, au moment de la première implantation des poulaillers à l'échelle du département, le différend pouvait être interprété *a priori* comme une querelle de voisinage entre d'un côté, un agriculteur, de l'autre, ses voisins. A ce stade du « conflit », l'élément principal des discussions, tel que le rapporte les journaux locaux ainsi que des protagonistes rencontrés, portait sur les nuisances liées à l'installation d'une activité avicole à proximité d'habitations. A ce stade du différend, le nombre d'individus concernés pouvait être considéré comme très limité.

Mais la publicisation du différend, la récurrence de tensions autour de l'implantation de ce type de bâtiment dans d'autres points du département ont conduit de nombreuses personnes, à titre individuel ou comme représentants d'institutions, de collectivités, de partis ou d'associations, à prendre position. L'émergence de ces nouveaux acteurs s'est accompagnée de nouveaux discours, déplaçant la controverse sur le terrain de la gestion du foncier par les collectivités, le statut des agriculteurs, la préservation des « valeurs » de l'agriculture biologique, la protection des paysages, etc.

Dès lors, se posent plusieurs questions pour le médiateur : **Quelle échelle du problème considéré ? A quel niveau la médiation doit-elle se dérouler ? Qui est concerné par le conflit ? A quel degré ? A quel titre ?**

Cela est d'autant plus pertinent que l'identité des participants est fonction de la manière dont ils s'estiment concernés par l'objet du conflit, et que le cadre comme le processus de

---

<sup>22</sup> Lempereur *et al.*, 2008 (p.112) propose d'adopter une approche intermédiaire, consistant à « recueillir un maximum d'informations avant la médiation pour pouvoir explorer toutes les hypothèses, mais tout en restant capable d'en faire table rase juste avant de rentrer en médiation, pour prendre une juste distance avec ces éléments et se mettre pleinement à l'écoute des parties, prêt à découvrir une nouvelle histoire ». Employant une image, les auteurs évoquent l'idée que le médiateur mette ainsi « les informations recueillies dans [ses] poches arrières mais [qu'il n'arrive pas] les mains dans les poches »

médiation doivent être ajustés en fonction de la situation locale (*voir encadré n2*). Si l'objet de la concertation est mal cerné, si les contours de la controverse ne sont pas préalablement définis, comment s'assurer que les « parties » qui viennent en médiation sont celles qui sont principalement concernées par le conflit ?<sup>23</sup>

- *Pourquoi un tel recours à la médiation ? Qu'est-ce qui en motive le recours ?*
- *Quelles ont été les démarches entreprises pour résoudre le conflit, pour dénouer la controverse ? Quelles sont les autres options envisagées ?*
- *Quels sont les attentes par rapport à la médiation ? Quels sont les résultats envisagés de la médiation ? Sur quoi le dialogue doit-il, peut-il déboucher ?*

La question du *pourquoi* vise à amener le porteur à préciser ses motivations. La formulation de la demande de médiation est cruciale pour celui qui en est à l'origine car quelque soit le porteur de la demande initiale, la décision d'engager un tel processus doit être « légitimée » (*c'est-à-dire portée et encouragée de manière active ou tolérée de manière plus passive*) par une autorité politique, dès lors que l'objet concerne l'espace public ou une action publique. L'appréciation des gains potentiels et des pertes potentielles du partage du pouvoir qui peut résulter d'un processus de médiation est déterminant pour définir l'opportunité d'y recourir, notamment pour la structure qui détient institutionnellement le pouvoir de décision (Vodoz et al., 2008 : 215)<sup>24</sup>. L'analyse initiale portant sur la formulation d'une demande de médiation comme sur la participation à ce type de processus<sup>25</sup> met en balance des intérêts de deux natures : ils peuvent concerner l'objet du processus de décision (*qu'est-ce qu'en tant que collectivité, association, ou individu je peux gagner ou perdre dans le résultat de la médiation ?*) ou le processus lui-même (*le recours à la médiation permettra-t-il d'arriver à un accord ? Constitue-t-il le moyen le plus efficace pour atteindre mes objectifs ?*). Ces questions renvoient en partie à la connaissance que la partie a de la médiation et de la représentation qu'elle se fait de ses avantages et de ses inconvénients.

La compréhension des motivations profondes de celui qui requiert la médiation, comme de celui qui souhaite y participer, est donc un élément important pour le médiateur en vue

---

<sup>23</sup> Contrairement aux médiations où le nombre des parties est limité, la mise en œuvre d'un processus de médiation territoriale exige un temps de préparation relativement long. Et donc, conséquemment, les possibilités de modifier le cadre, d'agrandir ou de diminuer la liste des participants posent des problèmes plus délicats.

<sup>24</sup> Pour Vodoz et al.(2008 : 216), *l'autorité politique qui procède à cette appréciation « doit se poser trois questions principales : a) dans quelle mesure la situation la contraint à envisager une démarche participative ? b) si elle-même a-t-elle la volonté d'une telle démarche ? Cette démarche est-elle possible (existence des ressources, disposition des acteurs, etc.) ? »*

<sup>25</sup> Au-delà du questionnement propre au médiateur que nous développons ici, un certain nombre de questions concerne bien entendu les parties, leurs relations ou leurs intérêts à participer à un processus de médiation.

d'éviter – ou de minimiser- les risques de manipulation, de détournement, et au final l'échec du processus. Par ailleurs, cette compréhension des motivations profondes doit être appréhendée sur plusieurs plans, tant au niveau de l'individu qui va venir en médiation qu'au niveau de l'organisation ou du groupe qu'il représente.

### **2.1.2. Le cadre de la médiation**

La pertinence d'engager un processus de médiation peut aussi être analysée à travers les contraintes que pose le cadre dans laquelle celle-ci doit se dérouler. Pour le médiateur, il s'agit de s'interroger sur le contexte dans lequel il pourra intervenir et l'impact de celui-ci sur les conditions d'avancée et la qualité du processus.

- *Le médiateur est-il libre de définir le cadre, le dispositif, les modalités du processus ? Est-il contraint par des règles formelles (juridiques, institutionnelles,...) ou informelles ? Par des règles explicites ou implicites ?*
- *Le cadre proposé, s'il y a, permet-il de conduire sereinement et efficacement le processus de médiation ?*

Le dialogue autour de la gestion des ressources naturelles, du foncier, de la protection de la nature, de l'aménagement du territoire, etc. est souvent structuré et réglementé. Des instances de dialogue ont été définies et créées par la loi (commission locale de l'eau, commission locale d'information et de surveillance...), ou par des autorités locales (conseil de quartier,..) de manière à ménager des lieux d'échange entre des participants. Rayssac *et al.*(2006 : 51-55) distinguent différentes instances de concertation : certaines sont permanentes (CLIS, conseil de quartier, conseil de développement...), d'autres ponctuelles (commission du débat public par exemple) ; certaines d'adressent exclusivement à des professionnels, d'autres sont ouvertes au public. Enfin, certaines instances disposent d'une base locale forte, mais sont organisées sur des territoires larges, d'autres ne s'appliquent pas à un territoire en particulier, ou encore sont organisées en dehors de toute référence territoriale tout en ayant des conséquences sur un ou plusieurs territoires donnés. Les instances de dialogue sont donc extrêmement diverses et procèdent de logiques diverses.

Ces différents lieux du dialogue fonctionnent selon des règles et des pratiques spécifiques, qui favorisent ou non un échange entre ces participants. *Peuvent-ils alors constituer des espaces de médiation en tant que tel ?* Plusieurs études semblent indiquer qu'ils ne sont pas automatiquement favorables à l'expression des participants (Fortier, 2010 ; Massardier, 2010). L'utilisation de cadre de dialogue existant pour le médiateur ne va donc pas de soi, même si ce dernier ne doit pas nier ces instances, ne serait-ce que pour éviter les

interférences éventuelles que pourrait engendrer la création d'un espace de médiation parallèlement aux dispositifs institutionnels.

- *Peut-on identifier les autres parties ? Peuvent-ils ou non participer ?*
- *Les autres parties ont-elles envie d'une médiation ? L'ont-elles intérêt ?*
- *Qui détermine qui vient en médiation ?*

Comme pour toute médiation, l'une des principales difficultés tient à la participation des parties prenantes. En médiation territoriale, cette question est d'autant plus fondamentale que l'identité des participants est souvent floue au départ, d'une part parce que la définition même des parties influencées par l'objet du dialogue n'est pas travaillée, d'autre part parce que les acteurs ne sont pas identifiés ou bien parce qu'ils ne reconnaissent pas forcément le « statut » de parties prenantes à tel ou tel acteur.

### **2.1.3. Le médiateur**

Outre ces questions que nous avons relevées qui peuvent guider la réflexion, l'appréciation des conditions favorables ou défavorables de la médiation relève enfin de la subjectivité du médiateur, des propres représentations qu'il a de ses compétences et de « l'environnement » général de la médiation.

Dans l'évaluation de la pertinence de son intervention, certaines questions lui appartiennent:

- *Suis-je capable d'être impartial ?*
- *Ai-je un intérêt personnel soit avec une partie ou bien la structure ou le groupe d'intérêt qu'il représente ?*
- *Ai-je un intérêt dans la solution, dans l'accord ou le non-accord ?*
- *Est-ce que je dispose des moyens financiers, techniques, opérationnels ou de la disponibilité nécessaire pour mener à bien ce processus ?*
- *Est-ce que je dispose des compétences pour mener ce processus ?*
- *Dois-je effectuer cette médiation seul ou bien en binôme ou à plusieurs ? Pour quelles raisons ? Quels en seraient les avantages et les inconvénients ?*

Le cadre particulier dans lequel se déroule un dialogue horizontal entre acteurs au sujet de ressources, d'aménités ou d'espaces, exige souvent du médiateur des compétences ou des postures qui vont au-delà de la médiation *stricto sensu* (Beuret, 2006). La nature des controverses exigerait du *tiers* de ne pas demeurer dans la seule posture du médiateur, mais d'être aussi en capacité de savoir interpréter des données scientifiques, de comprendre l'importance des enjeux de la controverse et d'en définir les ramifications, les implications, de traduire des informations complexes en direction des parties, etc. Cette particularité du

médiateur territorial qui est amené à ajuster sa posture en fonction du processus, pose alors d'autres questions :

- *Comment conserver une légitimité de médiateur aux yeux des parties, tout en adoptant des comportements et des pratiques qui peuvent se dissocier de la posture du médiateur au cours du processus ?*
- *Le médiateur aura-t-il les moyens d'exercer son impartialité à l'égard des parties ? Autrement dit, les participants peuvent-ils garantir au médiateur les moyens de son impartialité ?*

Si ces questions se posent avant tout au médiateur, sans doute les parties se les posent-elles aussi à son endroit. La question de l'indépendance du « médiateur » ou de l'animateur de la concertation se pose, en amont, dès lors que sa mission est financée par une des parties, voire qu'il est introduit ou choisi par une des parties. En dehors de quelques exceptions (notamment via la fondation de France), le financement des interventions dépend essentiellement d'une structure qui est partie prenante. Or, il est assez rare, du fait notamment des déséquilibres des organisations représentées (associations / collectivités) tant en terme de capacités de financements que de compétences d'intervention, que les interventions soient cofinancées<sup>26</sup>. Parfois, des structures extérieures au territoire (Conseil régional, Europe...) participeront au financement, ce qui ne change rien au fait que le médiateur est lié contractuellement et financièrement à l'une des parties. Ce fait pose bien entendu la question de l'indépendance du médiateur en situation, et des risques -effectifs ou fantasmés- de « récupération » du processus, de manipulation des participants.

\*  
\*\*\*

Plusieurs dimensions peuvent donc être considérées pour évaluer la pertinence ou la faisabilité d'une médiation. Cette appréciation initiale apparaît essentielle, même si, dans le champ de la médiation territoriale ou environnementale, il semble que les intervenants participent souvent à la construction des dispositifs de dialogue qu'ils sont alors chargés d'animer<sup>27</sup>. Cette lecture de la pertinence et de la faisabilité de la médiation peut alors être « éludée » – sans doute aussi biaisée- car le médiateur participe à construire la pertinence et

---

<sup>26</sup> On peut faire l'hypothèse que l'éclatement des centres de pouvoir et la multiplicité des échelles de décision pourront à l'avenir favoriser des financements croisés, en parallèle à une reconnaissance du « bien fondé » des pratiques de médiation.

<sup>27</sup> Je me réfère ici à des entreprises revendiquant des prestations de concertation ou de médiation dans le champ de l'environnement et du développement territorial comme Dialter, Res Publica, Lisode, Médiation & Environnement ou encore Arènes.

la faisabilité du processus sur la base des principes qu'il défend et de pratiques et savoirs-faire dont il s'estime porteur.

## **2.2. PREPARATION DE LA MEDIATION**

La pertinence du recours à la médiation analysée du point de vue du médiateur, il ne s'agit pas pour autant d'oublier la construction du processus, qui renferme un autre ensemble de questions. Ce travail peut être effectué par le donneur d'ordre, qui désigne l'intervenant et fixe le cahier des charges. Le parti pris ici est toutefois de considérer que le médiateur est chargé de définir les modalités du lancement de la médiation, de manière à envisager l'ensemble des dimensions à considérer en amont du processus.

L'un des aspects importants de l'avant-médiation concerne la définition et la clarification des contours de la médiation. Celle-ci doit être construite de manière à favoriser la participation de l'ensemble des acteurs concernés dans des conditions qui leur conviennent tout en veillant à ce que la scène, le processus, les participants et les résultats de la médiation soient légitimes et légitimés dans un canevas institutionnel plus large<sup>28</sup>.

### ***2.2.1. La préparation du cadre et du déroulement de la médiation***

Au-delà des règles propres à la médiation, et dont certaines sont « ajustées » au contexte spécifique dans lequel elle se déroule, la préparation du processus conduit à aborder plusieurs dimensions<sup>29</sup> : l'objet de la médiation, les participants au processus, son déroulement et son cadre, la portée des résultats envisagés. Ces dimensions sont définies en fonction d'un contexte spécifique qui fait de chaque médiation un processus particulier.

#### **L'objet de la médiation**

Dans une phase de pré-médiation, il est essentiel de définir *sur quoi porte le processus, ce qui va être discuté, c'est-à-dire le thème de la médiation*. Pour le médiateur, ce questionnement est surtout destiné à envisager la manière dont il va permettre aux parties d'aborder l'objet, d'en cerner les contours. Il convient bien entendu de ne pas se laisser

---

<sup>28</sup> Beuret & Cadoret (2010 : 96-97) donnent ainsi l'exemple de dialogues inter-acteurs n'ayant pas abouti en raison précisément d'un itinéraire de concertation tronqué ou mal pensé au départ.

<sup>29</sup> Dans ce paragraphe, nous nous inspirons en partie du travail de Laurent Thévoz sur les dimensions à considérer dans les processus de décision collective que l'auteur appelle le « Décider Ensemble ». Ces travaux sont synthétisés dans un article récent. Thevoz L, 2010. Une feuille de route pour gérer le caractère intégral et processuel du décider ensemble. Actes du colloque OPDE2010 « Aide à la décision et gouvernance », Montpellier, 25-26 octobre 2010, p.293-306.



enfermer, *a priori*, sur tel ou tel aspect ou de s'enfermer dans un cadre thématique rigide. Toutefois, la mise en œuvre d'un dialogue multi-acteurs, qu'il intègre ou non un certain degré de formalisme, nécessite d'explicitier les raisons et l'objet de la réunion des acteurs.

- *Sur quoi va porter la médiation ?*
- *Quelles en sont **a priori** les limites thématiques, territoriales, temporelles ?*

L'objet de la discussion, dans le cas de concertations comme de médiations, est généralement constitué de la raison pour laquelle le processus est mis en œuvre. Cependant, d'autres questions peuvent surgir dans le dialogue, des liens être établis avec d'autres sujets de discussion. L'orientation des discussions peut donc s'éloigner du thème de départ tout en demeurant pertinent au regard de la problématique traitée. Cerner l'objet ne doit donc pas aboutir à le circonscrire strictement, mais à établir les différents éléments qui le composent. Il convient sans doute ici de préciser la différence entre la préparation d'une médiation de conflit et d'une médiation de projet. Dans le second cas, un travail préalable préparatoire sur l'objet est souvent entrepris de manière à apporter une matière à discussion (Rayssac *et al.*, 2006). Ce mode opérationnel est plus délicat en cas de conflit ou de tensions entre les participants puisque le contenu préparatoire pourra plus facilement prêter à controverse et être perçu comme une tentative d'orientation par le médiateur.

L'autre intérêt d'une réflexion sur l'objet est le fait de déduire et de déterminer *qui* est concerné par la question, particulièrement dans une médiation de projets, lorsque l'absence de conflits n'offre pas d'éclairage sur l'identité des parties.

### **Encadré n°3. La définition de l'objet du problème**

Dans un cas portant sur l'application d'un document d'objectifs dans un site Natura2000, la manière dont le « nœud » du problème a été discuté, ou plutôt occulté pendant de longs mois est intéressante. En effet, je fais l'hypothèse que c'est précisément parce que les acteurs n'ont pas défini clairement ce qui posait problème qu'il a fallu tant de temps (presque deux ans) pour engager un processus de dialogue construit et porteur.

Au démarrage de la phase d'animation, les agents de l'administration, certains élus et représentants associatifs, responsables de la mise en œuvre du dispositif, estimaient - ou voulaient surtout voir - que le blocage relevait d'une mauvaise compréhension par les propriétaires du dispositif et des modalités d'application des mesures de gestion. L'accent a donc été mis, pour résoudre les différends, sur la communication et un surcroît d'information. Mais les propriétaires les plus réfractaires au dispositif Natura 2000 ne contestaient pas tant les mesures et le dispositif en soi que le territoire sur lequel celles-ci devaient être appliquées. Pour les premiers, la nécessité d'« avancer » et la difficulté institutionnelle à revoir le tracé d'un site les a conduits, selon moi, à occulter l'importance de cette question.

Ce n'est finalement qu'à partir du moment où la question du tracé du site Natura 2000 a été inscrite comme un sujet de dialogue que le processus de résolution de conflit a réellement démarré. La délimitation trop stricte de l'objet du dialogue au sein du comité de pilotage ou dans le cadre des réunions publiques limitait la possibilité d'évoquer ce qui posait réellement problème.

Cette délimitation initiale de l'objet d'une médiation n'apparaît pas si simple. Le cas évoqué dans l'encadré n°2 souligne qu'il est possible d'en visager l'objet de la médiation de différentes manières au départ, chaque participant pouvant diverger sur ce qui doit être l'objet de la médiation. Sans doute l'objet du débat doit-il être « construit » au fur et à mesure des entretiens individuels, en préalable des réunions plénières qui jalonnent le processus (encadré n°3).

- *Qu'est-ce qui est négociable ? Qu'est-ce qui n'est pas négociable ?*

Dans le cadre de médiations, plusieurs auteurs indiquent la nécessité de distinguer au préalable *ce qui est négociable*, c'est-à-dire ce qui peut être discuté et remis en cause dans le cadre du dialogue, de ce qui ne peut pas l'être. Dans le cas d'un dialogue multi-acteurs autour du foncier (voir encadré n°1), des éléments non négociables avaient été définis en amont avec les élus communautaires. D'autres, en revanche, ont pu faire l'objet de discussion au cours du dialogue. D'une approche relativement limitée (qu'est-ce que la collectivité<sup>30</sup> souhaite mettre en œuvre sur le territoire pour favoriser l'accès au foncier des porteurs de projet agricole ?), l'objet a rapidement évolué vers ce que *des acteurs pourraient mettre en œuvre pour répondre aux besoins des personnes souhaitant développer un projet agricole sur le territoire intercommunal en terme d'accès au foncier*. Ce qui s'est joué en amont au cours de la préparation était donc la place et le rôle laissés aux autres acteurs pour porter des actions structurantes sur le territoire d'intervention intercommunal. Il ne s'agissait plus d'amener des acteurs à définir des actions portées par l'intercommunalité, mais définir des actions sur un territoire. En l'occurrence, l'identité du porteur de projet serait négociable, mais pas le territoire d'action.

### Les participants

- *Qui participe à la médiation? Sur la base de quels critères définit-on les participants ?*
- *Toutes les parties prenantes seront-elles représentées dans la médiation ?*
- *A quel titre les uns et les autres sont-ils conviés à participer à la médiation ?*
- *Qui ou que représentent-ils ?*

---

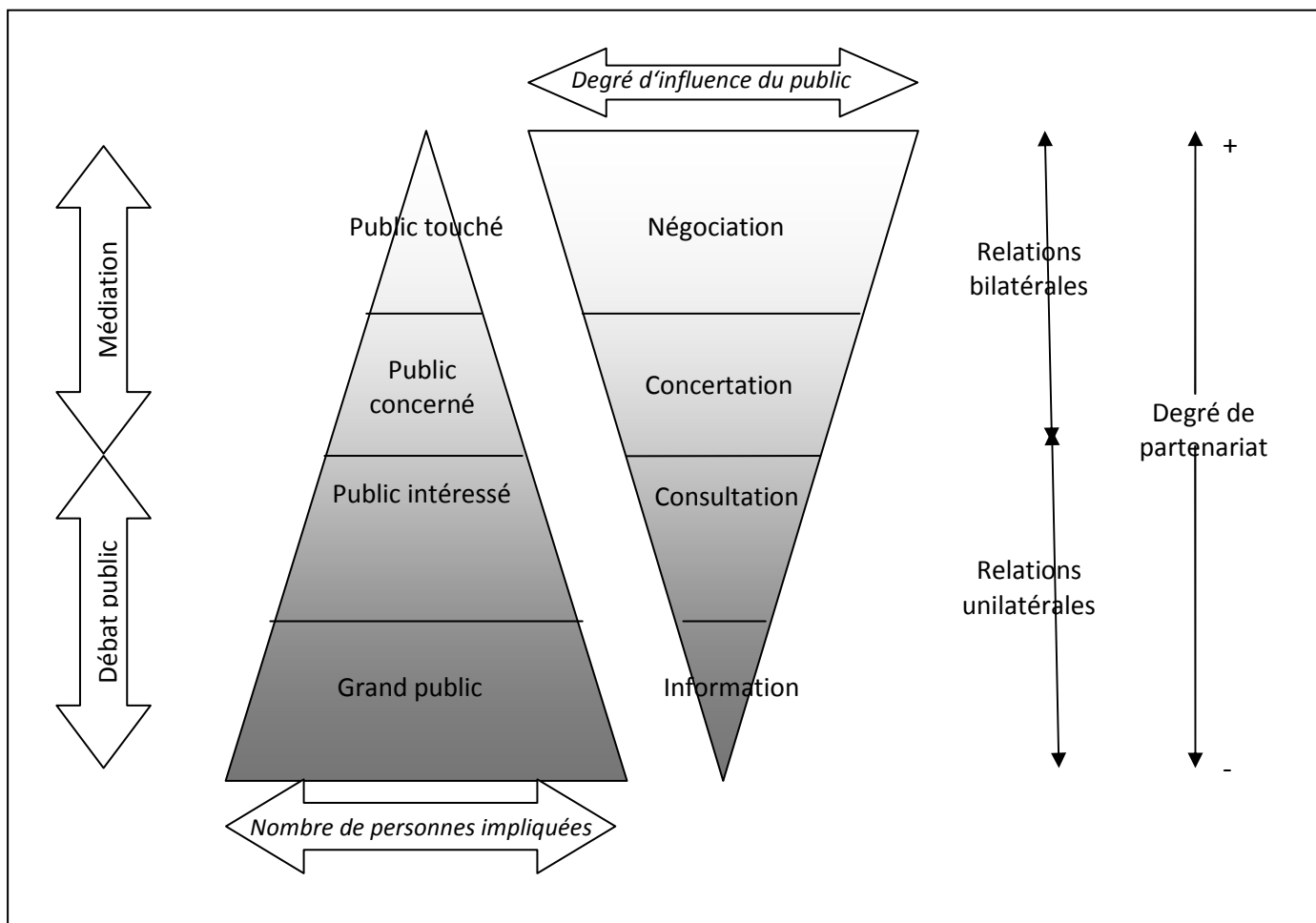
<sup>30</sup> Bien qu'une communauté de communes ne soit pas une collectivité au sens juridique du terme mais un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), le vocable est largement utilisé. Pour plus de facilité de compréhension, nous le reprenons donc ici.

- Qui parle au nom des groupes inorganisés ? Les parties non humaines (la nature ? des espèces menacées ? peuvent-elles être représentées ? de quelle manière ? avec quels biais ?
- Qui sera consulté ? Qui sera informé ?

La phase d'identification des participants est une étape très importante et se recoupe avec celle qui entoure l'objet du dialogue. Elle doit déterminer non seulement les acteurs qui prendront part au dialogue et à la décision, mais aussi ceux qui en seront informés et ceux qui seront consultés lors du processus. Il est assez courant, en effet, que les processus de médiation environnementale ou territoriale mobilisent des experts, des techniciens, des agents de développement afin d'éclairer sur des aspects techniques ou juridiques, sans que ceux-ci aient à prendre part à la décision *in fine*.

### Schéma n°2. Les degrés de participation du public

(Source : Dziedzicki, 2006 : 41, d'après Mettan, 1992)



Le principal problème qui se pose dans le conflit d'usage est lié à l'identité même des participants à la médiation. La manière dont sont déterminées les personnes qui participent

fait l'objet d'un débat au sein des chercheurs et des praticiens. Certes, un processus de médiation met en relation les parties prenantes, c'est-à-dire des acteurs qui ont un intérêt convergeant ou divergeant par rapport à une question ou un projet. Cependant, si la qualification d'une personne comme « partie prenante » peut être aisément définie pour d'autres types de médiation (familiale ou d'entreprise par exemple), elle est plus complexe dans le champ des problématiques environnementales ou territoriales.

**Encadré n°4 : Qui représente qui ?**

Dans le cas renvoyant à l'application du document d'objectifs dans un site Natura2000 (cf. encadré n°3), les propriétaires étaient logiquement conviés à participer au processus de concertation préalable à la phase d'animation. Compte tenu du nombre de propriétaires concernés par la mise en œuvre d'un tel dispositif, ceux-ci sont souvent « représentés » sans qu'au préalable ils se soient organisés pour déléguer leur parole à un individu en particulier.

Dans le cas rencontré, cinq propriétaires avaient été désignés ou s'étaient portés candidats pour participer aux réunions du comité de pilotage. Ils devaient ainsi représenter quelque 120 propriétaires différents. Dans les faits, ils constituaient un même groupe d'agriculteurs particulièrement virulent contre ce dispositif. Les propriétaires non agriculteurs, -majoritaire en nombre mais détenant une superficie relativement modeste, n'étaient pas représentés au sein du comité de pilotage. Par ailleurs, le rôle de ces représentants n'ayant pas été définis, ceux-ci ne parlaient pas aux noms des propriétaires, mais souvent au nom du groupe qu'ils constituaient. Ainsi, ce sont plutôt des élus municipaux qui ont joué le rôle de porte-parole de l'ensemble des propriétaires des terrains situés dans le site

Mettan (1992) distingue plusieurs niveaux de participation du public qui peuvent être classés selon un ordre hiérarchique en fonction du degré d'implication des publics concernés, des moyens utilisés, des objectifs visés et surtout du pouvoir d'influence ou de décision accordé au public (schéma n°2). Le champ de la médiation concerne donc des individus directement ou potentiellement « affectés » par l'objet du conflit ou la nature du projet en discussion.

Cette approche permet de distinguer la médiation d'autres formes de dialogue qui concernent un public plus large, et dont la capacité d'influence sur la décision sera plus diffuse. Toutefois, un projet d'aménagement urbain en centre-ville peut par exemple toucher un nombre très important et très divers d'acteurs, des riverains aux commerçants, jusqu'aux personnes qui investissent le centre-ville pour leur travail, leurs loisirs, leurs pratiques de consommation. Or, il demeure difficile d'impliquer un nombre très important d'individus dans le cadre d'un processus de médiation sans perdre une certaine interactivité dans l'écoute, dans la compréhension réciproque, dans la formulation commune de solutions. C'est pourquoi beaucoup de médiations territoriales mettent en présence en totalité ou en partie des délégués, des porte-paroles, des représentants qui ont pour « mandat » de représenter

des intérêts de plusieurs groupes ou individus dans la médiation. Mais leur « représentativité » ou la manière dont ils vont assurer leur rôle de délégué est parfois difficile à évaluer en amont (voir encadré n°4).

Certains auteurs s'inscrivent toutefois contre la logique de la représentativité dans le cadre processus participatifs. Ainsi, Luc Vodoz (2006) estime, au sujet de médiations territoriales, qu'il s'agit surtout « *d'identifier des acteurs qui seront utiles au processus, que ce soit parce qu'ils ont une expertise à faire valoir, une capacité importante de mobilisation, de relais, ou au contraire une capacité de blocage du projet qui rend nécessaire de les inviter et de les intégrer dans le processus décisionnel* ». De son côté, Gilles Laurent Rayssac (2006) estime que la question de la représentativité des parties prenantes dans les processus de concertation ne se pose tout simplement pas puisque la problématique centrale « *n'est pas la représentativité mais la participation* ». Le principe de la représentativité en médiation est donc « discutable » dans le sens où il constitue un point à évoquer en amont de celle-ci. Comme nous le verrons par la suite, elle pose dans tous les cas la question de la légitimité de celui qui parle, qui décide. La logique de légitimation des acteurs étant fortement associée aux règles de la représentativité dans notre société, les processus participatifs en admettent donc souvent les modalités en intégrant les délégués des parties prenantes. Il y a sur ce point une matière à débat et un objet de recherche et de questionnement très intéressant pour les médiateurs, mais qu'il ne s'agit pas de développer ici. Mais quels que soient les critères qui président à la définition des participants, il convient de définir à *quel titre chacun est convié* à la médiation.

Déterminer qui participe à la médiation renvoie aussi à d'autres questions relatives aux parties qui sont isolées ou non organisées. *Comment assurer leur représentation ou leur présence dans une instance de médiation ?* Cette question s'est par exemple posée dans la phase de préparation du dialogue autour de l'accès au foncier des porteurs de projet agricole (encadré n°4), sans que la réponse trouvée parviennent à convaincre l'ensemble des participants. Enfin, il s'agit de déterminer en amont quels acteurs seront *consultés* au cours du processus ou seront *informés* de la démarche, voire du contenu des échanges si les parties y sont favorables.

#### **Encadré n°5. La présence des parties non organisées**

Dans le cadre du projet de concertation autour de l'accès au foncier agricole (cas n°3), la question de la participation des porteurs de projet agricoles s'est posée. En effet, l'objectif du processus étant de définir des actions qui permettent de lever les contraintes d'accès au foncier pour les porteurs de projet, la présence de ces derniers apparaissait nécessaire. Toutefois, si cette catégorie est aisément identifiable, quels étaient les individus susceptibles de venir participer ? S'agissait-il des jeunes agriculteurs récemment installés, mais dont la réussite du projet pouvait signifier qu'ils n'avaient pas rencontré de problèmes d'accessibilité au foncier ? D'anciens porteurs de projet n'ayant pas réalisé leur projet, mais éventuellement pour des raisons très éloignées des contraintes foncières ? D'étudiants en dernière année en formation agricole, mais qui parfois résident en dehors du territoire et n'ont pas pour projet de s'installer à l'avenir ? De représentants syndicaux de jeunes agriculteurs, au risque d'entendre que les exigences politiques d'une seule partie ?

La discussion avec les élus de la commission agricole chargée de mettre en œuvre le dispositif de concertation a surtout mise à jour, selon moi, la nécessité de disposer d'un délai suffisant pour bien analyser qui peut participer, et rencontrer en amont les personnes idoines.

Dans tous les cas, il convient de s'assurer, par une construction collective, que la médiation intègre effectivement l'ensemble des acteurs, que des groupes minoritaires n'en sont pas exclus – par calcul stratégique, par facilité ou par omission. Il demeure toutefois la difficulté de faire représenter des acteurs qui agissent à des échelles plus larges : dans le cas du dialogue autour de Natura2000 (cf. encadré n°3), les discussions ont longtemps portées sur l'attitude des instances de l'Union Européenne ou du Ministère de l'Environnement, la représentante de la direction départementale de l'agriculture étant souvent perçue, de sa qualité de représentante d'une administration, comme la représentante de l'ensemble des administrations d'Etat. Au final, l'absence de ces « acteurs-clés » (et de réponses de leur part lorsque des sollicitations par écrit ont été envisagées) a pesé sur les débats, favorisant l'expression d'une incertitude juridique et réglementaire sur le dispositif.

- *Quel est le rôle de chaque participant ?*
- *Quels sont leurs devoirs à l'égard des parties ? du médiateur ?*

Enfin, le travail préalable autour de l'identification des participants à la médiation s'accompagne de la définition de leur rôle dans la médiation, à l'égard du processus, des parties avec lesquelles elles vont dialoguer et enfin vis-à-vis du médiateur. On ne peut du reste mentionner le rôle des participants sans évoquer ce qui se passe si l'un des participants est absent, malade, ou bien décide de ne plus participer. *Est-il remplacé ? Prévoit-on d'emblée une « doublure » ? Comment enfin prépare-t-on le remplacement programmé de certains participants pour cause d'élections, de retraite, etc. ?*

La définition de l'objet du dialogue et la clarification des participants amènent à considérer une troisième dimension, celle de la portée de l'accord.

### La portée de l'accord de la médiation

En médiation territoriale, la décision finale n'est souvent pas du ressort des parties à elles-seules mais elle appartient à un ou plusieurs décideurs qui peuvent ou non être présents ou représentés au cours des échanges. Parce qu'elle intéresse la sphère publique, la décision est en effet soumise aux règles du jeu démocratique, et donc finalement, au fonctionnement de la démocratie représentative. Il convient donc de bien définir, particulièrement avec les structures décisionnaires, quelle sera la portée de l'accord éventuellement trouvé dans le cadre de la médiation. Cette clarification permet d'envisager en amont les résultats du dialogue dans le cadre de procédures légales de décision (Vodoz, 2006).

- *S'agit-il d'un processus qui doit déboucher sur une décision ou non ?*
- *Quelle est la portée de l'accord qui pourrait être trouvé ? Quelle est la portée du processus de médiation pour ceux qui y participent et éventuellement pour d'autres acteurs exogènes ? Quelles réponses à quelles questions souhaite-t-on obtenir ?*
- *Quels sont les résultats potentiels du processus ? Quelles sont les attentes des participants ?*
- *Quels sont les pouvoirs effectifs des participants ?*

Selon Laurent Thevoz (2010 : 301), l'accord trouvé dans ces dispositifs peut porter sur différents niveaux <sup>31</sup>:

- **une proposition** : l'accord consiste à ce que la solution des participants soit présentée pour information aux autres parties impliquées. Les autorités publiques notamment ne prennent aucun engagement par rapport à cette proposition. Ils considéreront d'autres variantes avant et pour leur décision finale.

- **Une recommandation** : l'accord consiste à ce que la proposition de solution issue de la médiation soit prise en compte par les autorités (et aussi par les autres parties) qui l'attendent avant de se prononcer en dernière instance sur la solution à mettre en œuvre. Les autorités peuvent s'écarter des recommandations mais s'engagent à expliciter leur décision aux participants.

- **Un engagement contraignant** : l'accord correspond à une solution partagée par toutes les parties impliquées qui s'engagent à en respecter le contenu au moment de la faire

---

<sup>31</sup> Pour l'auteur, la distinction entre ces différents niveaux participe de la définition même de ces processus.

passer dans la réalité. Cet engagement est aussi valable pour les autorités publiques, parties prenantes du processus, lorsqu'elles doivent ratifier par une décision formelle et légale le contenu des accords passés pour assurer leur mise en forme.

Ce travail élaboré en amont sur la portée de l'accord en médiation ne signifie pas pour autant que les effets du processus et sa finalité soient essentiellement à regarder au prisme de l'accord trouvé ou non. Jean Eudes Beuret insiste sur le fait que l'intérêt de la concertation entre des acteurs se situe principalement au niveau du dialogue en lui-même.

- *Comment sera prise in fine la décision ?*
- *Quelles sont les modalités prévues pour relier le processus de concertation à la procédure de décision ?*

Le questionnement autour de la portée de l'accord doit permettre de préparer en amont les modalités d'intégration de l'accord dans des procédures de décision « démocratique ». Cette clarification constitue un point essentiel à la confiance que les parties peuvent accorder au processus participatif puisqu'elle permet d'anticiper les confusions et les impressions de chevauchement ou de concurrences entre des dispositifs de délibération et des instances politiques de décision.

#### *Le déroulement / les étapes du processus*

Cette dimension est également essentielle et sans doute trop occultée. En effet, la construction des étapes de la médiation ne peuvent se limiter aux réunions collectives auxquelles les parties prenantes sont conviées. La médiation territoriale constitue un processus global qui peut intégrer des temps qui, pris séparément, relèvent de l'information, de la communication, de la consultation, de la négociation, etc. Aussi, une médiation territoriale peut prendre des aspects divers et variés qu'il serait vain de vouloir présenter de manière exhaustive ici. Je noterai seulement qu'au-delà de la nature des « outils » et dispositifs choisis, par-delà des appellations différentes (forum hybride, forum ouvert, « world café », jury citoyen, conférence de consensus, conférence de citoyen, réunion, atelier de travail, séminaire, débat public, commission, comité de pilotage...), ce qui donne corps à la médiation est le fait que ce processus est orienté dans une finalité décisionnelle, qu'elle met en présence un tiers facilitateur, qu'elle repose sur des parties directement concernées par l'objet du dialogue. Parfois, un même dispositif (par exemple un forum ouvert) peut constituer une médiation au sens où je l'entends, dans un autre, sa signification sera autre, soit parce qu'elle ne consiste qu'en une consultation d'acteurs sans portée décisionnelle, soit parce que les personnes convoquées ne sont pas celles qui peuvent



participer d'une manière ou d'une autre à la mise en œuvre de la solution, soit parce que les conditions d'écoute et de dialogue ne sont remplies.

La construction des étapes et du déroulement de la médiation ne consiste donc pas seulement en l'application d'un « outil » à un instant « T », mais à la préparation de séquences constituées de temps collectifs, individuels et de phases intermédiaires favorisant la progression d'un dialogue entre des acteurs. Dès lors, il faut séparer les questions qui relèvent du contexte spatio-temporel et des ressources disponibles de celles qui amènent à une appréciation qualitative des modalités d'application de la médiation.

- *Quelle est la durée prévisionnelle du processus ? Quelles sont les échéances obligatoires ?*
- *Quelles sont les ressources disponibles (financières, humaines, compétences, lieux, matériels ...) pour aider au dialogue entre les parties ?*
- *Quels éléments contextuels sont en mesure d'influencer le déroulement et les étapes du processus ?*

Les questions relevant du contexte et des conditions dans lesquelles constituent des critères permettant au médiateur de déterminer le déroulement et le phasage de la médiation en fonction de contraintes « extérieures » (délais, lieux, financements, etc.). Ces éléments de contexte, qui peuvent évoluer au cours du processus, favorisent l'intégration du processus « sur le terrain ». Le médiateur ne peut donc nier un certain nombre de contraintes, de même qu'il ne doit pas forcément, selon moi, se laisser enfermer par celles-ci. Le risque est ici qu'en s'adaptant à des contraintes liées à certains acteurs, à des normes ou des pratiques locales, le processus soit d'emblée considérée comme favorable à l'une ou l'autre des parties.

- *Quel processus faut-il mettre en œuvre pour assurer la progression de la réflexion progressive ? Quel temps collectifs et individuels faut-il prévoir pour favoriser la réflexion collective ?*
- *Quel type de rencontres faut-il organiser ? Combien ? Où ? Quel est leur déroulement envisagé ? Comment les participants sont-ils prévenus ? Par qui ?*
- *A-t-on identifié des informations manquantes a priori ? Quelles sont les activités qui peuvent être programmés pour assurer un suivi de la réflexion tout au long du processus ? L'objet de la médiation nécessite-t-il la présence d'intervenants extérieurs ponctuels ?*
- *Comment articuler les différentes phases ou temps d'information, de consultation au cours de la médiation ?*
- *Comment s'organisent les relations bilatérales entre le médiateur et une partie ? Entre les parties elles-mêmes ?*
- *Quels outils ou techniques sont mobilisés par le médiateur ?*

Ces différentes questions, qui sont loin d'être exhaustives, portent sur la méthodologie employée par le médiateur pour conduire le processus. Elles rendent compte de la stratégie qu'il met en place pour favoriser au mieux le dialogue à la lumière du contexte, de l'objet, des participants, de la portée du processus. En réalité, les méthodes et les formules dans lesquels ces dialogues peuvent se nouer sont nombreuses et diverses : de même qu'un espace non destiné initialement à un dialogue entre des personnes en conflit peut être investi comme tel (réunion publique, mairie), le cadre de la médiation préparé par le médiateur pourra ne pas aboutir au dialogue souhaité.

Enfin, il est intéressant de développer ce questionnement en portant une attention particulière au médiateur. *Dans quelle mesure le médiateur peut-il adapter les étapes et le déroulement qu'il a défini ? Comment le médiateur suivra-t-il l'évolution du processus au regard du phasage qu'il a déterminé ? Quelles sont les ressources qu'il peut mobiliser en cas de blocage de la situation ?*

### **2.2.2. Les règles de la médiation**

Enclencher un processus de médiation suppose aussi d'en définir les règles afin d'en préciser le cadre, la portée et les limites. Les questions suivantes doivent amener les participants à s'accorder sur les règles du jeu qui présideront à la médiation, la confidentialité des échanges, sur les conditions de la « publicisation » de la médiation ; sur les conditions dans lesquelles les règles initiales pourront être modifiées.

#### Les principes de la médiation

Les médiateurs revendiquent un certain nombre de principes déontologiques auxquels ils se réfèrent. Dans le cadre des médiations territoriales, certains sont clairement questionnés car leur application s'en trouve limitée par des éléments du contexte. Parmi ceux-ci, nous traiterons ici de l'indépendance du médiateur et de la confidentialité des échanges. La question de la « neutralité » du médiateur sera abordée un peu plus loin.

- *Le médiateur applique-t-il des règles de confidentialité ? Comment ? Dans quelles circonstances le contenu peut-il être publicisé ? Auprès de qui ? Pour quel usage ? Sur la base de quelles règles communes ?*

La confidentialité des échanges, qui peut s'appliquer entre le médiateur et chacune des parties, ou bien plus largement à l'ensemble des acteurs de la médiation, est présentée comme un facteur de fluidité et de sincérité du passage d'information entre les protagonistes (Pekar Lempereur et al., 2008 : 70-74). L'absence de confidentialité peut biaiser ou bloquer

le processus d'échange d'informations puisque les individus ne peuvent contrôler la divulgation et l'usage à l'extérieur de l'arène de médiation de propos tenus en son sein.

Dans le cadre des médiations territoriales, l'application stricte des principes de la confidentialité apparaît difficile du fait de la diversité des acteurs, de la présence récurrente de « représentants » et de l'intégration de l'objet du dialogue dans la sphère publique. Pour Pierre-Yves Guiheneuf (2009 : 36), la confidentialité des échanges dans le cas de médiations environnementales ne peut être garantie tout au long du processus. Toutefois, des espaces de confidentialité peuvent être ménagés lors d'entretiens individuels ou des réunions de travail. Paradoxalement même, la transparence du processus peut amener à légitimer l'arène de médiation et constituer une parade aux tentatives de manipulation ou de dévoiement du processus. Il s'agit donc souvent de trouver un équilibre entre la confidentialité des échanges et la transparence du processus.

- *Comment le médiateur peut-il expliciter son indépendance dans le cas d'une médiation territoriale?*

Comme nous l'avons évoqué, l'intervention du médiateur territorial est généralement dépendante financièrement d'un organisme impliqué dans le dialogue. Or, la question de l'indépendance du médiateur constitue un autre principe fort de la médiation. Elle vise à éviter que ce dernier ne se sente l'obligé d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à laquelle il serait financièrement, hiérarchiquement, affectivement liée, et à la préserver de conduire, consciemment ou inconsciemment, le processus de manière partielle. La question de l'indépendance du médiateur a donc beaucoup à voir avec la légitimité que lui accordent les parties et la cohérence qu'il affiche entre ses principes, ses propos et ses pratiques.

Pour Philippe Barret (2003), l'indépendance est d'abord conditionnée par l'origine de son intervention. Trois cas de figure sont favorables : lorsque toutes les parties le sollicitent, lorsque la demande vient d'une autorité reconnue par les parties en présence, lorsque la compétence du médiateur est reconnue. Le médiateur disposerait ainsi d'une triple légitimité sociale, déléguée (par les autorités) et basée sur la compétence. Toutefois, l'auteur souligne que cette légitimité peut être remise en cause et s'effriter en cours de route. Ainsi, comme le souligne Pierre-Yves Guiheneuf (2009 : 42) des « *médiateurs disposant d'un très bon capital de départ initial de légitimité –notamment parce qu'ils étaient bénévoles – ont vu la confiance en eux se dégrader au cours du processus, du fait de certaines de leurs attitudes* ». A contrario, les soupçons de connivence peuvent disparaître du fait de l'attitude impartiale du médiateur. L'indépendance n'est donc pas une donnée *a priori* et constante, mais la

manifestation d'une pratique, qui passe notamment par une impartialité à l'égard des parties, une transparence sur la circulation de l'information et sur les rapports qui lient éventuellement le médiateur à l'une des parties<sup>32</sup>.

- *Quels seraient les motifs qui pourraient provoquer le retrait du médiateur ? Quelles peuvent être pour les parties et pour le processus les conséquences d'un retrait du médiateur ?*

Le non-respect de ces principes pose parfois la question de la clause de confiance ou la clause de retrait comme l'avance Philippe Barret (Institut de la Concertation, 2009 : 3). Il peut donc être intéressant pour le médiateur de réfléchir aux conditions et aux situations qui l'amèneraient à se retirer du processus qu'il conduit et de les expliciter tant auprès des donneurs d'ordre qu'auprès des participants.

#### *La préparation des règles ou la « concertation de la médiation »*

Garantes d'une communication fructueuse entre les parties, les règles de la médiation doivent faciliter le déroulement du processus. Elles sont adaptées en fonction du cadre et du contexte de la médiation, de la personnalité du médiateur, de l'état des relations entre les parties. Si la délimitation d'un certain nombre de règles peut apparaître nécessaire, la question pour les médiateurs est plutôt de les faire partager ou définir par les parties.

En fait, il semble que les auteurs ne désignent pas la même chose à travers ce terme. Un certain nombre de règles sont essentiellement destinées à favoriser une écoute mutuelle efficace : c'est le cas de la non-interruption ou la demande de respect mutuel entre les parties. D'autres appartiennent à un registre différend : elles peuvent participer du cadre dans lequel la médiation se déroule (la confidentialité des échanges par exemple, le libre consentement des parties) ou bien constituer des engagements (règle d'exécution de l'engagement pris en médiation...). Les parties peuvent donc être amenées à faire évoluer certaines règles au cours du processus, pas forcément l'ensemble. D'autres sont implicites, et par-là ne pas faire l'objet d'une explicitation de la part du médiateur en début de processus. D'autres ne peuvent, au contraire, être laissées sous silence sous peine d'une incompréhension quant à la nature du processus en lui-même.

---

<sup>32</sup> P-Y Guiheneuf (2008 : 42) explique que la construction de la légitimité du médiateur se construit par exemple à travers la signature d'une convention avec le commanditaire par laquelle ce dernier s'engage à reconnaître la neutralité du médiateur et à lui donner les moyens de l'exercer.

Pour les praticiens de la médiation, les règles de la médiation doivent être appropriées par les acteurs ou les parties. Cependant, l'expérience semble indiquer qu'il s'agit souvent d'une « validation » des règles plutôt qu'une entière appropriation de celles-ci, les parties étant pressées souvent d'en venir « aux faits ». Au-delà du type de règles appliquées ou mises en avant par le médiateur, il s'agit donc de savoir *comment permettre l'engagement des parties sur ces règles? Autrement dit, les parties sont-elles libres de mettre en cause les règles présentées par le médiateur et dans quelle mesure ?* Au-delà, il faut aussi évoquer la marge de manœuvre que le médiateur laisse aux participants des processus quant à leur possibilité de critiquer et d'amender le processus qu'il a contribué à construire.

Cette question, loin d'être anodine il me semble, marque aussi la distance que prend ou non le médiateur par rapport au cadre qu'il instaure à travers la médiation. Pour Luc Vodoz, les règles de la médiation (qu'il ne limite pas à celles régissant la communication interindividuelle) doivent être concertées. L'auteur propose ainsi une métarègle permettant *de modifier les règles du jeu et de concerter au cours du processus, si besoin est, les règles de la médiation* (Vodoz & al., 2008 : 219). Mais surtout, la capacité offerte aux participants de critiquer le dispositif peut éveiller la « participation effective » des parties, contribuer à acter une certaine indépendance de la part du médiateur et à favoriser un échange qui peut marquer éventuellement un premier accord, un premier résultat partiel.

\*  
\*\*\*

Dans cette seconde partie, j'ai montré que l'analyse des conditions d'une médiation se pose à la fois en terme de **pertinence** de l'intervention et en terme de **faisabilité** du processus. La question, qui reste à l'appréciation de chaque médiateur, est de savoir si il doit conduire une médiation même lorsque les circonstances n'apparaissent pas optimales ou idéales au départ ?

Par ailleurs, la construction du processus de médiation fait intervenir un autre questionnement même si des liens sont apparents. Les spécificités des conflits ou controverses sur lequel il est amené à intervenir exige sans doute du médiateur qu'il « torde » certains principes de la médiation. Sans doute doit-il trouver un certain équilibre entre la rigidité des principes qu'il incarne et la souplesse du processus qu'il conduit. Certains, du fait de ces torsions, considéreront que le terme même de « médiation » est galvaudé. Il me semble toutefois que le médiateur et les parties doivent intégrer que la médiation est un processus en construction et en évolution, et que c'est bien à travers leurs

interrelations et leurs échanges (le médiateur compris) que prend sens cette pratique, plus que sur la base de principes qui peuvent apparaître difficiles à appréhender. Il n'en demeure pas moins que le questionnement spécifique qui est mobilisé avant la mise en place effectif du dialogue trouve son prolongement tout au long du processus, notamment dans la phase de diagnostic.

### **3. La conduite du processus de médiation : des causes du conflit d'usage à leur reconnaissance réciproque entre les parties**

---

Quelque soit le cadre du dialogue, celui-ci s'effectue selon un processus qui reprend plus ou moins les phases identifiées dans le modèle du cycle de la médiation de Thomas Fiutak (2010 : 38), qui constitue une adaptation du modèle de la négociation raisonnée de Roger Fisher et William Ury<sup>33</sup>. Ce troisième chapitre s'attache aux phases I et II du cycle de la médiation<sup>34</sup>, c'est-à-dire, pour l'adapter à la médiation territoriale, à la phase de « diagnostic ». Sans reprendre le déroulement théorique d'une médiation, abondamment traité par ailleurs, nous proposons dans ce second chapitre un éclairage sur certaines questions qui paraissent essentielles et spécifique au contexte dont il est question dans ce mémoire.

Ce chapitre est structuré en deux axes, qui ne reprennent pas le déroulement chronologique du cycle de médiation, mais évoquent plutôt une approche thématique. En premier lieu, j'aborderai donc les questions que se pose le médiateur autour de l'objet de la médiation, et surtout la manière dont il peut amener les parties à travailler et à dialoguer sur sa complexité. En second lieu, j'évoquerai les relations entre les parties autour de deux principaux points que sont les jeux d'acteurs et les relations entre le représentant et les individus, groupes ou organisations qu'il est censé représenter en médiation.

#### **3.1. DE LA PRESENCE EN MEDIATION AU DIALOGUE AUTOUR D'UN DIAGNOSTIC PARTAGE**

Il s'agit d'éclairer ici les questions que peut se poser le médiateur en situation pour amener les parties à dialoguer, à expliciter leurs besoins, de manière à aboutir à une reconnaissance mutuelle des acteurs<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Le modèle de Fiutak constitue un des modèles de médiation, parmi d'autres. Pour un inventaire des autres approches, on pourra se reporter au dernier ouvrage de Jacques Faget (2010).

<sup>34</sup> Dans *le guide pratique du dialogue territorial*, Ph. Barret propose une variante qui nous semble plus concrète, sous la forme d'un schéma emprunté à Th. Fiutak, J.Salzer et J.E Grézy (p.45).

<sup>35</sup> Volontairement, je n'aborderai pas ici la phase de présentation de la médiation. Le lecteur pourra se rapporter à l'ouvrage de Pekar Lempereur et *al.*, 2008 et particulièrement au chapitre 5 qui aborde l'amorce du processus à travers la présentation des participants, des objectifs, des règles, des échéances et des étapes de la médiation.

### **3.1.1. Questionnement pour le médiateur face à la définition et la complexité de la controverse**

Sur la base du modèle de Fiutak, et même si l'on admet des variantes dans la manière d'amener les parties à exposer *ce qui pose problème pour elles*, on peut retenir l'idée que le dialogue ne s'amorce pas *dès le début* de la médiation. L'une des particularités des processus de médiation tient à la nature active de la contribution de chaque individu dans le processus. Or, de la présence d'un individu dans une assemblée à sa participation dans les échanges, il existe un écart important. Je ne fais pas seulement référence ici aux difficultés que peuvent connaître certaines personnes à parler en public, à s'exposer, à maîtriser les « codes » pour défendre son point de vue ou se faire entendre d'autrui, mais à la place réelle qu'on lui accorde et à celle qu'elle se sent capable et légitime de prendre.

La pratique du médiateur doit inviter, tout au long du processus, à une pleine reconnaissance de la place et du rôle de chacun en médiation. Il me semble que ceci s'inscrit aussi dès l'identification des points à traiter.

- *Comment amener les participants à être actif dans le dialogue et le processus communicationnel ?*

L'identification des points à traiter correspond à une étape de « mise en mouvement » du groupe d'acteurs. Partant de chaque représentation individuelle du problème ou de l'objet à traiter, elle rend compte des divergences entre les participants sur la manière de penser ou de se représenter l'objet du dialogue. Toutefois, cette invitation offerte à chacun de s'exprimer permet surtout de clarifier l'objet des échanges, de reposer la question de l'identité des participants, de vérifier leur rapport à l'objet qui se dessine : *pourquoi tel individu n'est-il pas présent ? A quel titre tel autre a été invité ?*, etc. Elle marque un certain *accord* sur le fait que les personnes autour de la table sont bien concernées par celui-ci, et que le dialogue peut s'instaurer, non pas parce que les acteurs sont d'accord sur le fond, mais parce qu'ils sont en situation de pouvoir parler d'un objet qu'ils ont en commun. Ainsi elle souligne une forme de reconnaissance entre les acteurs de leur intérêt mutuel à traiter une question, pour laquelle ils n'ont du reste ni les mêmes représentations, ni les mêmes opinions. Elle peut constituer ce que Jean Eudes Beuret identifie comme « *un point de passage obligé* » (2006 : 307), qui acte une convergence entre les acteurs, un dénominateur commun, sur la base d'une problématisation.

Elle signale l'importance de ne pas fixer l'ordre et la nature des questions à traiter *avant* la médiation, mais faire en sorte que celle-ci relève d'une construction de chaque participant.



- *De quel type de conflit s'agit-il ? Quel est le registre argumentaire mobilisé par les différents acteurs ?*

Il s'agit ici de resituer le questionnement du médiateur<sup>36</sup> par rapport à ce qu'il entend de la part des participants et ce qui fait conflit. L'analyse du type de conflit ne constitue pas d'autre intérêt pour le médiateur que de disposer d'une connaissance suffisante de ce qui fait conflit pour pouvoir accompagner les parties dans leur dialogue, dans la compréhension de leurs interactions.

L'analyse des ressorts des conflits liés aux usages de l'espace est relativement riche et plusieurs modèles et grilles existent. J'en citerai quelques uns pour montrer différentes façons d'analyser le conflit.

Le premier est fourni par Jean Marc Dziedzicki (2003) sur la base d'un travail de thèse élaboré à la fin des années 1990. L'auteur propose par exemple une typologie des conflits d'aménagement sur la base de quatre dimensions conflictuelles, en partant du registre d'argumentation des opposants :

- Le conflit « *fondé sur les incertitudes* » exprime chez une population des craintes en termes d'impacts potentiels de l'aménagement sur son cadre de vie et sa santé, et corrélativement, en terme de dépréciation de l'image de son territoire et de valeur de son patrimoine immobilier. Elles sont fondées sur la défense d'intérêts individuels. On retrouve là, par exemple, des registres argumentaires utilisés dans le conflit autour des poulaillers, lorsque des riverains avancent le risque de nuisances sonores et olfactives pour dénoncer les projets d'implantation et les risques de dépréciation de leurs biens d'immobiliers situés à proximité.
- Le conflit « *substantiel* » exprime un désaccord de la population sur la nature, voire l'intérêt, de la réalisation de l'aménagement quelque soit son lieu d'implantation. Si on reprend l'exemple des divers conflits en Lot-et-Garonne autour de l'implantation des poulaillers, ce registre appartiendrait plutôt aux acteurs dénonçant le système économique et la logique de dépendance entre l'agriculteur et la coopérative qui découle selon eux de ces pratiques d'élevage. Cette argumentation traduit la défense d'intérêts plus généraux ou de valeurs qui ne sont pas associés à des réalités individuelles.

---

<sup>36</sup> Les différents types de questions que posent le médiateur aux parties dans cette phase d'écoute et de diagnostic sont abordés dans plusieurs ouvrages comme celui de Stimec (2008) ou de Pekar Lempereur *et al.*, (2008).

- Le conflit « *de procédure* » traduit une remise en cause des procédures de participation de la population, et de manière plus générale, des modalités de la décision administrative. Ce sont par exemple les insuffisances régulièrement dénoncées dans les conflits d'aménagement de la procédure d'enquête publique. Dans le cas du site natura2000, c'est aussi la dénonciation des insuffisances de la procédure de concertation mise en œuvre lors de l'élaboration du document d'objectifs, que ce soit sur la place effective réservée aux opposants dans l'élaboration des mesures de gestion ou encore le caractère essentiellement consultatif des avis des municipalités concernant la délimitation du périmètre ;
- Enfin, le conflit *structurel* conteste aux décideurs le monopole de la légitimité à prendre les bonnes décisions dans le cadre de situations que la population entend vouloir maîtriser en raison de leur impact sur la vie quotidienne. Les opposants aux projets d'aménagements revendiquent alors une « légitimité de proximité ». C'est précisément le registre argumentaire que mobilisent les propriétaires agriculteurs lorsqu'ils dénoncent le « rôle de l'Union Européenne » ou des « gens des ministères » dans la mise en œuvre d'un dispositif comme Natura2000— forcément mal adaptée à la situation locale selon eux.

A ces formes de conflit, l'auteur ajoute un autre niveau de lecture, fondé sur trois principales familles de mécanismes dont la combinaison conduit à une *dynamique conflictuelle* : la première relève des *conflits interpersonnels*, qui se lisent à l'échelle des relations interindividuelles entre les protagonistes. Ils s'appuient sur des intérêts divergents, des représentations différentes, des malentendus, des ressentiments, etc., la seconde a trait aux *conflits publics* dont le caractère traduit une situation complexe, difficile à cerner, propre aux conflits d'aménagement opposant une diversité d'acteurs et dont la faible lisibilité participe de sa confusion ; enfin, la troisième famille de mécanisme correspond aux *questions de territoire et d'espace*.

L'intérêt de l'étude de Dziedzicki est ainsi de montrer que la nature du conflit traduit des motivations qui peuvent être très diverses, et que par ailleurs, les ressorts du conflit peuvent être recherchés à des niveaux très différents.

Jacques Salzer (2006) propose une autre grille d'analyse plus large des différentes causes des problèmes sur la base de nombreux conflits analysés. Quinze dimensions fréquentes des conflits sont repérées, leur degré d'importance pour chacune des parties pouvant être nul ou variable. Une version adaptée aux problématiques territoriales est proposée par

Philippe Barret dans le guide pratique du dialogue territorial. L'auteur y propose 11 dimensions du différend : une dimension géographique (querelles de clochers, limites de territoire...), socioculturelle (liés aux modes de vie, aux types de formation, au groupe social...), économique, politique, juridique ou légal, environnemental, technique, psychologique, historique, lié aux systèmes de valeurs des individus ou enfin aux informations, aux connaissances et aux différentes interprétations de celles-ci. On pourrait retrouver plusieurs de ces dimensions, qui souvent se chevauchent et se complètent, dans les différends que nous avons exposés. Ainsi, dans le cas de l'implantation des poulaillers apparaissent plusieurs dimensions dans les argumentaires présentés par les contestataires comme les porteurs de projet, parmi lesquelles :

- La *dimension géographique* est très présente de part la proximité entre les bâtiments et les habitations des riverains
- La *dimension socioculturelle*, se lit à travers le rejet des « néo-ruraux » qui caractérise le discours de certains porteurs de projet.
- La *dimension légale et juridique*, qui est portée par les contestataires lorsqu'ils s'appuient sur des règlements d'urbanisme pour justifier leur opposition à ces projets
- La *dimension politique*, lorsque les élus (les maires particulièrement) sont montrés du doigt pour avoir validé des projets afin de plaire à certaines catégories d'acteurs ruraux.
- La *dimension environnementale*, puisque les contestataires mettent en avant l'aspect paysager, le confort du cadre de vie, menacés selon eux par ces projets.

Jean Eudes Beuret (2006) propose quant à lui d'autres grilles de lecture. Pour l'auteur, les discours des acteurs au sein d'arènes de concertations environnementales illustrent trois principales lignes de fracture, que sont le *rapport au temps* (certains évoquant un temps long quand d'autres avancent des exigences à court terme), le *rapport à l'appropriation* (en lien avec les droits de propriété, d'usage) et le *rapport à la nature*, plus ou moins distancié selon les acteurs. Ces lignes de fracture dessinent des positionnements d'acteurs différents qui se retrouvent en arrière-plan des controverses environnementales : un ancrage naturaliste, un ancrage local, un ancrage productif.

Par ailleurs, J-E Beuret intègre une autre lecture du conflit sur la base de la théorie de la justification (ou « économies de la grandeur ») développée par Boltanski et Thevenot (1991) de manière à apporter des éléments de compréhension sur ce qui fonde le désaccord entre les parties, en corrélativement, sur ce qui pourrait constituer la base d'un accord. Puisqu'il ne

s'agit pas, en médiation, de déterminer qui a tort ou a raison, il peut être éclairant de comprendre ce qui a de la valeur pour les uns et pour les autres. Boltanski et Thevenot ont repéré plusieurs principes qui structurent notre positionnement, dont les quatre premiers, selon J-E Beuret, se retrouvent fréquemment dans les conflits environnementaux. Il s'agit de<sup>37</sup>:

- la *grandeur domestique*, qui touche à ce qui est familier, proche, qui inspire confiance.
- La *grandeur civique*, qui renvoie à la défense d'un intérêt général, qui prime sur les intérêts particuliers.
- La *grandeur marchande*, qui se fonde sur le principe de la concurrence et s'ancre dans le domaine des intérêts privés qui ne sont pas de nature familiale, affective ou de proximité.
- La *grandeur industrielle*, qui est régie par le principe de l'efficacité
- La *grandeur du renom*, qui reconnaît une « supériorité » de ce qui est connu par rapport à ce qui ne l'est pas
- Enfin, la *grandeur de l'inspiration*, qui admet une valeur à ce qui est relatif à la beauté, la singularité, l'intuition, le génie.

Le travail d'explicitation du médiateur sur ce qui importe pour les uns et les autres facilite le dépassement des jugements initiaux, les préjugés. La recherche de ce qui motive le discours appelle donc, de la part du médiateur, en vue d'approfondir sans cesse les valeurs et les intérêts des individus.

L'évocation de ces différents modèles<sup>38</sup>, dont la liste est sans doute loin d'être exhaustive, permet de noter l'existence d'un cadre de référence amenant le médiateur à pouvoir nourrir son questionnement à l'égard des parties. Il ne s'agit pas ici d'apporter un avis sur leur pertinence ou sur leurs limites, mais de les utiliser plutôt comme un référentiel permettant au

---

<sup>37</sup> Nous reprenons ici la formulation des grandeurs par J-E Beuret. La présentation de ces grandeurs par Boltanski et Thevenot diffère quelque peu, même si le fond est globalement conforme.

<sup>38</sup> D'autres modèles d'analyse des formes de conflictualité liés aux conflits d'usage procèdent encore de travaux de recherche, comme ceux effectués au sein de l'unité mixte de recherche (UMR) SAP-APT, sous la direction d'André Torre. L'équipe de recherche a compilé ces dernières années un grand nombre de données relatives à des conflits d'usage en France et constitué une base de données Conflits®. Parmi les éléments analysés, les registres d'argumentation mobilisés par les acteurs ont fait l'objet d'un traitement et sont classés par catégories d'analyse (Torre et *al.*, 2010).

médiateur une lecture plus aisée de ce qui se joue à travers les argumentaires que mobilisent les participants au processus, et d'approfondir leur réflexion sur leurs besoins.

- *Qui est concerné par le conflit ou le projet en médiation ?*

L'analyse du registre d'argumentation pose aussi la question du niveau auquel doit être envisagé le « problème ». La médiation territoriale mettant aux prises non seulement des individus, mais aussi des groupes d'individus ou des organisations, la lecture du conflit par le médiateur ne peut se cantonner au niveau interindividuel. En effet, ce n'est parfois pas tant les individus qui sont en conflit, que le groupe qu'ils représentent ou l'organisation dont ils relèvent. Jacques Salzer (2006), repris dans Pekar-Lempereur et al., 2008, propose une grille d'analyse pour approcher plusieurs dimensions du conflit. Celle-ci vise à aider le médiateur à accompagner les parties et à envisager dans quelle mesure les problèmes et leurs solutions relèvent :

- Des *individus* (et donc de leurs relations),
- Des *groupes* auxquels ils appartiennent et dans lequel ils se reconnaissent. C'est le cas des groupes d'agriculteurs non organisés, ou des propriétaires d'un même village dans le cas de Natura2000.
- Des *organisations* dont ils relèvent et qui leur imposent des règles et les influencent. Il s'agit, dans la concertation autour du foncier, des organisations qui mettent en œuvre des mesures d'accompagnement auprès des jeunes agriculteurs, ou encore de la collectivité locale. *Dans quelle mesure le fonctionnement et les règles hiérarchiques de ces organisations pèsent-ils sur ce qui est dit en médiation ?*
- Des *systèmes* globaux, politiques, culturels, sociaux, etc., dans lesquels s'inscrivent les individus et qui influencent leurs décisions.

Comme pour les autres grilles d'analyse, la réponse peut se situer dans l'ensemble des niveaux, ou peut-être davantage à un niveau qu'à un autre.

### **3.1.2. Positionnement du médiateur face à la complexité de l'objet du conflit, du manque d'information ou des problèmes de compréhension entre les parties**

Ce détour par l'analyse des registres d'argumentation des acteurs dans la médiation est significatif de la complexité des objets qui peuvent y être traités. Les ressorts technologiques, les incertitudes scientifiques, les intrications juridiques et réglementaires peuvent rendre l'examen de ce qui fait conflit extrêmement périlleux et difficile. Cette

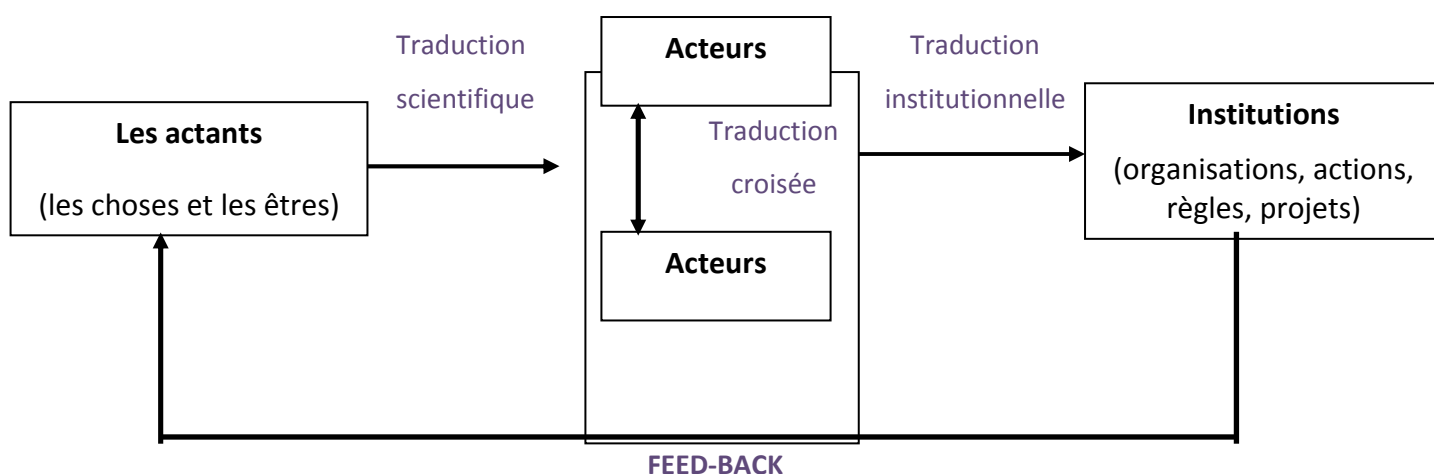
complexité pose des questions au médiateur qui sont principalement de deux ordres : d'une part, *comment amener les participants à appréhender l'objet de la controverse dans sa complexité, c'est-à-dire à travers la pluralité de ses facettes ? Ensuite, comment favoriser un diagnostic « partagé » dans la mesure où chaque participant ne dispose pas de la même lecture du problème, ni de dispose des mêmes informations, connaissances ou compétences ?*

- *Comment amener les participants à appréhender la complexité de l'objet de la controverse ? En quoi ce dont on parle est complexe ? Et pour qui l'est-il ?*

Pour Jean Eudes Beuret, la médiation territoriale est à resituer « au cœur d'un cycle de traduction » (Beuret, 2006 ; 2010). Pour être efficace, le processus doit être séquencé par trois types de traduction de nature différente (schéma n°3). Il s'agit d'abord de la **traduction scientifique**, qui doit amener à « faire parler le réel », c'est-à-dire à rendre intelligible aux uns et aux autres des fonctionnements, des mécanismes, des interactions portant sur le milieu physique ou humain, dans une temporalité passée, présente ou future. Il s'agit de faire en sorte que les participants s'entendent sur un langage et des représentations du réel qui dépassent les clivages, les référents sociaux ou culturels, et ainsi de projeter une image du réel qui soit un support de dialogue. Cette traduction scientifique doit permettre de rendre accessible au dialogue des objets complexes.

### Schéma n°3. Le cycle de traduction dans les médiations territoriales<sup>39</sup>

Source : Beuret, Pennanguer & Tartarin, 2007 : 87



<sup>39</sup> Il s'agit ici d'une version simplifiée du cycle de traduction. Une version plus récente et complète est présentée dans Beuret, 2010.

Pour J-E Beuret, cette fonction ne relève pas forcément du « médiateur » ou plutôt de l'animateur du dialogue. , il s'agit donc de **comprendre la complexité de l'objet** – ou tout du moins d'être en mesure de savoir qui est la personne idoine pour exposer la complexité d'un objet aux participants au processus sur ces problématiques – pour la retranscrire **ensuite en un support** (langage, image..) **intelligible** pour l'ensemble.

Actuellement, de nombreuses recherches sur les démarches participatives amènent à la mise au point d'outils « d'aide à la décision » et tentent de répondre justement à cette problématique. Le recours aux systèmes d'information géographique, aux modélisations, aux jeux de rôles, aux démarches prospectives, etc., participent de ce même souci de rendre plus « parlant » des processus qui sont complexes à expliciter<sup>40</sup>. Le recours à ces outils, si pertinents soient-ils, posent le problème de leur articulation au processus que mène le médiateur, et de la manière dont ils sont considérés par les participants. Ils n'enlèvent pas, par ailleurs, les différents niveaux de compréhension entre des participants confrontés à un même objet.

Cette capacité du médiateur à adapter un discours, une attitude de manière à être entendu évoque un second type de traduction dont parle Jean-Eudes Beuret. Il s'agit de **la traduction croisée**, dont l'une des composantes est précisément de rendre accessible à tous le langage des participants. La difficulté est bien entendu pour lui de ne pas en altérer le contenu. Laurence De Carlo (2004 :93) semble évoquer un rôle similaire lorsqu'elle dit du facilitateur qu'il « *réalise un travail d'interprétation, c'est-à-dire qu'il dégage le sens latent des paroles des acteurs afin que celui-ci soit compréhensible aux autres et serve de base à l'élaboration d'autres discours* ». Cependant, cette faculté d'interprétation n'est pas poser la question de l'influence du facilitateur sur les discours et les représentations. On peut ainsi penser que le risque est que le médiateur se substitue aux parties dans l'appréciation du sens des mots et plaque dès lors ses propres représentations. L'art du questionnement et de la reformulation, souvent mis en avant dans les pratiques de médiation, a pour fonction

---

<sup>40</sup> C'est le cas, par exemple, du laboratoire Companion Modeling (COMMOD) du Cirad de Montpellier qui travaille depuis une dizaine d'années sur l'utilisation d'outils de modélisation, en particulier la simulation multi-agents et les jeux de rôles dans le domaine de la gestion des ressources renouvelables afin d'aborder les thèmes scientifiques concernant la propriété commune, les processus de coordination entre acteurs, les processus de décision collective, etc. Pour ce laboratoire, le « *recours à des modèles et à des jeux a été un moyen de franchir les frontières disciplinaires, et de prendre en considération la nature complexe des systèmes étudiés.* » (site internet du laboratoire Commod).

d'éviter ces risques en amenant les parties à dire autrement, c'est-à-dire avec d'autres signifiés, les éléments d'un discours.

- *Comment faire si les participants n'ont pas accès à des informations ? Comment amener l'ensemble des parties à partager un diagnostic sur un objet complexe ?*

Les éléments que nous venons d'évoquer exigent toutefois un postulat : que chaque participant puisse disposer et avoir connaissance de l'ensemble des informations techniques, sociales, culturelles, financières, légales, et puissent les comprendre (Faget, 2010). Ce partage intégral des informations a pour objectif de soutenir les participants les moins familiarisés à la complexité des sujets traités et d'éviter d'alimenter des asymétries de pouvoir entre les acteurs au sein du processus. En effet, l'une des composantes du pouvoir consiste en la capacité à disposer du savoir ou bien à mobiliser des ressources (juridiques, financières, connaissances...) pour maîtriser l'incertitude relevant de la définition d'objets complexes<sup>41</sup> (Dziedzicki, 2006).

La complexité de l'objet de la médiation pose aussi la question de la *place réservée à l'expertise. Comment la mobiliser ? Dans quel cadre ? Qui décide de l'identité de l'expert ?* En médiation, l'expert doit être considéré comme un moyen de progresser dans une connaissance partagée de la réalité, non comme un moyen de trancher ce qui est ou non vérité et qui a tort ou raison<sup>42</sup>. Pourtant leur rôle est essentiel et peut orienter le dialogue vers tel ou tel diagnostic, vers telle ou telle solution. D'où l'importance pour le médiateur de bien faire entendre à l'expert – et à tout intervenant extérieur- ce qui est attendu de lui et de resituer son intervention dans le cadre d'un apprentissage et d'une réflexion collective. Il est souvent difficile, notamment dans les médiations portant sur des sujets complexes (les OGM par exemple) de s'accorder sur l'identité d'un expert. Le médiateur n'a pas à définir *qui* est expert, et par conséquent *qui* ne l'est pas : cette question revient sans doute aux participants, le rôle du médiateur étant de s'assurer que le choix du (ou des) expert(s) fait l'objet d'un consensus, ce qui n'est pas toujours évident. .

---

<sup>41</sup> Par exemple, les opposants aux projets d'aménagements, organisés sous forme d'associations de défense de l'environnement, sont parvenus à modifier les rapports de force avec les maîtres d'œuvre ou les décideurs au sein d'instances délibératives en développant une expertise technique, en constituant des réseaux de surveillance, en réclamant d'un accès légal à l'information, etc.

<sup>42</sup> Par ailleurs, on peut mentionner l'essor des conférences de citoyens, qui sans constituer des arènes de médiation, ont démontré la capacité de profanes à pouvoir questionner de manière pertinente les experts et à développer un point de vue argumenté sur une question complexe



Nous venons d'aborder le questionnement dans le cadre de cette phase de diagnostic en mettant en avant les dimensions complexes de l'objet du conflit et les manières, en pointant le questionnement pour le médiateur en vue d'appréhender les registres d'argumentation des parties et de les amener vers une reconnaissance réciproque de leurs intérêts et de leurs besoins. Enfin, nous avons montré que, concernant des conflits complexes que le médiateur est amené à organiser une transparence et un partage de l'information. Il convient toutefois d'appréhender l'ensemble de ces questions dans une dynamique propre à un processus, dans lequel des jeux d'acteurs se manifestent, dans lequel des rivalités ou des alliances peuvent se nouer.

### **3.2. Questionnement et attitude du médiateur pour faciliter une reconnaissance mutuelle des parties dans la médiation de groupe**

Il s'agit ici d'analyser quel questionnement peut aider le médiateur à interpréter la dynamique de groupe, à gérer, canaliser, stimuler, rassurer certaines personnes et lui permettre ainsi de faire progresser le processus vers la reconnaissance réciproque des acteurs, avant la phase de recherche des solutions. Deux questions cruciales pour le médiateur territorial seront abordées : d'une part, celle des asymétries de pouvoir et des jeux d'acteurs qui prennent une place spécifique du fait de la pluralité et de la diversité des parties prenantes et, d'autre part, celle de la légitimité du représentant et celle de ses relations avec les individus, groupes ou organisations qu'il représente.

#### ***3.2.1. Le médiateur, les jeux d'acteurs et les asymétries de pouvoirs***

La médiation territoriale est une médiation multilatérale (Beuret, 2006), c'est-à-dire qu'elle place en présence des groupes d'acteurs qui peuvent être en opposition ou bien nouer des alliances au cours du processus. Ceci complique singulièrement l'analyse et la diversité des jeux d'acteurs, par rapport à des situations de médiation bilatérales et rend particulièrement complexe l'analyse en temps réel par le médiateur de ce qui se joue en médiation. Pourtant, il convient de cerner quelles sont les alliances, les oppositions, les dépendances, les hiérarchies qui s'établissent et évoluent entre les acteurs, dans l'objectif de repérer d'éventuels freins à la progression du processus, ou au contraire de nouvelles opportunités de dialogue.

Par ailleurs, la médiation territoriale rassemble des participants dont les relations sont caractérisées par un certain déséquilibre des pouvoirs. L'une des critiques régulièrement avancée au sujet de la médiation et de ses variantes tient à ce qu'elle pourrait constituer un

lieu et un espace de reproduction des asymétries de pouvoir et des inégalités sociales, et que l'accord qui en résulte porterait intrinsèquement les stigmates de ce déséquilibre. L'un des rôles souvent prêté au médiateur est justement de gérer ses asymétries. Mais, l'attitude des praticiens peut varier de la neutralité de type laisser-faire jusqu'à des formes d'orientation explicite visant à insérer davantage d'équité dans les rapports entre les individus (Barnaud & *al.*, 2010). Avant d'aborder les stratégies ou les outils que mobilisent les médiateurs pour gérer les asymétries de pouvoir entre les participants, il convient d'abord de réfléchir à la place qui est laissée à l'explicitation et à la gestion de ces asymétries.

- *Comment se positionne le médiateur par rapport aux asymétries de pouvoir qui se manifestent dans les médiations ?*

La pleine acceptation des principes de la médiation par les participants (dialogue horizontal, respect de la parole de l'autre, écoute, temps de parole équitable) et les techniques du médiateur pour favoriser un temps de parole partagé n'enlèvent pas les relations et les « jeux » de pouvoir qui se manifestent à travers leur dialogue<sup>43</sup>. Il peut être intéressant pour le praticien de se poser la question de la manière dont il intègre cette dimension dans sa pratique, et la manière dont lui-même la gère, de façon explicite ou inconsciente. D'après Barnaud et *al.*, 2010, très peu de praticiens et chercheurs de la participation<sup>44</sup> revendiquent une posture de neutralité du « type laissez-faire », laissant délibérément les jeux de pouvoir s'exprimer dans le processus. La plupart, tout en revendiquant le fait de n'avoir aucun parti pris, donnent la parole de la même façon à chacun des acteurs en présence ou bien renforcent la voix des acteurs ou les points de vue considérés par le praticien comme les moins influents.

Dans le cadre de son intervention, le médiateur peut donc adopter une posture différente face au groupe. Jean-Eudes Beuret (2006 : 287), sur la base des travaux de Jacques Salzer, évoque par exemple deux postures différentes, entre implication et détachement : celle du médiateur « froid » qui ne s'implique avec aucune des parties, ou bien le médiateur « chaleureux », qui au contraire s'implique fortement, mais avec l'ensemble des parties et de façon transparente, de manière à attiser la dynamique de groupe. Au-delà des questions

---

<sup>43</sup> Voir à ce sujet Barnaud C., D'Aquino P., Daré W., Fourage C., Mathevet R., 2010. Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir. Expliciter et interroger les positionnements. Actes du colloque OPDE 2010 « aide à la décision et gouvernance »

<sup>44</sup> L'échantillon, composé de 51 chercheurs et praticiens, n'avait pas la prétention d'être représentatif. Il donne à voir une tendance.

éthiques que ces postures peuvent poser, le praticien apparaît bel et bien questionné par les jeux de pouvoir qui se déroulent dans les processus multi-acteurs.

- *Comment mener le processus de manière à favoriser des formes de relations « horizontales » ?*

Les techniques les plus couramment utilisées pour rééquilibrer les pouvoirs en médiation incluent la gestion de l'attribution des sièges ou d'autres aspects relatifs au lieu physique ainsi que l'établissement et la mise en application de règles comportementales de base visant à décourager le recours à des tactiques de négociation coercitives (Poitras & Wiseman, 2005 : 74).

Un autre aspect, que démontre aussi l'étude de Barnaud et *al.*, 2010, consiste donc à encourager les parties détenant le moins de pouvoir à faire valoir leur point de vue et celles en détenant le plus à pouvoir écouter et s'abstenir d'user de leurs pouvoirs pour s'imposer dans le processus de communication.

Toutefois, si l'objectif de la médiation est de maintenir un équilibre des pouvoirs de manière à bâtir de nouvelles relations sur la base d'un dialogue ouvert, la perception d'un « effacement » des asymétries de pouvoir peut poser un problème en dehors de la médiation. *La médiation ne fonde-t-elle pas alors un équilibre « trompeur » le temps de la médiation, si l'on tient compte du fait que parmi les participants d'une médiation territoriale certains ont un pouvoir de décision in fine non seulement dans le processus de médiation mais également dans la procédure légale qui doit acter les résultats de celle-ci ? L'omission des réalités de pouvoir ne constitue-t-elle pas alors un risque pour le résultat de la médiation ?*

- *Comment un médiateur peut-il assurer l'équilibre des pouvoirs entre les parties en médiation territoriale tout en respectant le cadre hiérarchique et les asymétries de pouvoir fondés sur et par la démocratie représentative ?*

En adaptant les travaux de Poitras & Wiseman (2005) au contexte de la médiation territoriale, il pourrait être proposé trois pistes pour fonder le processus sur la réalité des relations hiérarchiques entre les participants.

- La première, défendue aussi par Beuret (2006), consiste à expliciter ces relations en invitant les participants à réfléchir à leur position respective eu égard au processus décisionnel.

- La seconde piste consiste à expliciter les raisons pour lesquelles la partie disposant de plus de pouvoir a accepté la médiation. L'objectif est que les autres parties réalisent que le « détenteur du pouvoir » a l'intention de mettre temporairement de côté celui-ci le temps de la médiation. Elle peut permettre à l'ensemble des parties de reconnaître le rôle de chacun dans et en dehors de la médiation, la reconnaissance d'asymétries de pouvoirs « à l'extérieur » pouvant aider à penser leur gestion à l'intérieur du processus.
- La troisième piste renvoie à la préparation des parties à « réintégrer » la structure hiérarchique institutionnelle en dehors du processus de la médiation, en demandant aux parties d'évaluer les répercussions possibles d'un transfert d'un équilibre « communicationnel » issu du processus de médiation dans le cadre de la réalité des rapports institutionnels et hiérarchiques.

Au final, il apparaît important de clarifier le fait que les règles et les équilibres définis et « façonnés » dans le cadre du processus de médiation sont liés à lui, et ne s'imposent pas à l'extérieur. Cela soulève toutefois la question du pouvoir<sup>45</sup>, et la manière dont le médiateur définit ou se représente cette notion, à la fois ambiguë et complexe dès lors qu'on aborde les dynamiques de groupes<sup>46</sup>. Le leadership admet plusieurs dimensions : la personne qui dispose d'une autorité administrative, morale, électorale ne dispose que d'un certain degré de pouvoir. Les absents démontrent quant à eux une forme de pouvoir, celui de « bloquer » le processus.

### **3.2.2. Représentativité et légitimité des parties en médiation**

La médiation territoriale est une médiation de groupe qui met en présence des personnes qui représentent d'autres individus, un groupe, une organisation. Dès le départ se posent des difficultés quant à la représentativité effective des représentants, et par conséquent, quant à leur *légitimité*.

- o *Quel positionnement le médiateur doit-il adopter concernant la légitimité des représentants et la représentativité des « parties prenantes » dans la médiation ?*

Ce souci de la représentation, dont nous avons vu qu'il faisait débat, pose plusieurs questions concrètes au cours du processus de médiation. Tout d'abord, elle questionne le médiateur sur la manière dont il tient compte de cette donnée : *doit-il discuter de la*

---

<sup>45</sup> Je tiens à remercier Pierre-Yves Guiheneuf pour avoir mis le doigt sur cet élément manquant de mon exposé au cours de la soutenance.

<sup>46</sup> La théorie organisationnelle d'Eric Berne offre, par exemple, une approche multiple de la notion de leadership.

*représentativité des participants ou bien l'occulter ? Sur quelle base la questionne-t-il ? Comment ? Quels risques prend-il pour l'ensemble du processus en relevant ces difficultés ?*

Une partie de ces questions peuvent – ou doivent – être posées dès la phase préalable, mais sans doute demeureront-elles pertinentes tout au long du dialogue.

La question de la représentativité des participants se pose à plusieurs niveaux pour le médiateur :

- **A l'extérieur de l'arène principale de la médiation**, il s'agit de comprendre les relations entre les représentés et le représentant. Il y a deux façons de les appréhender. Dans une perspective « ascendante », on peut se demander comment se compose la parole du représentant : *le représentant est-il un bon porte-parole des personnes qu'il doit représenter ? Connaît-il leurs visions ? Leurs aspirations ? Leurs intérêts ? Leurs dispositions à négocier ? La parole du représentant est-elle « construite » en amont par les « représentés » ?* Puis, dans une perspective « descendante », il s'agit de savoir comment le représentant restitue le contenu du dialogue à ceux qu'ils représentent pour faire avancer la réflexion parmi les parties prenantes.
- **A l'intérieur de l'arène principale de médiation**, il s'agit d'explicitier et de mettre en lumière à quel titre et dans quelle mesure tel individu exerce une fonction de représentation, et d'interroger ses relations avec sa base.

#### **Encadré n°6. Le décideur ou le technicien : qui vient en médiation ?**

Idéalement celui qui vient en médiation devrait être celui qui a force de décision au sein du groupe ou de l'organisation qu'il représente. Dans les faits, c'est rarement le cas. Par exemple, dans le cadre de la concertation autour de l'accès au foncier agricole (cas n°3), la réflexion initiale s'est portée sur l'identité de celui qui, au niveau d'une organisation, était invité : serait-ce, dans le cas d'une association, le président du conseil d'administration, ou bien le directeur salarié, qui dispose d'une autre forme de légitimité ? Le choix peut se résumer de la manière suivante comme la présente Jacques Salzer (2006 :3) : *« Si au lieu d'être représenté par l'individu H ou Z, le groupe ou l'organisation était représenté par l'individu L ou B, pense-t-on que l'on arriverait à une négociation plus fructueuse, plus rapidement ? »*

Dans notre cas, ce sont principalement les techniciens, les salariés qui se sont déplacés dans la médiation, même lorsque les « décideurs » étaient invités. Cela pose d'emblée la question du mandat dont dispose celui qui se déplace pour décider. La question est alors : *quelle est la portée réelle de ce que va avancer l'individu pour l'organisation dont elle relève ?*

L'une des difficultés tient à l'appréciation de la représentativité des participants par chacun des protagonistes. Certains, dans la concertation, peuvent se prévaloir d'une base très élargie et mettront en avant par exemple l'importance numérique de leurs « délégués ». Pour d'autres, la légitimité de la représentation repose sur la « qualité » de leur délégation, sur la renommée de leur structure. Fort de leur élection, les élus locaux, par exemple, peuvent avancer qu'ils représentent la population de leur territoire, même s'ils peuvent avoir tendance à défendre en réalité des intérêts privés, ou bien ceux d'un groupe. Pour le médiateur, il s'agit d'abord de savoir de quel mandat le représentant dispose en médiation. Cette question sera plus encore posée s'agissant des groupes inorganisés. Si il importe pour la qualité du processus décisionnel que les participants puissent prendre des décisions, il est rare que la personne présente soit la plus élevée au plan hiérarchique (voir encadré n°6).

- *Les personnes parlent-elles en leur nom propre ou bien disposent-elles d'un « mandat » de la part de ceux qu'elle est censée représenter ? Quelle consultation des participants avec leurs entités respectives ?*
- *Comment accompagner les représentants dans la gestion de leurs relations avec leur base ?*

Pierre-Yves Guiheneuf (2006) souligne qu'ainsi il est fréquent qu'au sein des dispositifs de médiation (environnement en l'occurrence), le médiateur soit amené à « *constituer une scène principale occupée par les représentants des divers groupes concernés, et des « scènes secondaires » constituées par les représentants et leurs pairs* ». Cependant, la gestion de ces relations vient souvent en complément de la prestation du médiateur, et ne constitue pas forcément une demande de la part du donneur d'ordre. Par ailleurs, elle pose aussi la difficulté ou l'absence de volonté du groupe ou de l'organisation de travailler sur les relations entre les mandants et leur délégué. *Par ailleurs, même la construction commune d'une parole en amont la rend-elle légitime pour ceux qui la reçoivent, dans la mesure où se pose la question de celui qui l'incarne et la porte ?*

- *Comment les représentants vont-ils transmettre ce qui se passe en médiation à leurs représentés ?*

Jean-Eudes Beuret (2006), sur la base d'études de cas, expose aussi une autre difficulté : celui de la transmission par les porte-parole de ce qu'ils vivent au sein de la concertation. Les effets de la concertation (par exemple la reconnaissance mutuelle des acteurs) portent d'abord sur ceux qui y participent, dont sont exclus les groupes de base. Les porte-parole peuvent évoluer et modifier leurs points de vue au sein de la concertation au contact des autres catégories d'acteurs et via un apprentissage de la réalité, sans que leur base ne

s'approprié ce changement. Jacques Salzer (In Douillet & Barret, 2003) propose l'établissement d'un texte commun de la part des différents membres d'une instance de dialogue, y compris de bords opposés, de manière à faire un retour complet et transparent à leurs bases. Paul Carriot<sup>47</sup>, qui est intervenu dans des médiations et des débats publics, proposent que le compte rendu soit établi, non par le médiateur, mais par un des participants ou par le co-médiateur. Pour ma part, dans le cadre des concertations, j'opte pour indiquer l'ensemble des points sur un paper board au cours des réunions. Le compte-rendu reprend alors fidèlement le contenu sur lequel les parties se mettent d'accord au cours de leurs échanges.

Ces diverses difficultés propres au système représentatif explique pourquoi les processus de concertation, même lorsqu'ils sont connectés aux procédures décisionnelles, intègrent parfois des formes de participation fondées sur la consultation (Dziedzicki, 2006). Mais elle doit alors satisfaire plusieurs conditions : être pleinement intégrée dans le processus de médiation, se dérouler suffisamment tôt dans le processus d'élaboration pour éviter le sentiment parmi les populations consultées que les « dés sont pipés », enfin être mobilisée à différentes étapes du processus et s'accompagner d'une information selon des phases successives de manière à favoriser une participation continue.

#### **Encadré n°7. Processus de reconnaissance mutuelle : qui reconnaît qui ?**

Les médiations collectives amènent à considérer deux questions importantes : *la reconnaissance mutuelle peut-elle être partielle ou doit-elle être intégrale, c'est-à-dire concerner l'ensemble des acteurs entre eux ?* En effet, la mise en œuvre d'un dialogue peut amener certains acteurs – *pas tous* – à s'entendre sur des besoins réciproques, mais cette reconnaissance peut ne pas être partagée par l'ensemble des participants du processus. Si cette reconnaissance partielle peut amener à l'émergence et la mise en œuvre de solutions auprès de certains individus, la question demeure de savoir quels sont les risques éventuels de cette reconnaissance partielle, en sachant que ceux qui poursuivent dans le conflit conservent clairement une capacité de blocage.

Par ailleurs, dans le même ordre d'idée, *à quel niveau se joue cette reconnaissance réciproque ?* En effet, si l'on reprend l'analyse de J. Salzer sur les différents niveaux d'écoute globale, il s'avère important de *comprendre qui entend qui*, c'est-à-dire est-ce que cette compréhension mutuelle se limite aux participants de l'arène de médiation, ou bien doit-elle s'étendre aux groupes ou aux organisations dont ils relèvent. *Comment passe-t-on d'une reconnaissance mutuelle interindividuelle à des niveaux supérieurs impliquant les groupes et les organisations ?*

---

<sup>47</sup> Entretien individuel, le 10/09/2011.

Enfin, on peut s'interroger sur les difficultés que posent les logiques de représentation en médiation territoriale dans la phase de reconnaissance mutuelle des acteurs (voir encadré n°7). Cette fonction n'induit pas l'expression des émotions de la même manière que dans les autres types de médiation. La distanciation de l'individu par rapport à l'objet semble laisser une place plus ténue aux émotions, alors même que le cadre du dialogue (nombre et diversité des parties, publicisation ou transparence des débats, etc.) amène certainement une plus grande retenue de la part des participants. *Comment doit-elle alors être prise en compte alors même certains estiment sa place est fondamentale dans les cadres de d'arènes de délibération ?* Pierre Livet (2007) estime en effet que la délibération, sous ses formes diverses (débat public, conférences de consensus, panel de citoyens argumentant sur un projet, et bien entendu les débats des parlements et des cours constitutionnelles), doit tenir compte des émotions et en particulier éviter de laisser grandir des ressentiments, mais au contraire mobiliser l'énergie émotionnelle pour des tâches coopératives.

\*\*\*

Dans cette troisième partie, nous avons abordé quelques questions importantes relatives à la phase de diagnostic, en axant notre propos à la fois sur les modalités de construction d'objets communs et sur les relations entre les participants de ces processus. Deux éléments importants peuvent être soulignés : d'une part, nous avons vu que le « passage au dialogue » est la résultante d'un premier accord partiel et éventuellement implicite sur *ce qui fait l'objet de la médiation*. La phase de problématisation, c'est-à-dire le partage d'un énoncé d'un problème, permet le passage de la présence à la participation. On peut penser qu'elle constitue aussi une forme de légitimation du processus dans le sens où elle donne naissance à un « collectif ».

D'autre part, le questionnement autour du registre d'argumentation, de l'analyse et de l'explicitation des jeux d'acteurs comme de leur fonction de représentant participe d'une seconde phase de légitimation, qui se rapporte davantage à la mise en évidence des interdépendances et des interrelations entre ces acteurs, ainsi qu'à la construction d'objets communs. Cette phase de diagnostic, ponctuée de manière théorique, par une reconnaissance mutuelle des parties, travaille donc ce qui est, par-delà les différences et les divergences, commun aux parties, dans ce qui leur appartient, s'applique à eux ou les relie entre eux. La phase de créativité qui suit procède d'une logique plus poussée qui vise à construire une autre dimension de ce qui est commun aux parties : le « faire ensemble ». *Comment les spécificités que nous venons d'évoquer impactent-elle justement cette séquence ?*



## **4. Vers la conclusion du processus de médiation : de l'exploration des solutions possibles à la co-production d'une solution ou d'un accord**

---

La reconnaissance mutuelle entre les acteurs apparaît pour de nombreux auteurs comme le levier nécessaire à l'amorce d'une phase de co-construction de solutions communes entre les parties. Celle-ci phase se décline généralement en deux temps : le premier consiste en la recherche, par les parties, de toutes les solutions possibles pour répondre aux besoins identifiés dans le cadre du diagnostic. Le second vise à déterminer et construire la solution qui apparaît la plus pertinente en fonction des critères que se seront fixés les participants.

Cette étape de production de solutions, à partir des outils de la créativité, est abondamment évoquée dans la littérature portant sur les démarches participatives. Cependant, le lien entre la production d'idées et le processus décisionnel est rarement établi. La créativité en médiation apparaît même comme une phase en partie « escamotée » selon Arnaud Stimec (2006 :111), et ce pour deux raisons : la première est liée au fait que les parties soient encore trop tendues pour jouer le jeu ; la seconde est que les médiateurs ne disposent souvent pas d'outils ou de méthodologie d'aide à la créativité. Pourtant, si l'on ne réduit pas la médiation à la recherche d'un compromis entre des acteurs, la créativité est nécessaire à la construction d'une solution pleinement acceptée par tous.

Dans cette dernière partie, mon propos s'attache essentiellement à répondre à deux questions clés dans le cadre de processus de médiation pluri-acteurs : *d'une part, comment mener cette phase de créativité avec des groupes hétérogènes ? D'autre part, comment les spécificités du processus de médiation territoriale influent-elle sur le questionnement du médiateur au cours de cette phase de créativité ?*

### **4.1. LA PHASE D'EXPLORATION DES SOLUTIONS**

Tandis que dans la phase de diagnostic, le médiateur mobilise ses compétences pratiques pour favoriser l'écoute mutuelle entre les parties en vue d'une compréhension et d'une reconnaissance réciproque, la phase d'exploration des solutions exige de sa part des capacités à faciliter la créativité des participants. Concrètement, dans quelle mesure cette phase exploratoire l'appelle-t-il à modifier quelque peu sa posture, pour dépasser la seule fonction de facilitateur de la relation interpersonnelle ?

#### **4.1.1. Le recours à la créativité.**

Dans les situations de conflit, malgré un partage des éléments de diagnostic et une forme de reconnaissance mutuelle entre les parties, il n'est pas certain que le stade de confiance et de bien-être permette des actes de coopération. En l'absence de tensions entre les participants, cette étape de créativité est sans doute plus aisée. Néanmoins, le nombre des acteurs, la non-confidentialité peuvent être autant de freins à une créativité spontanée. Les outils de la créativité, tels qu'ils sont utilisés en design ou en marketing par exemple ne sont donc pas automatiquement transposables en médiation territoriale. La problématique du médiateur est donc d'ajuster le recours aux techniques de créativité en fonction de la dynamique du groupe, notamment l'état des relations inter-individuelles.

- *Comment dérouler une phase de créativité ?*<sup>48</sup>

Selon Guy Aznar, un spécialiste français de la créativité, celle-ci se décline généralement en quatre principales séquences:

- La « *formation* » des participants à la créativité: elle consiste à sensibiliser les participants aux principes et aux objectifs de la phase de créativité. Elle sert aussi à faire émerger une dynamique de groupe autour de quelques exercices de stimulation à la créativité
- La *formulation* du problème, la problématisation ou encore ce que De Bono appelle la *focalisation* (2004 : 138-154). Il s'agit d'identifier ce sur quoi va porter précisément l'effort créatif.
- La *phase de divergence*, qui vise à « ouvrir le champ des possibles »
- La *phase de convergence*, qui invite à évaluer les idées émises et à les transformer en une action ou un projet concret.

Cette formulation de la créativité est nécessairement adaptée en médiation, d'une part parce qu'elle ne tient pas compte de l'état des relations entre les acteurs, de leur volonté ou non d'être créatif, d'autre part, parce qu'elle ne prend pas en compte « l'historique » de la médiation, c'est-à-dire le contenu des discussions. On peut toutefois **conserver trois idées principales** :

- a) La créativité des individus ne se décrète pas. Elle doit être stimulée et surtout faire sens. Les acteurs peuvent en effet se demander pourquoi rechercher un éventail de

---

<sup>48</sup> Ces éléments de réflexion autour de la créativité sont liés à un cycle de formation en cours au sein du centre IRIS sur l'accompagnement au changement et à l'innovation sociale.

solutions possibles s'ils ont l'impression de toucher du doigt **la** solution ? Il semble donc nécessaire au médiateur de faire entendre la nécessité d'y recourir, et de mettre en place un cadre favorable à son expression.

- b) Comme l'évoque l'adage « un problème bien posé est déjà à moitié résolu », il importe que la créativité porte sur une problématisation préalable. En médiation, la phase de diagnostic contribue à envisager *quel* est le problème dans ses diverses facettes. Les spécialistes de la créativité préfèrent généralement retenir un questionnement simple lorsque celle-ci vise à développer un produit par exemple. Dans notre cas, la problématisation ne peut pas omettre la complexité et peut nécessiter de reposer sur plusieurs questions. Par exemple dans le cas du dialogue autour des problématiques d'accès au foncier des agriculteurs, la recherche de solutions a porté sur plusieurs questions identifiées au moment du diagnostic : *comment faire pour connaître l'offre de foncier sur un territoire ? Comment faire pour rendre des terres disponibles ? Comment faire pour que les terres restent à l'agriculture ? Comment faire pour aider à l'acquisition ou au fermage ?*
- c) La créativité repose sur une forme de respiration qui se succède entre des étapes de divergence et de convergence. Isabelle Jacob, une spécialiste de la créativité, retient **deux phases distinctes de divergence et de convergence**, qui selon moi ont à voir avec la déclinaison en phases du cycle de la médiation. La première étape de divergence a pour objet de produire une grande quantité d'idées, en permettant notamment à chacun d'associer sur les idées des uns et des autres. Elle est suivie par une dynamique de convergence qui vise à donner de la valeur aux idées, à les améliorer. Ce double mouvement correspond, selon moi, à la phase 3 du cycle de la médiation tel que le reprennent Pekar Lempereur et al., (2008) ou A. Stimec (2008) : c'est-à-dire une phase dans laquelle sont définies des réponses possibles au problème posé. De nombreux processus de participation, lorsqu'ils ne sont pas adossés à une décision finale, s'en tiennent à cette étape : c'est le cas, par exemple, de propositions formulées par des habitants à l'égard de la collectivité au sujet de l'aménagement d'un quartier ou l'embellissement des rues. On est alors dans le registre de la consultation d'acteurs ou de la concertation, quand elle est envisagée comme une situation qui amène des acteurs à formuler de concert une proposition de décision à une autorité qui décide.

C'est précisément la poursuite de la réflexion dans le cadre d'une étape ultérieure qui donne le sens de la médiation, à travers l'opportunité offerte aux participants de

pouvoir décider *in fine* de la solution la plus pertinente. Si les acteurs sont à nouveau invités à « s'éloigner » puis à se « rapprocher » pour choisir parmi l'éventail de solutions celle qui sera commune au groupe et finalement décidée, il ne s'agit plus de trouver une solution (phase 3) mais de déterminer la solution (phase 4). Au cœur de la différenciation entre les deux phases se situe probablement la reconnaissance aux participants, par ceux qui détiennent le pouvoir, de pouvoir élaborer une décision et non pas seulement d'élaborer une proposition.

On peut retenir, en tout cas, que trois éléments apparaissent communs aux phases de créativité en médiation collective : le « décadrage » pour stimuler à la créativité, la problématisation et une dynamique séquentielle de divergence et de convergence, qui constitue en quelque sorte une pulsation pour faire avancer la réflexion autour de la solution à adopter.

Dans une autre approche, Pekar-Lempereur et *al.*, 2008 proposent de distinguer trois mouvements lors de cette seconde grande étape de la médiation : l'imagination de solutions proprement dites, leur évaluation, enfin la décision commune. Les deux premières font appel clairement à des techniques de créativité, les auteurs montrant que le médiateur dispose de plusieurs « chemins » pour guider les parties vers la recherche de solutions.

- *La nature des relations entre les parties permet-elle de les amener à coopérer autour de « solutions » ? Comment l'évaluer ?*
- *Comment prendre en compte les éléments du contexte de la médiation pour ajuster la phase de créativité ?*
- *De quel temps le médiateur dispose-t-il pour cette phase de créativité ? Nécessite-t-elle un changement de cadre ? d'animateur ? de participants ?*
- *Faut-il faire émerger des propositions de la part de participants non présents ? Qu'en faire ? Quelle articulation imaginer avec le processus décisionnel ? Dans la phase d'exploration des solutions, la recherche est-elle limitée aux seules parties en conflit ?*
- *La phase de créativité exige-t-elle de nouvelles « règles » pour la médiation ?*

Cette séquence de créativité conduit les parties dans une situation paradoxale. D'un côté, elle les invite à coopérer, à travailler ensemble, à produire ensemble. Cela exige que le degré de coopération soit suffisant pour permettre ce travail en commun sur autre chose que ce qui les réunissait au départ, c'est-à-dire un conflit. D'un autre côté, la phase de créativité les invite à « s'éloigner » et à « diverger » à nouveau, ce qui peut éventuellement constituer un facteur d'appréhension pour le médiateur (Fiutak, 2009).

Comme nous l'avons vu, les médiations territoriales ne se déroulent pas forcément et uniquement dans des espaces clos avec le médiateur. Elles peuvent intégrer tout au long du processus des visites « sur le terrain », des réunions d'information, etc. Le cadre dans laquelle s'effectue cette phase de « créativité » peut donc éventuellement varier des phases précédentes, comme elle peut être totalement liée à elles sans une nette différenciation. De même, les participants peuvent-ils prendre une place différente au cours de cette phase, le rôle des groupes de base pouvant être de faire émerger des idées de solutions par rapport à un diagnostic établi en amont. Beaucoup de dispositifs existent à présent (notamment via les nouvelles technologies) pour faire participer à un grand nombre d'acteurs à l'élaboration d'idées, à la construction de propositions (Monnoyer-Smith, 2006). Par ailleurs, dans le champ de l'environnement et du développement local, les solutions décidées s'inspirent aussi d'expériences réalisées ailleurs. Sans doute ne s'agit-il pas de concevoir la créativité en médiation comme une activité en vase clos, mais bien ouverte tant dans son contenu que dans sa dynamique. Gardons toutefois le principe qu'il s'agit pour les parties prenantes de concevoir leurs solutions, quand bien même les idées de base ne proviennent pas d'elles.

#### **4.1.2. Questionnement du médiateur pour la phase de divergence**

Dans cette phase, il convient d'ouvrir le « champ des possibles » pour entrevoir l'ensemble des solutions qui sont à la disposition des parties. Compte tenu de la diversité des outils de la créativité (Aznar, 2005 ; De Bono, 2004), la question qui se pose au médiateur – facilitateur, au-delà du *comment* amener le groupe à être créatif porte sur la *posture à adopter et l'outil à utiliser compte tenu de la dynamique de la relation entre les parties*.

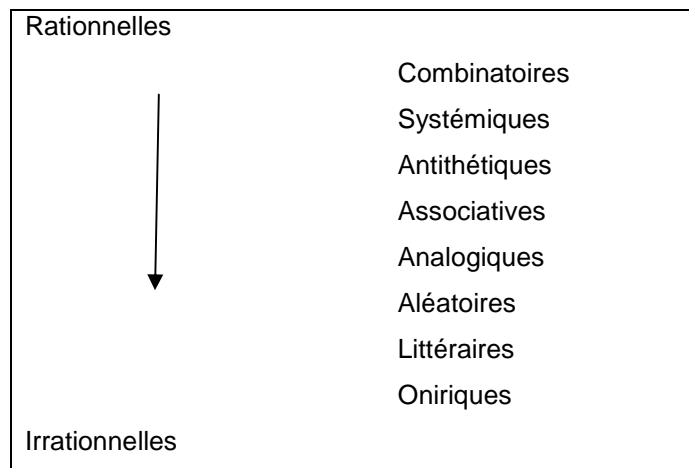
Il est difficile dans le cadre de ce travail de recenser l'ensemble des outils mobilisés ou développés par les médiateurs pour accompagner les participants au processus dans l'élaboration d'une solution, d'autant que celle-ci, au-delà du contenu, pourra prendre des formes très diverses : engagement verbal, contrat, recommandation à une autorité, charte, projet, etc. Mon propos est plutôt de réfléchir aux grandes « familles » de techniques de créativité en médiation, en sachant qu'il n'y a pas de formule idoine, les atouts et les contraintes de chaque outil devant s'analyser au regard de la dynamique et de la portée du processus.

- *Comment choisir parmi les outils de la créativité celui qui correspond à la dynamique du groupe ? Aux besoins du groupe ?*

La phase de créativité doit amener le médiateur à concilier trois objectifs : il s'agit, d'une part, d'orienter les parties vers la recherche de solutions *nombreuses* de manière à entrevoir l'ensemble des options envisageables et à enrichir l'éventail des possibilités. Il convient, d'autre part, d'amener les participants à travailler la *qualité* des idées afin qu'émergent de celles-ci des réponses pertinentes au regard des problèmes posés. Enfin, il s'agit de veiller à une *dynamique de coopération* entre les parties afin de maintenir le processus dans une continuité positive.

Les ouvrages traitant de la concertation ou de la médiation évoquent souvent la nécessité de produire beaucoup d'idées (Susskind et al., 2009 ; Pekar Lempereur et al., 2008., Stimec, 2006). La créativité est d'ailleurs souvent perçue au prisme de ces outils les plus emblématiques comme le brainstorming, le brainwriting (manège d'idées), le jeu de l'enveloppe, les cartes mentales divergentes, ou bien dans sa variante l'arbre à idées. Pousser les participants vers une créativité spontanée à travers des méthodes très chaotiques nécessite l'adoption des principes propres à ces techniques, sans lesquels les capacités d'imagination risquent d'être bridées. Ceux-ci portent généralement sur 5 idées principales : le non-jugement, le non engagement des parties sur les idées qu'elles émettent, la quantité qui est en soi un objectif, le souci de rebondir sur les idées présentées par les autres participants, enfin l'originalité qui s'en être obligatoire est la bienvenue afin de dépasser le cadre de pensée « habituel ».

Par ailleurs, ces techniques de créativité peuvent être mal adaptées à des contextes conflictuels (Stimec, 2007 : 111-112), à un public hétérogène ou à la dynamique qui s'instaure dans la médiation. On peut penser que si les relations entre les parties sont empreintes d'une forte tension, le recours à des techniques visant un flot d'idées ne soit pas très opérant.



*Surtout, le nombre, la diversité des parties, leur faible implication personnelle et émotionnelle dans le conflit (s'il s'agit de représentants d'organisation par exemple) ne rendent-elles pas les techniques faisant appel à l'inconscient, à l'abstrait, à l'irrationnel, assez peu convaincantes ? Pourront-elles facilement être appropriées par le groupe ?*

Au-delà du nombre d'idées émises par le groupe, ces interrogations posent donc la question de leur qualité au regard du problème qui réunit les acteurs. Ce souci a amené à la création de plusieurs modèles pour classer les techniques de créativité. Par exemple, Arnaud Stimec (2006), s'appuyant sur les travaux de Brabandere et Mikolajcak (2004), propose un classement des méthodes de créativité en médiation, partant du plus rationnel au moins rationnel (tableau n°2). Cet auteur estime en effet que les techniques qui entraînent les participants vers les idées fantaisistes sont mal adaptées aux problématiques traitées en médiation, car il s'agira de traiter de questions concrètes.

Répondant au même souci, le modèle de la Créativité intégrative ® développé par Guy Aznar, Marc Raison et Isabelle Jacob, sur la base de plusieurs modèles (tableau n°3), permet de classer un grand ensemble d'outils créatifs en fonction de leurs effets et au regard de la finalité d'un projet. Structuré par une métaphore autour des quatre éléments (terre, feu, air, eau), ce modèle permet d'associer chaque technique avec ses effets escomptés, sa finalité, et donc d'en questionner l'intérêt dans un contexte spécifique :

- Les **techniques « terre »** relèvent de techniques matricielles, rationnelles. Ce sont sans doute les techniques les plus utilisées dans le champ de la médiation territoriale, puisque leur appréhension est plus aisée et qu'elles situent les participants dans un rapport concret au problème posé. Elles regroupent par exemple les matrices, qui permettent de combiner des éléments et des paramètres inscrits par les participants pour faire émerger des solutions innovantes. Elles regroupent aussi les méthodes d'analyse de la valeur, qui permettent, lorsqu'elles sont appliquées dans le champ de la gestion des conflits, de prévenir la récurrence de conflits, d'entrevoir la réalisation d'économies d'échelle dans les solutions co-produites ou de s'appuyer sur les différentes attentes et besoins des parties pour imaginer des solutions qui soient acceptables par les uns et par les autres (Pekar Lempereur, 2008 : 187-197).
- Les **techniques « eau »** regroupent les techniques analogiques qui invitent à réfléchir à la manière dont un problème est pensé et résolu dans un autre univers que celui dans lequel il est traité dans la médiation
- Les **techniques « feu »** s'appuient sur différents outils très puissants pour faire émerger des idées. Elles font davantage appel à l'imaginaire et se prêtent moins à des situations de groupe qu'on retrouve en médiation.
- Les **techniques « air »** s'apparentent aux techniques projectives utilisées dans les démarches participatives pour faire émerger, par exemple, une vision d'un territoire à une échéance donnée. Sur cette base, des actions à mettre en œuvre ou des

stratégies sont définies pour tendre vers les aspects positifs qui ressortent de cette projection.

**Tableau n°3. Le modèle de la Créativité intégrative ®**  
*Source : centre IRIS créativité*

IMAGINAIRE	<b>CREATIVITE DYNAMIQUE</b>	<b>CREATIVITE SENSIBLE</b>	IMAGINATION COLLECTIVE
	<i>Rupture culturelle</i>	<i>Rupture de paradigme</i>	
	<b>TECHNIQUES D'ALTERATION, DE CONCASSAGE ET ALEATOIRE</b>	<b>TECHNIQUES PROJECTIVES ET ONIRIQUES</b>	
	Altérations, concassage, bissociations, antithétie, aléatoire, carte mentale chaotique	Rêve éveillé, pensée magique, supports prospectifs abstraites, dessin inconscient	
	<b>FEU</b>	<b>AIR</b>	
REEL	<b>TERRE</b>	<b>EAU</b>	INTELLIGENCE COLLECTIVE
	<b>TECHNIQUES MATRICIELLES</b>	<b>TECHNIQUES ANALOGIQUES</b>	
	Matrice de découvertes Matrices morphologiques, Reformulations successives selon les différents acteurs vus par ... Scénario catastrophe Analyse de la valeur Approches comparatives La méthode des chapeaux	Photolangage Analogie Storytelling Récits Supports projectifs, figuratifs	
	<i>Diagnostic partagé-amélioration- création de projets-nouveaux usages</i>	<i>Changements de comportements mobilisation des affects rassembler les divergences</i>	
	<b>CONSCIENT</b>	<b>INCONSCIENT</b>	

L'utilisation de ce modèle doit ainsi permettre à l'animateur, au médiateur, au facilitateur d'employer l'outil le plus approprié à la problématique qu'il traite, de manière à permettre aux participants de disposer in fine d'un éventail de solutions pertinentes dans leur « panier ».



Le troisième objectif se rapporte enfin à l'adéquation entre l'outil et la dynamique de groupe. Nous venons de l'aborder en partie plus haut. Il reste néanmoins que la posture et l'attitude de l'animateur comptent beaucoup, par exemple pour faire accepter les principes de non-jugement qui sous-tendent cette séquence, pour stimuler la créativité des participants. A ce titre, Isabelle Jacob avance trois éléments importants qu'on peut reprendre : a) conserver une trace de toutes les solutions émises, parce que chacune d'entre elle peut se révéler fructueuse même si elle apparaît fantaisiste au départ et parce que la mise à l'écart d'une idée peut s'interpréter comme un jugement négatif ; b) faire participer l'ensemble des participants, même si le droit au « retrait » est possible. Il convient dans tous les cas que les propositions d'idées ne relèvent pas que d'une seule partie ou d'un seul groupe d'acteurs ; c) permettre une lecture aisée par l'ensemble des participants de ce qui se produit au cours de cette phase.

#### **4.2. LES LIMITES DE LA SOLUTION CO-PRODUITE**

La conclusion du processus de médiation doit mettre en lumière le résultat du dialogue entre les parties, qu'il aboutisse à un accord, un désaccord, ou un non-accord. L'une des particularités des médiations réalisées dans le cadre de conflits d'usage tient au fait que la décision n'appartient pas en dernier ressort au collectif, mais souvent à l'une des parties, qui dispose seule de la légitimité politique, institutionnelle, administrative, de la décision.

Notre propos visera donc ici à proposer un double questionnement en direction du médiateur qui s'articule de la manière suivante : *A quoi le médiateur doit-il prêter attention dans le choix de la solution ? Et quelles questions peuvent guider le médiateur dans la formalisation par le groupe des résultats du dialogue de manière à ce que ceux-ci soient réintégrés efficacement dans le processus de décision ?* A travers ces deux questions, nous aborderons la manière d'accompagner les parties dans l'évaluation et le choix final des solutions possibles.

Il apparaît souvent difficile de mesurer la qualité d'un accord final, si ce n'est avec un recul suffisant dans le temps pour apprécier ses effets (Douillet & Barret, 2003). Le médiateur doit cependant tenir compte dans son accompagnement d'un certain nombre de limites dans le choix de la solution et questionner les parties pour s'assurer de la faisabilité, de la durabilité et du partage de la solution. De la même manière, il est nécessaire de découpler l'*accord* en lui-même du *contenu* qu'il traduit. En tant que tiers impartial et neutre, le médiateur n'est pas concerné par la nature de la décision que les parties définissent ensemble. Toutefois, il est

important qu'il permette aux parties de vérifier la pertinence, la faisabilité et l'appropriation effective de la solution choisie.

- *Sur quels éléments les parties tombent-elles d'accord ? Ne sont-elles pas d'accord ? Comment acter les accords ? Les désaccords ? Est-ce que des désaccords partiels sont susceptibles de remettre en cause l'essentiel de l'accord ?*
- *Quel questionnement, quelle attitude adopter, quel type d'accord si la solution envisagée n'est pas du ressort des parties en présence ?*
- *Quelles alternatives ou issues lorsque la médiation n'aboutit pas, même si elle fait avancer les consciences et le regard sur l'objet du conflit ?*

La médiation ne produit pas nécessairement des *solutions* à un problème donné, mais elle peut faire émerger des *accords ou des désaccords* qui relèvent alors de la relation entre des individus, des groupes, des organisations. La distinction entre la solution, qui se rapporte à l'objet de la médiation, et l'accord ou le désaccord, qui renvoie à la relation, est importante, et à mon sens trop peu soulignée. Il est vrai que dans d'autres types de médiation, accord et solution sont sans doute plus clairement liés puisqu'il s'agit d'acter un accord sur une solution à mettre en œuvre, les parties étant en mesure elles-mêmes de prendre la décision et de l'appliquer.

En raison notamment de la complexité de l'objet qu'elles travaillent et la pluralité des participants, les médiations territoriales conduisent sans doute plus facilement à la reconnaissance d'accords ou de désaccords qu'à l'émergence de solutions. En effet, les participants peuvent envisager des accords sur un certain nombre de points sans trouver de solution concrète au problème qui les a réunit. C'est ce qui s'est passé dans le cas du site natura2000 (voir encadré n°10) : les participants se sont mis d'accord pour rédiger une lettre auprès du ministère de l'environnement listant les points qui posaient problème et qui ne pouvaient pas être résolus par localement. Cette démarche a procédé d'une reconnaissance commune de ce qui posait problème et d'un travail de réflexion collectif sur les solutions à mettre en œuvre. Il est apparu que la solution n'était pas du ressort des acteurs locaux, mais bien d'un changement réglementaire liée à l'application de la facturation des prestations d'entretien des parcelles. On retrouve là des éléments de réflexion sur les effets de la médiation, et sur les critères de son évaluation. La conclusion d'accords et la reconnaissance de désaccords traduit selon moi la qualité du processus relationnel en médiation.

### **Encadré n°8: Les effets d'une médiation : solution commune ou dynamique commune?**

Dans le cas n°1 se rapportant au site Natura2000, le dialogue a abouti à plusieurs types de *résultats* :

- des *solutions*, quant à certains problèmes qui devaient être résolus. C'est, par exemple, l'engagement commun, explicité en comité de pilotage, de réexaminer la délimitation du site natura2000 et de proposer un aménagement de celui-ci en vue d'inclure de nouvelles parcelles ou d'en exclure certaines. Ces solutions débouchent avec l'ensemble des acteurs sur une décision qui leur appartient, validée en amont par la représentante de l'administration préfectorale.
- des *accords*. Face au problème de facturation des prestations d'entretien des parcelles, l'ensemble des représentants au comité de pilotage ont souhaité rédiger une lettre au ministère pour lister la contrainte que faisait peser le mode d'exonération des charges d'entretien choisi par l'Union Européenne et le Ministère de l'environnement.
- *une dynamique* : au-delà des accords explicités, une nouvelle dynamique est apparue puisque à la fin de la période d'animation, le conseil municipal de la commune qui concentrait le plus grand nombre de propriétaires hostiles au processus et avaient jusque là plutôt bloqué la mise en œuvre du dispositif ont proposé d'assumer la présidence du comité de pilotage. Cette proposition relevait d'un changement positif de position de ces acteurs non pas sur le fond (de nombreux désaccords persistent) mais sur la forme, c'est-à-dire la manière de traiter collectivement les problèmes.

En l'absence d'un engagement global sur l'ensemble du conflit ou du problème à résoudre, Pekar Lempereur et *al.*, (2008 : 210) proposent que le médiateur essaie d'obtenir les accords suivants, dans l'ordre du plus fort au plus faible :

- *un accord sur les points d'accord*, qui peut consister comme nous l'avons évoqué dans le cas Natura2000 à reprendre certaines propositions communes ou à relever des blocages sur lesquels l'ensemble des participants sont unanimes ;
- *Un accord sur ce qui semble éventuellement rapprocher les parties*, c'est-à-dire les progrès réalisés dans l'exploration des motivations et besoin sous-jacents des parties et la recherche de solutions ;
- *Un accord sur le processus en lui-même*, c'est-à-dire sur la marche à suivre pour cheminer vers l'accord ;
- *Un accord sur une rencontre prochaine*, qui permet d'entrevoir une suite au dialogue amorcé ;

- *Un accord sur le désaccord en lui-même*, c'est-à-dire un accord sur ce qui n'a pas permis de résoudre le conflit, mais qui apparaît comme l'apport minimal de la médiation.

Il reste à observer si dans les faits l'obtention de ces différents types d'accords, en l'absence d'une solution au problème qui les a réunis, est aisée. On peut penser qu'un accord minimal soit difficile à obtenir face à la frustration de ceux qui espéraient trouver une solution ou face à la persistance de tensions conflictuelles entre les parties.

- o *Le contenu de l'accord est-il effectivement partagé ?*

L'un des premiers points sur lequel le médiateur doit porter son attention dans la conclusion de l'accord est que celui-ci soit bien partagé par l'ensemble des participants. Le risque, dans le cas contraire, est qu'un participant ne se sente pas reconnu dans la solution qui émerge et bloque son application par la suite.

#### **Encadré n°11 : la tentation de la négociation bilatérale**

Dans le cadre des démarches participatives, la tentation peut être grande pour ceux qui sont placés dans une situation avantageuse du point de vue de la décision d'acter des avancées, non plus dans le cadre de l'arène de la médiation, mais à travers des négociations bilatérales avec un ou des représentants.

Dans un cas rencontré, des représentants d'une collectivité ont ainsi activé une discussion en direct avec une structure représentée dans la médiation, afin d'acter une collaboration autour d'actions définies en commun. Cette initiative, liée sans doute à des soucis de calendrier et une volonté d'acter des avancées, a pris le risque de saper le processus. Comprenant le risque de contrevenir à la dynamique du groupe, l'un des protagonistes de cette négociation a alors reculé. Au cours de la réunion plénière suivante, j'ai demandé que les deux protagonistes mentionnent auprès des autres participants la réalité de leurs entrevues, de manière à ce que l'information circule de façon transparente.

Cet exemple rejoint l'un des aspects soulevés entre autres par G. Massardier (2010), à savoir qu'un certain nombre d'acteurs négocient entre eux en dehors des lieux de dialogue et de concertation aménagés.

Or, ce partage du contenu de l'accord doit se lire à plusieurs niveaux : au niveau des participants, *les individus présents en médiation sont-ils d'accord sur le contenu ?* Mais, puisque, comme nous l'avons vu, les médiations autour de la gestion ou de l'accès aux ressources et aux espaces mettent aux prises des groupes ou des organisations, il convient savoir si les individus, groupes ou organisations qui sont représentés en médiation sont eux-mêmes d'accord sur ce contenu. Il ne suffit donc pas que les participants à l'arène de

médiation soient d'accord sur le contenu pour que celui-ci soit pleinement accepté. Les rapports entre les délégués et la structure ou le groupe dont ils relèvent doivent permettre de relayer les tenants et aboutissants des accords intervenus dans l'arène principale et de la questionner au sein du groupe de base. On revient ici à la nécessité, pour valider les décisions qui interviennent en médiation, d'un lien fort entre les délégués et les délégants.

- *Le contenu de l'accord apparaît-il pertinent ?*

Questionner les parties sur la pertinence de la solution choisie revient à les amener à choisir leur idée parmi celles énoncées. *Qu'est-ce que les participants doivent prendre en compte dans le choix de la solution? Certaines idées peuvent-elles obtenir l'approbation, l'adhésion, l'engouement des parties en présence parmi la multitude des options énoncées ?* Cet examen de la pertinence de la solution amène à s'intéresser aux conditions de l'évaluation des idées.

Comme pour la phase d'ouverture vers les « possibles », de nombreuses techniques et outils de prise de décision existent pour trier, évaluer, choisir, exclure des idées. Cela peut consister par exemple à rechercher tous les défauts d'une situation ou d'une idée (« Avocat du Diable ») ou, au contraire, à ne regarder que les points positifs (« Avocat de l'Ange »). On préférera sans doute la seconde en médiation de manière à conforter la dynamique de groupe et à valoriser l'expression des participants. Plusieurs techniques matricielles peuvent aussi être mobilisées (matrice de classement, fiche-idée...), de manière à établir des critères de sélection qui vont guider le choix dans ce processus « d'entonnoir » qui vise à passer de l'idée au projet, du projet à la solution.

Au-delà du choix des techniques, il apparaît important d'écarter les idées qui ne peuvent pas être acceptées par l'une ou l'autre des parties. Le dialogue en médiation fait apparaître des « lignes rouges » qu'une partie ne peut franchir sous peine de renoncer à ce qui peut être fondamental pour elle. Comme le souligne Pekar Lempereur, le rôle du médiateur peut consister précisément à faire réfléchir chaque participant sur ce qu'il ne peut accepter, mais surtout sur ce que l'autre partie ne peut accepter. Ce principe apparaît d'autant plus important en médiation territoriale et environnementale que l'accord ne peut se faire « sur le dos » de parties non présentes ou d'acteurs non humains. Le risque serait en effet que la solution trouvée en médiation alimente d'autres formes de conflits ou bien qu'elle soit préjudiciable à l'environnement. Cela repose la question de la manière dont le médiateur intègre l'intérêt et le place des acteurs qui ne sont pas présents.

- *Le contenu de l'accord est-il faisable ? L'accord apparaît-il durable ?*
- *Le contenu de l'accord est-il adapté et connecté à la procédure de décision ? De quelle manière la solution trouvée sera intégrée dans une procédure légale de décision ?*

La question de la faisabilité de la solution est primordiale puisqu'elle détermine si la solution trouvée en médiation peut avoir ou non une application concrète dans la réalité. Or, il est possible que les aspirations des parties se heurtent à des contraintes diverses. *Comment alors décider de l'accès ou de l'usage en matière d'environnement lorsque les contraintes techniques, juridiques, économiques ne coïncident pas avec les aspirations des parties, à l'épreuve de la réalité ?* Cette réflexion renvoie à une analyse de la pertinence de la solution choisie non pas sur le fond mais sur la forme concrète qu'elle peut prendre.

Cette question de la faisabilité se rapporte aussi au troisième type de « traduction » qu'évoque Jean-Eudes Beuret (2006 ; 2010) à travers l'inventaire qu'il dresse des interventions à réaliser au cours du processus : il s'agit de la ***traduction opérationnelle et institutionnelle***. Concrètement, il s'agit de traduire les solutions retenues en actions et projets collectifs (appui technique et ingénierie de projets) ainsi qu'en organisation, règles, directives, c'est-à-dire pour l'auteur en *institutions*. Il me semble important, pour conserver l'esprit de la médiation, que ces opérations de « traduction » ne soient pas effectuées par le médiateur, ni au sujet de la forme que doivent prendre les solutions, ni sur le plan du contenu évidemment, mais bien par les participants. Le rôle du médiateur est précisément de questionner les participants sur la manière dont les solutions qui émergent vont se traduire dans la réalité et de mobiliser parmi les participants les compétences en ingénierie de projet.

Cette étape est d'autant plus importante dans les médiations territoriales et environnementales que les décideurs s'expriment en dernier lieu sur des supports qui ne sont pas ceux de la médiation : il s'agit de conventions, de textes juridiques, de fiches-actions, de rapports. Il faut donc pour assurer une pleine transposition de la solution trouvée en médiation vers un cadre légal de décision. Car ce n'est qu'à ce moment là que le résultat trouvé en médiation peut acquérir une véritable force légale (Vodoz & al., 2008).

Nous venons d'évoquer l'ensemble des phases du cycle de la médiation, de la préparation de celle-ci jusqu'à la conclusion d'un accord entre les participants sur le contenu de ce qui doit être décidé. Il demeure une dernière question en guise de conclusion de ce chapitre.

- *Quand le processus de dialogue s'achève-t-il ?*

La fin de l'intervention du médiateur ne signifie pas automatiquement la fin du dialogue. Les processus de concertation renvoient souvent à l'émergence de nouvelles scènes de dialogue, à de nouvelles problématiques traitées dans des lieux différents, avec des participants autres. Si l'intervention du médiateur se limite au stade de l'élaboration d'une décision commune, le dialogue pour les participants continuera éventuellement au stade de l'application ou de l'évaluation de la décision. On peut alors se demander si le médiateur a une certaine responsabilité dans la forme que prendra ce dialogue au-delà de sa mission d'intervention. Une finalité de la médiation dans le contexte des conflits d'usage peut être justement d'évoquer avec les acteurs la manière dont ils envisagent de poursuivre le dialogue entre eux, et il n'est pas rare, comme le souligne Jean Eudes Beuret et Anne Cadoret (2010) que ces processus de concertation essaient vers de nouveaux espaces de réflexions et d'actions collectives.

## Conclusion

---

Sur la base de réflexions sur des conflits d'usage, j'ai tenté d'appréhender certaines clés du questionnement du médiateur, de la phase de pré-médiation jusqu'à l'accord ou le non-accord. Le parti pris a été d'intégrer cette réflexion dans un contexte de médiation envisagé comme un processus par lequel un tiers tente, à travers l'organisation d'échanges multilatéraux entre des parties, de confronter des points de vue et de catalyser des accords sur des règles ou des actions portant sur l'accès, l'usage ou la gestion d'un bien, d'une aménité, d'un espace ou d'un service inscrit dans un territoire défini.

Le questionnement présenté dans ce mémoire constitue une sorte de guide qui n'a pas d'autre vocation que d'être discuté, critiqué, amendé au fur et à mesure des expériences et des parcours de médiateurs. Sans doute conviendra-t-il de ne pas se laisser enfermer par une lecture trop stricte de cette grille, de manière à pouvoir tenir compte des situations nouvelles et des problématiques spécifiques qu'elles renfermeraient. En effet, il apparaît difficile d'épuiser l'ensemble des questions, compte tenu de la diversité et de la complexité des contextes qui peuvent se présenter. Du reste, plusieurs questions sont restées volontairement en suspend, ouvrant la voie à des approfondissements futurs et des enrichissements ultérieurs.

Au-delà de ce cheminement réflexif qui se concrétise à travers cette « feuille de route », la rédaction de ce mémoire m'amène à conclure sur la particularité du processus de médiation territoriale tel qu'il est défini ici, sur la complexité de sa conduite, sur son lien intrinsèque avec le politique, enfin sur sa finalité et la position ambiguë du médiateur.

### La complexité de la médiation territoriale

L'ensemble du processus dessine quatre niveaux de complexité à considérer pour le médiateur. La première est propre à **chacune des dimensions qui fondent le dispositif du « décider ensemble »** selon Thevoz (2010). Nous prendrons trois exemples pour l'illustrer :

- D'abord, **l'objet de la médiation** est souvent multidimensionnel et protéiforme. Les questions techniques et les incertitudes scientifiques qui touchent à la gestion de l'environnement et des territoires renforcent les difficultés d'appréhension globale de l'objet, qui ne peut être défini en soi, en dehors des passions, des sentiments, des intérêts et des valeurs propres aux parties qui se le représentent.



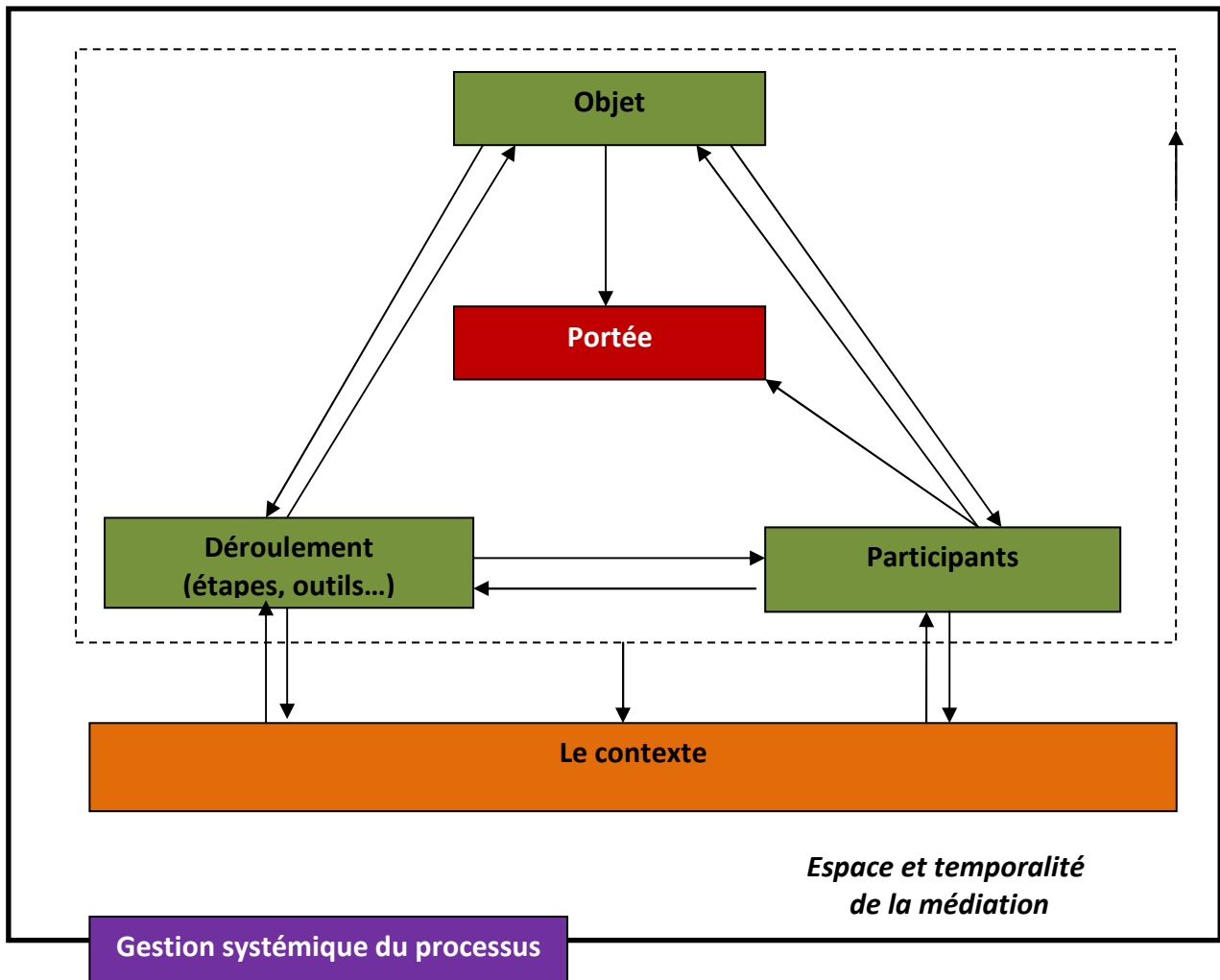
- Ensuite, **les participants**, du fait de leurs relations multilatérales dans le cadre du processus, mais aussi en vertu de leur qualité de représentant ou de « porte-parole » introduisent une complexité dans la compréhension des identités, des jeux et des systèmes d'acteurs. Parce qu'elle travaille une controverse dans la sphère publique, la médiation territoriale ne met pas seulement en présence des individus « directement concernés » par celle-ci : certains ne sont présents qu'en raison de leur fonction élective ou de représentation. A contrario, certaines parties, parce qu'elles ne sont pas identifiées ou simplement pas « humaines » (la nature par exemple), ne peuvent faire valoir elles-mêmes leurs besoins et leurs intérêts. Par ailleurs, il ne s'agit pas simplement pour le médiateur – et c'est sans doute déjà vain – de disséquer les différentes facettes qui fondent l'identité de l'individu en médiation. La fonction de représentant pose la question de la capacité – et de la possibilité même – d'un individu à traduire en **unité**, tant dans le contenu de sa parole que dans sa représentation (au sens de l'image et des signes qu'il véhicule) **l'hétérogénéité** des individus qu'il représente.
- Enfin, les diverses séquences de la médiation, la pluralité des arènes de dialogue, la multitude des outils, le nombre même de médiateurs apportent une complexité réelle à **la manière dont se déroule le processus**. Cette complexité se traduit jusque dans la posture paradoxale du médiateur entre proximité et éloignement, implication active et impartialité affichée, naïveté bienvenue et compréhension des enjeux de la médiation...

Le deuxième niveau de complexité est lié aux interactions entre le contexte de la médiation et ce qui se produit au sein de « l'arène » de la médiation. Caractérisée par une temporalité « longue », la médiation territoriale doit s'insérer dans un environnement social, culturel, politique, économique, institutionnel non seulement spécifique mais aussi changeant. Parallèlement, la médiation, à travers l'évolution des relations entre les acteurs ou leurs relations à l'objet de celle-ci, entend aussi influencer des éléments de ce contexte.

Le troisième niveau de complexité est à rechercher du côté de la portée des résultats du processus, dont la nature, en terme de partage des pouvoirs de décision ou de niveau d'implication des parties, peut être très variable. En outre, l'intégration effective des résultats du processus se nourrit d'une certaine incertitude quant à l'articulation réelle avec la procédure de décision, les décideurs étant libres d'adopter ou non ceux-ci *in fine*.

#### Schéma 4. Les dimensions du « décider ensemble » et leurs relations

Source : d'après Thevoz (2010 : 298) ; adapté



Enfin, la quatrième échelle de complexité renvoie à la **gestion systémique et intégrale de la dynamique du processus** (Thevoz, 2010). Il s'agit ici non seulement de considérer l'évolution des interactions entre chacune des dimensions précédentes, mais aussi la prise en compte simultanée par le médiateur de cette complexité.

L'ensemble de ces dimensions complexes renvoie à la difficulté d'accorder concrètement *participation et délibération* dans l'espace public dès lors que le nombre et la pluralité des parties peuvent être envisagés, non pas dans leur complémentarité avec une capacité décisionnelle ou délibérative de qualité, mais dans leur opposition (Sintomer, 2011). Elle pose aussi à la question de la faisabilité de ce type de médiation, ou plutôt celle de l'écart entre les bases théoriques auxquelles les médiateurs territoriaux peuvent se référer et la manière dont ils conduisent effectivement le processus, confrontés au principe de réalité et à ses contraintes diverses.

#### *La médiation territoriale : un processus spécifique de la médiation ?*

L'une des problématiques de ce mémoire était de répondre à la question suivante : *La médiation territoriale présente-t-elle des spécificités processuelles ?* S'il convient de rappeler l'importance des dénominateurs communs entre la médiation territoriale et les autres types de médiation (familiale, en entreprise, de voisinage...) ainsi que la concordance de pratiques et d'outils, le questionnement proposé dans ce mémoire fait apparaître quelques éléments spécifiques.

En partant du cycle de la médiation de Thomas Fiutak et des travaux de Luc Vodoz, ma représentation de la médiation territoriale apparaît rythmée par cinq « étapes » cruciales tout au long d'un mouvement séquentiel entre des phases de divergence et de convergence (schéma n°3). Ces moments-clés marquent des temps de reconnaissance spécifique et, on peut en faire l'hypothèse, de légitimation progressive du processus et de ses acteurs.

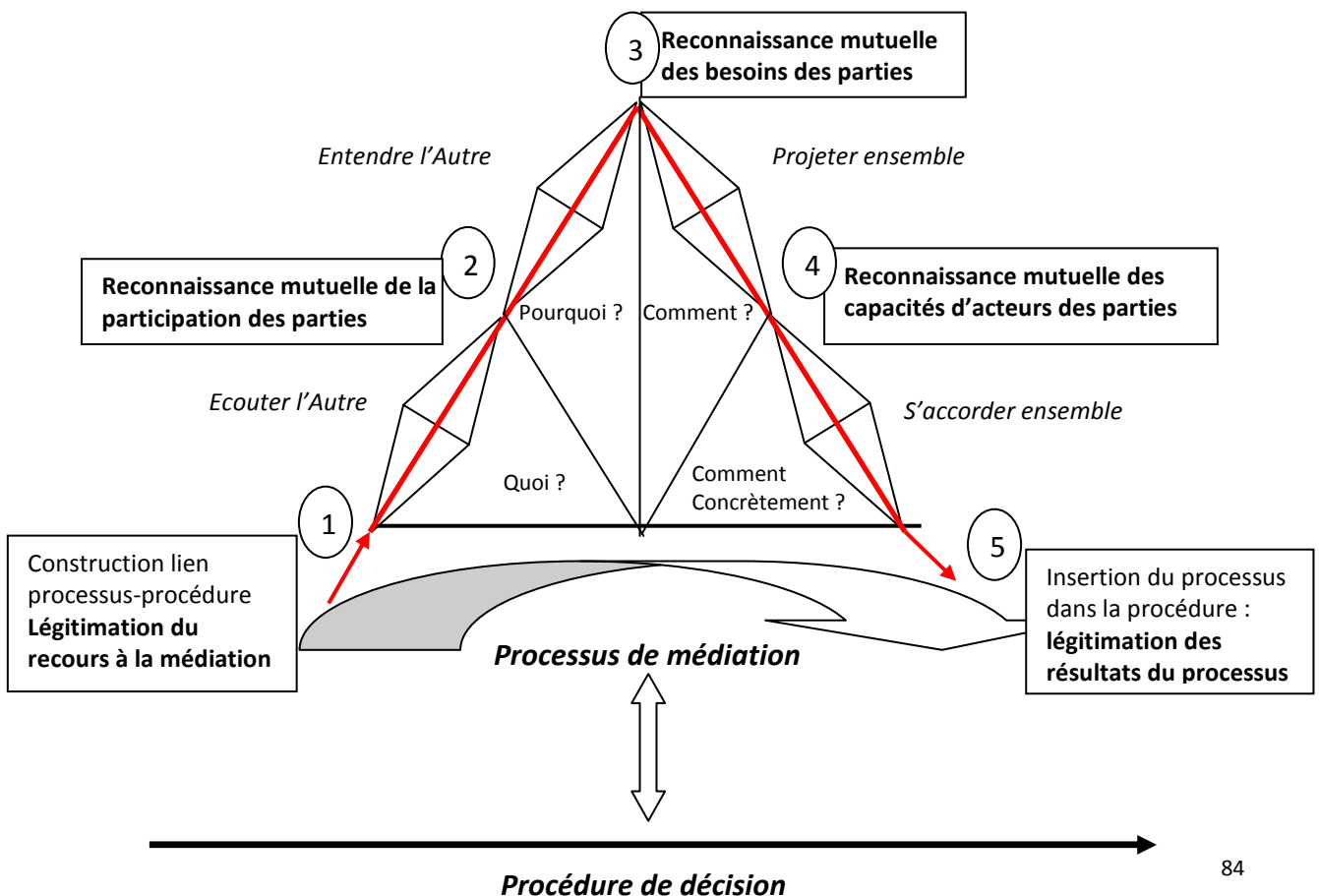
La première étape est celle du **lancement du processus**, qui impose au médiateur de considérer son contexte d'instauration et de vérifier les conditions d'articulation entre le processus participatif qui se dessine et les conditions de réintégration de ses résultats dans le cadre de décision institutionnel. La pré-médiation ne revient donc pas seulement à vérifier la pleine acceptation par les différentes parties du désir d'aller en médiation, elle consiste

aussi à **légitimer son recours** au regard d'acteurs qui disposent d'autres choix pour tenter de faire valoir leurs intérêts.

La seconde étape marque, en réintégrant l'objet de la médiation dans le cadre d'un dialogue, un point de passage primordial qui aboutit à une **reconnaissance mutuelle par les parties de leur légitimité à être présent au sein de l'arène**. De la même manière qu'un diagnostic ne pourrait être totalement partagé s'il manquait des parties concernées par la controverse, des participants peuvent ne pas être perçus comme légitime à « travailler » l'objet de la médiation. A travers l'identification et la hiérarchisation des points à traiter dans la médiation, c'est bien la construction d'un « objet commun » qui est amorcée et une légitimité mutuelle de ceux qui vont le façonner qui est recherchée.

### Schéma 5. Représentation subjective du cycle et des temps forts de la médiation territoriale

*Inspiré de Vodoz & al. 2008 ; Fiutak, 2010.*



La troisième étape, qui marque le basculement entre le diagnostic (*quel est le problème ?*) et l'amorce de la phase de créativité (*comment le résoud-on ?*), ponctue une **compréhension mutuelle entre les acteurs** basée sur une reconnaissance de faits, de sentiments, de valeurs, de besoins. Elle correspond au point de catharsis évoqué par T. Fiutak (2010 : 41-42) et largement évoqué dans les ouvrages consacrés à la médiation. En médiation territoriale, cette étape marque aussi la **reconnaissance d'une forte interdépendance** entre les différents acteurs, qui est nécessaire pour que chacun accepte d'associer l'autre dans la phase de recherche de solutions.

La quatrième étape concerne le passage entre la phase de recherche de solutions et celle de l'élaboration d'une décision commune autour d'un accord ou d'un désaccord. Elle m'apparaît fondamentale pour différencier un processus de médiation territoriale d'une démarche de participation ou de concertation, précisément parce qu'elle induit la capacité des parties à « *décider ensemble du contenu d'une décision commune* ». Elle engage ainsi l'ensemble des acteurs, notamment les représentants des autorités, qui auront à prendre in fine la décision formelle dans le cadre des instances décisionnelles reconnues par la loi. Elle renvoie à un stade de **reconnaissance des capacités d'action et de décision** de chaque partie. Il n'est pas anodin de considérer à quel point les formes de participation actuelles se limitent généralement à des propositions d'acteurs, sans que la question des modalités de la décision soient interrogées. L'idée est bien ici de préciser que ce n'est pas la seule présence du tiers ou bien la nature d'un dialogue qui déterminent ou non la réalité d'une médiation mais bien l'association des deux précédentes et leur lien à une démarche décisionnelle.

Enfin, la cinquième étape, qui s'effectue en dehors de l'arène de médiation, constitue la phase d'intégration des résultats du processus dans une procédure légale de décision. Elle vient marquer **la légitimation par des acteurs alors extérieurs à la médiation des résultats de celles-ci**.

Cette déclinaison en cinq étapes importantes tout au long d'un cycle de médiation souligne bien qu'un processus de médiation ne peut être résumé aux réunions et aux rencontres des acteurs, mais concerne, pour paraphraser Gilles-Laurent Rayssac au sujet des concertations (2006 : 107), « *l'ensemble des moments constitutifs de ce processus* ».

*La place du politique, les finalités de la médiation et la posture du médiateur : les non-dits de la médiation territoriale ?*

Le processus de médiation territoriale apparaît fondamentalement ancré dans le « jeu démocratique » tel que les institutions le reconnaissent. Mais ce n'est pas tant de ce côté que la médiation et le politique sont liés. Si l'on reconnaît avec Latour (2006), que c'est précisément parce que nous avons des sujets de dispute en commun que nous nous assemblons, il est important de revenir non seulement aux fondements intrinsèquement politiques de la médiation territoriale, mais aussi de réfléchir aux finalités de celle-ci ainsi qu'au(x) rôle(s) du médiateur.

Au contraire d'autres médiations, dans le champ familial ou de l'entreprise par exemple, la médiation territoriale travaille la « *chose publique* » sur la base de supports complexes et différents (le partage de l'eau, la protection de paysages, la gestion du foncier, le rayonnement d'un service sur un territoire...). Bruno Latour montre bien comment dans certaines langues la *chose* désigne autant l'objet du dialogue que l'assemblée dans laquelle *elle* est discutée. En « assemblant » des parties autour d'un objet qui les concerne, la médiation investit donc le champ du politique<sup>49</sup>, et ceci de deux manières. D'une part, en amenant des individus à débattre de la « chose publique » ; d'autre part, en mettant en place le cadre, c'est-à-dire « l'assemblée », au sein de laquelle cette chose publique est débattue.

Cette propension de la médiation à investir le champ du politique amène logiquement à reposer la question de sa finalité, qui n'est pas seulement affaire de « gouvernance ». Présentée parfois comme un **moyen** de catalyser des accords entre des parties, la médiation ne ferait que tenter d'exclure des acteurs du champ politique. N'est-ce pas là l'un des enjeux du mouvement d'institutionnalisation de la médiation (qu'on retrouve à travers la création de fonction de médiateur dans les banques, les grandes entreprises, les institutions,...) et dont la fonction serait précisément d'anticiper et de réguler les conflits pour ne pas donner corps à des arènes tendant à un « contre-pouvoir » ? On comprend mieux alors pourquoi certains praticiens associent la médiation à la seule fonction de gestion des désaccords entre des individus, sans précisément établir comme finalité l'accord entre eux. La médiation est ainsi évoquée comme une **fin** en soi, à travers l'application d'un principe symétrique et horizontal d'un échange entre individus. Les partisans d'un modèle transformatif de la médiation recherchent alors à travers le dialogue entre des individus une possibilité de responsabiliser les parties, de renforcer leurs capacités d'acteurs (Faget, 2010). Il peut s'agir aussi de favoriser, parmi les participants à un processus de dialogue,

---

<sup>49</sup> Le titre du dernier ouvrage de Jacques Faget (« médiation : les ateliers silencieux de la démocratie ») est sur ce plan très évocateur.

une politisation des individus et de développer leur « compétence civique » (Talpin, 2008 ; 2010).

Le médiateur peut apparaître dans ce dispositif, en raison de son rôle, comme un « acteur » politique. Or, cette relation non explicite entre la médiation et le politique constitue à mon sens un « non-dit » ? Parce que si le médiateur présente ce qu'est l'esprit de la médiation aux parties, il ne l'établit qu'en relation étroite avec les participants, le thème, le contexte dans lequel il se trouve. La valeur philosophique que le médiateur accorde à sa fonction et la portée politique de sa pratique ne sont généralement pas abordées.

Bien entendu, si l'on considère essentiellement la portée de l'accord, le médiateur, qui n'intervient pas sur le fond, peut se prévaloir d'une certaine neutralité, d'une a-intervention politique. Mais celle-ci est bel et bien de façade. Le médiateur territorial est fondamentalement non neutre, car il participe de la manière dont est travaillée la « chose publique ». Plus encore, s'il opère les trois fonctions du médiateur territorial que reconnaît Vodoz (2008), c'est-à-dire le fait de « *construire, de conduire et de conclure le processus participatif* », alors il dispose éventuellement d'un « pouvoir politique » qui peut l'amener à orienter la définition de « l'assemblée » (le cadre), l'identité de ses « membres », la conception de ses règles, mais aussi de la manière dont vont être débattues les questions en son sein et dont peuvent s'ordonner les relations entre ses membres. *Dans quelle mesure le processus de médiation n'est-il pas alors instrumentalisé par le médiateur lui-même au profit des objectifs politiques qu'il poursuit ?* Il me semble qu'il y a là, à l'intersection des pratiques de la médiation et des objectifs complexes qu'elle renferme, des questions cruciales que les médiateurs territoriaux ne peuvent occulter, pour eux-mêmes, pour les parties, et plus largement, pour la société dans son ensemble.

## Références bibliographiques

---

Alban N., Lewis N., 2005. Evaluation des processus de concertation et de gouvernance du territoire sur le littoral aquitain. *Vertigo*, vol.6, n°3. Article accessible en ligne sur : <http://vertigo.revues.org/2419>

Allain S., 2005. La médiation environnementale comme système politique de régulation. Application au gouvernement de l'eau. In : *Médiation et action publique : la dynamique du fluide*. Pessac : PUF de Bordeaux, p.135-150.

Allain S., 2006. La médiation environnementale et territoriale : nouveau champ d'application de la médiation. In : *La formation au dialogue territorial : quelques clés issues d'une réflexion collective* (Guiheneuf P-Y., et al., coord par), p.21-25.

Aznar G., 2005. *Idées – 100 techniques pour les produire et les gérer*. Eyrolles, 332 p.

Barbier R., Larrue C., 2011. Démocratie environnementale et territoires : un bilan d'étape. *Revue Participations*, vol.1, n°1 : 67-104.

Barnaud C., D'Aquino P., Daré W., Fourage C., Mathevet R., 2010. Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir. Expliciter et interroger les positionnements. Actes du colloque OPDE2010 « Aide à la décision et gouvernance », Montpellier, 25-26 octobre 2010, p.272-291.

Barret P. & al., 2003. *Guide pratique du dialogue territorial. Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*. Fondation de France, Collection pratiques, 136 p.

Beuret J-E., Cadoret A., 2010. Gérer ensemble les territoires. Vers une démocratie coopérative. Paris : Editions Léopold Charles Mayer, 216 p.

Beuret J-E., 2009. L'analyse comparative d'itinéraires de concertation : produire des références pour appuyer des dynamiques locales. In : *Environnement : décider autrement. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation* (Mermet L., Berlan-Darqué M., éds scien),

Beuret J-E., 2006. *La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*, Paris, L'Harmattan, 322 p.

Beuret J-E., Beltrando V., Dufourmantelle N., 2006. L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils. Paris, la Documentation Française.

Beuret J-E, Floch H., Mouchet C., 1998. « La médiation au cœur du territoire : réflexion à trois voix », *Pour*, 160, p.53-65.

Beuret J-E., 2000. La gestion concertée de l'espace rural : médiations locales et politiques d'appui. In : *Médiation(s) environnementale(s) : quelles pratiques et quelles perspectives en France*. Séminaire du programme « Concertation, décision et environnement, séance n°1, mardi 20 juin 2000, version internet, p.17-38.

Blondiaux L., 2008. *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*. Seuil, La république des idées.

Blondiaux L., Sintomer Y. 2002. L'impératif délibératif. *Politix*, vol.15, n°57, p.17-35



- Bobot L., 2006. Le développement de la médiation dans le monde agricole français, *Économie rurale*, p.6-19.
- Boltanski L., Thevenot L., 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard, 452 p.
- Bonafé-Schmitt J-P., 1992. *La médiation : une justice douce*. Paris : Syros Alternatives, 279 p.
- Brabandere L., Mikolajczak A., 2004. *Le plaisir des idées*. Paris : Dunod. 2<sup>ème</sup> éd, 249 p.
- Brédif H., Christin D., 2009. La construction du commun dans la prise en charge des problèmes environnementaux : menace ou opportunité pour la démocratie ? *Vertigo*, vol.9, n°1.
- Cadoret A., 2007. La médiation : outil pour une gestion durable des conflits d'usage ? Colloque « *développement durable et gouvernance des territoires* », ERSA et ASRDLF, Paris, 29 août-2 septembre 2007.
- Caron A., Torre A., 2008. Une approche des conflits d'usage et de voisinage dans les campagnes françaises en termes de proximité. *Actes du colloque « Faire campagne »*, Rennes, 17-18 mars 2005, 14 p.
- Caron A., Torre A., 2006. Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité. Les conflits d'usage et de voisinage dans les espaces naturels. *Développement durable et Territoires*, n°7.
- Charlier B., 1999. *La défense de l'environnement : entre espace et territoire. Géographie des conflits environnementaux depuis 1974*. Thèse pour le doctorat de Géographie. Université de Pau.
- De Bono E., 2004. *La boîte à outils de la créativité*. Paris : Editions d'organisation, 444 p.
- De Carlo L., 2004. Dispositifs de médiation et facilitation en négociations complexes : un regard en termes de dynamiques de groupes. *Négociations*. Vol.2, n°2, p.91-109.
- De Carlo L., 2006. Concertation, apprentissage collectif, conflits et créativité. In : Simard L., Lepage L., Fourniau J-M., Gariépy M., Gauthier M. (sous la dir.), *le débat public en apprentissage Aménagement et Environnement. Regards croisés sur les expériences française et québécoise*. Paris : l'Harmattan, p153-164.
- Deslandes P., Bélier S., Lepage C., Nahon C., Pancher B., 2008. Freins et leviers de la médiation environnementale. Rôle des parties prenantes. In : *Actes du colloque Médiation et environnement. Concertation et médiation environnementale au service de l'entreprise et des parties prenantes*. 1<sup>er</sup> Octobre 2008. AFITE & CMAP, p.61-86.
- Douillet R., Barret Y., 2003. *Forum national et ateliers internationaux sur la concertation et la médiation environnementale pour une gestion durable des territoires. Synthèse*. 18-21 mars 2003. Fondation de France, 50 p.
- Dziedzicki J-M., 2008. Les expériences de médiation environnementale à l'étranger et les enseignements pour la France. In : *Actes du colloque Médiation et environnement. Concertation et médiation environnementale au service de l'entreprise et des parties prenantes*. 1<sup>er</sup> Octobre 2008. AFITE & CMAP, p.43-48

Dziedzicki J-M., 2006. La médiation : un nécessaire mais insuffisant instrument de gestion des conflits d'aménagement. In : Simard L., Lepage L., Fourniau J-M., Gariépy M., Gauthier M. (sous la dir.), *le débat public en apprentissage Aménagement et Environnement. Regards croisés sur les expériences française et québécoise*. Paris : l'Harmattan, p183-197.

Dziedzicki J-M, 2006. Médiation environnementale : des expériences internationales aux perspectives dans le contexte français. Communication au séminaire « *Concertation, décision et environnement* ». Médiation(s) environnementale(s) : quelles pratiques et quelles perspectives en France ? *Séance n°1, mardi 20 juin 2000*

Dziedzicki J-M., 2003. La gestion des conflits d'aménagement entre participation du public et médiation. *Annuaire des collectivités territoriales*, vol.23, n°23, pp635-646.

Faget J., 2010. *Médiations. Les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse : éditions Erès, 282 p.

Faget J., 2006. Médiation et post-modernité. Légitimation ou transformation de l'action publique ? *Négociations*, vol.2, n°6, p51-62.

Fortier A., 2010. Quand la concertation produit de l'évitement. La mise en œuvre de Natura2000 en région Nord-Pas de Calais. *Développement durable et territoires*. Article disponible en ligne : <http://developpementdurable.revues.org/4602>

Fiutak T., 2009. *Le médiateur dans l'arène. Réflexion sur l'art de la médiation*. Toulouse : éditions Erès, coll. Trajets. 214 p.

Fourniau J-M., 2009. La sélection des participants dans les dispositifs de démocratie participative : un citoyen plus amateur qu'ordinaire. Communication présentée à la table ronde n° 4 du colloque «*Sélection des acteurs et des instruments de l'action publique*» (SAIAP) 26 - 28 juin 2008, Lyon

Guerin M., 2005. *Conflits d'usage à l'horizon 2020. Quels nouveaux rôles pour l'Etat dans les espaces ruraux et périurbains*. Paris : La Documentation, Française, 200 p.

Guiheneuf P-Y., 2010. Concertation territoriale et gouvernance. Les enjeux d'une meilleure synergie. *Chroniques de la gouvernance 2009-2010*, p212-128, version internet téléchargeable sur le site de l'Institut de Recherche et débats sur la gouvernance : <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-477.html>

Guiheneuf P-Y., 2008. Spécificités et enjeux des dispositifs de médiation environnementale et territoriale. In : *Actes du colloque Médiation et environnement. Concertation et médiation environnementale au service de l'entreprise et des parties prenantes*. 1<sup>er</sup> Octobre 2008. AFITE & CMAP, p.32-36.

Guiheneuf P-Y., Cauchoix F., Barret P., Cayré P., (Coord par.), 2006. *La formation au dialogue territorial : quelques clés issues d'une réflexion collective*. Dijon, educagri éditions, 194 p.

Institut de la Concertation. Ethique et concertation. Séminaire Pratiques et recherches sur la concertation. 6 juillet 2009. 8 p. disponible sur : [www.concerter.org/](http://www.concerter.org/)

Jacob I., 2011. *Lumières sur la créativité. Guirlande d'articles*. Parsi : Editions Iris pour la créativité, 219 p.

- Kirat T., Torre A. (sous la dir.), 2008. *Territoires de conflits. Analyses des mutations de l'occupation de l'espace*. Paris : L'Harmattan, 324 p.
- Kirat T., Torre A., 2006. Conflits d'usages et dynamiques spatiales. Les antagonismes dans l'occupation des espaces périurbains et ruraux. *Géographie, économie, sociétés*, 8 p.293-298
- Kirat T., Lefranc C., 2004. Les conflits d'usage et leur expression territoriale : une analyse des profils contentieux de sept départements français. Communication aux 4<sup>ème</sup> journées de la proximité Marseille, 17-18 juin 2004.
- Latour B., 2006. L'impossible concertation : une conception repolitisée de l'écologie, condition pour approfondir l'étude des concertations environnementales. In : Billé R., Mermet L., Berlan-Darqué M. Berny N. et Emerit A. (Eds. Sci.) *Concertation, décision et environnement. Regards Croisés*. Volume 4. La Documentation Française Ed., Coll. L'environnement en débat, p. 179-193.
- Livet P., 2007. Dans quelles conditions les émotions collectives peuvent-elles bloquer ou aider la délibération démocratique ? *Revue européenne des sciences sociales*, vol.95, n°136, p.111-128.
- Massardier G. 2010. La gouvernance de l'eau entre espaces de concertation et « adhocratie ». Communication présentée au colloque « *Outils pour décider ensemble 2010 : Aide à la décision et gouvernance* », 25 et 26 octobre, Montpellier.
- Maurel E., 2010. *Environnement et médiation pénale*. Paris : L'Harmattan. Coll. La justice au quotidien. 113 p.
- Melé P., 2004. Conflits et controverses : de nouvelles scènes de production territoriale ? Communication au colloque *Espaces et sociétés aujourd'hui. La géographie sociales dans les sciences sociales et dans l'action*. Rennes, 21-22 octobre 2004, UMR ESO 6590, 12 p.
- Mermet L., 1998. Place et conduite de la négociation dans les processus de décisions complexes : l'exemple d'un conflit d'aménagement. in *La négociation. Situations et problématiques*, Olivier Faure, Laurent Mermet, Hubert Touzard et Christophe Dupont (éds). Paris, Nathan.
- Mermet L., Berlan-Darqué M. (éds. scien.), 2009. *Environnement : décider autrement. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation*. Paris : l'Harmattan.
- Mermet L., Berlan-Darqué M., 2009. Le domaine de la concertation environnementale : une diversité et une ambiguïté qui appellent un pluralisme des approches. In : Mermet L et Berlan-Darqué M (éds. scien.), *Environnement : décider autrement. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation*. Paris : l'Harmattan, p.331-344.
- Mettan N., 1992. Place de la négociation dans les processus d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement. In : Ruegg J., Mettan N., Vodoz L., (dirs.), *La négociation : son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*, Presses polytechniques et universitaire romandes, p.79-94
- Meunier-Chabert M (Coord.), 2001. *L'analyse des systèmes d'acteurs. Diagnostics de territoire et systèmes d'acteurs*. Rapport du CERTU. Cahier n°1. 100 p.
- Moine A., 2006. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'espace géographique*, Tome 35, vol.2, 115-132.

- Monnoyer-Smith L., 2006. Etre créatif sous la contrainte. Une analyse des formes nouvelles de la délibération publique. Le cas DUCSAI. *Politix*. Vol.3. n°75, p.75-101.
- Noguer S., 2008. Médiation environnementale : contexte et applications. In : *Actes du colloque Médiation et environnement. Concertation et médiation environnementale au service de l'entreprise et des parties prenantes*. 1<sup>er</sup> Octobre 2008. AFITE & CMAP, p.21-29.
- Nury-Rabanit., 2006. La posture du médiateur : entre distance et implication. In : *La formation au dialogue territorial : quelques clés issues d'une réflexion collective* (Guiheneuf P-Y., et al., coord par.). Dijon, 2006, educagri éditions, p.61-64.
- Pekar Lempereur A., Salzer J., Colson A., 2008. *Méthode de médiation. Au cœur de la conciliation*. Paris : Dunod, 270 p.
- Poitras J. Wiseman V. 2005. Comment réussir une médiation dans le contexte d'une structure hiérarchique ? *Négociations*, vol.1, n°3, p71-80
- Puyfaucher J-P., 2005. Intelligence collective et cohésion sociale : les limites de la médiation et le rôle créateur du débat public. In : *Le débat public en apprentissage* (Louis Simard, Laurent Iepage, Jean-Michel Fourniau, Michel Gariépy et Mario Gauthier, eds.). Paris, L'Harmattan, p.207-220.
- Rayssac G-L., De La Gueronnière C., 2006. *Guide de la concertation locale*. Voiron : Territorial Editions, dossiers d'experts. 163 p.
- Roche E. 2009. Conflits territoriaux et résolution participative. Communication aux 1<sup>ères</sup> journées doctorales sur la participation du public et la démocratie participative. *ENS-LSH, Lyon, 27-28 novembre 2009*. 9 p.
- Rui S., 2006. *Les citoyens impertinents. Débat public, conflit et mésentente*. In : *Le débat public en apprentissage* (Louis Simard, Laurent Iepage, Jean-Michel Fourniau, Michel Gariépy et Mario Gauthier, eds.). Paris, L'Harmattan, p.77-86.
- Salzer J., 2007. Pourquoi et comment les mêmes parties, bloquées en négociation directe, aboutissent à un accord en médiation ? In : Dupont C. (sous la dir.), *Négociation et transformations du monde*. Deuxième biennale Internationale de la négociation.
- Salzer J., 2006. La multi-analyse : entrer dans la complexité des conflits pour pouvoir en sortir. *Revue Agir*, n°24, 8 p.
- Salzer J., 1990. La multi-analyse de résolution de conflits désaccords-problèmes ou analyse désaccords-accords (Du D-AC au D'AC). In : *Enseigner c'est aussi savoir communiquer*. Romaro C., Salzer J., Les éditions d'organisation. Chapitre 8.
- Sintomer Y., 2011. Délibération et participation : affinité élective ou concepts en tension ? *Revue Participations*, vol.1, n°1, p.239-276.
- Souheil H., Boivin D., Douillet R. et al, 2009. *Guide méthodologique d'élaboration des Documents d'objectifs Natura2000*. Atelier Technique des Espaces Naturels. Montpellier. 97 p.
- Susskind L., Duzert Y., Pekar Lempereur A., 2009. *Faciliter la concertation. A bon processus, bon consensus*. Paris : Editions d'Organisation, Eyrolles, 234 p.

Talpin J., 2010. Ces moments qui façonnent les hommes. Eléments pour une approche pragmatiste de la compétence civique. *Revue française de sciences politiques*. Vol.60, n°1, p.91-115.

Talpin J. 2008. Pour une approche processuelle de l'engagement participatif : les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d'institutions de démocratie participative. *Politique et Sociétés*. Vol. 27, n°3, p. 133-164.

Thévoz L., 2010. Une feuille de route pour gérer le caractère intégral et processuel du décider ensemble. Actes du colloque OPDE2010 « Aide à la décision et gouvernance », Montpellier, 25-26 octobre 2010, p.293-306.

Torre A., Caron A. 2002. Conflits d'usage et de voisinage dans les espaces ruraux. *Sciences de la société*, n°57, p.95-113.

Torre A., 2008, Conflits d'usage dans les espaces ruraux et périurbains, In : Monteverti Weber L., Deschenaux Ch. et Tranda-Pittion N. (eds), *Campagne-ville. Le pas de deux. Enjeux et opportunités des recompositions territoriales*. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, p.37-48

Torre A., Melot R., Bossuet L., Cadoret A., Caron A., Darly S., Jeanneaux P., Kirat T., Vu Pham H., 2010. Comment évaluer et mesurer la conflictualité liée aux usages de l'espace ? Eléments de méthode et de repérage. *Vertigo*, volume 10, n°1.

Touzard H., 2006. Consultation, concertation, négociation. Une courte note théorique. *Négociations*, vol.1, n°5, p.69-73.

Vodoz L., 2006. Processus décisionnels participatifs *ad hoc* dans les politiques territoriales: quelques enseignements issus de quinze ans de pratiques en Suisse, in Billé R., Mermet L., Berlan-Darqué M., Bern N., Emerit A. (sous la dir.), *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, volume IV. Paris: La Documentation française.

Vodoz L., Thevoz L., Pfister Giauque B., 2008. Processus participatifs de décision au service du développement territorial : conditions d'engagement et implications pour les médiateurs territoriaux. In : T.Kirat & A ; Torre (sous la dir.), *Territoires de conflits. Analyses des mutations de l'occupation de l'espace*, p.207-226.

## Grille de questionnement

*Synthèse issue du mémoire*

Phase de la médiation	Questionnement du médiateur pour lui-même
<p><b><u>PRE-MEDIATION</u></b> <b><u>(1):</u></b></p> <p><b>La médiation est-elle pertinente ?</b></p> <p><b>La médiation est-elle faisable ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui formule la demande de médiation ? De quel(s) individu(s), de quel groupe, de quelle organisation émane-t-elle ?</li> <li>- Quelle est la nature et le degré d'implication dans le conflit, dans la controverse, dans l'objet de la demande de celui qui requiert la médiation ou porte la demande de dialogue ?</li> <li>- Sur quelle(s) légitimité(s) le requérant se fonde-t-il pour appuyer sa demande ?</li>   <li>- Quel est le pouvoir réel de celui qui requiert la médiation, entre autres pour décider de la mise en œuvre d'un tel processus, et pour valider ses résultats ?</li>   <li>- Quel est l'objet du conflit pour les parties ? Quelle est la racine du conflit pour les parties et ses différentes manifestations ?</li> <li>- Quel est le degré de conflictualité ? Quel est le lieu et l'espace de conflictualité ?</li>   <li>- Pourquoi un tel recours à la médiation ? Qu'est-ce qui en motive le recours ?</li>   <li>- Quelles ont été les démarches entreprises pour résoudre le conflit, pour dénouer la controverse ? Quelles sont les autres options envisagées ?</li>   <li>- Quels sont les attentes par rapport à la médiation ? Quels sont les résultats envisagés de la médiation ? Sur quoi le dialogue doit-il, peut-il déboucher ?</li>   <li>- Le médiateur est-il libre de définir le cadre, le dispositif, les modalités du processus ? Est-il contraint par des règles formelles (juridiques, institutionnelles,...) ou informelles ? Par des règles explicites ou implicites ?</li> </ul> <p>Le cadre proposé, s'il y a, permet-il de conduire sereinement et efficacement le processus de médiation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut-on identifier les autres parties ? Peuvent-ils ou non participer ?</li> </ul> <p>Les autres parties ont-elles envie d'une médiation ? L'ont-elles intérêt ?</p> <p>Qui détermine qui vient en médiation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suis-je capable d'être impartial ?</li> <li>- Ai-je un intérêt personnel soit avec une partie ou bien la structure ou le groupe d'intérêt qu'il représente ?</li> <li>- Ai-je un intérêt dans la solution, dans l'accord ou le non-accord ?</li> <li>- Est-ce que je dispose des moyens financiers, techniques, opérationnels ou de la disponibilité nécessaire pour mener à bien ce processus ?</li> <li>- Est-ce que je dispose des compétences pour mener ce processus ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois-je effectuer cette médiation seul ou bien en binôme ou à plusieurs ? - Pour quelles raisons ? Quels en seraient les avantages et les inconvénients ?</li>   <li>- Comment conserver une légitimité de médiateur aux yeux des parties, tout en adoptant des comportements et des pratiques qui peuvent se dissocier de la posture du médiateur au cours du processus ?</li>   <li>- Le médiateur aura-t-il les moyens d'exercer son impartialité à l'égard des parties ? Autrement dit, les participants peuvent-ils garantir au médiateur les moyens de son impartialité ?</li> </ul>
<p><b><u>PRE-MEDIATION</u></b> <b><u>(2) :</u></b></p> <p><b>Comment envisager le dispositif de médiation ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quoi va porter la médiation ?</li> <li>- Quelles en sont <b>a priori</b> les limites thématiques, territoriales, temporelles ?</li> <li>- Qu'est-ce qui est négociable ? Qu'est-ce qui n'est pas négociable ?</li> <li>- Qui participe à la médiation ? Sur la base de quels critères définit-on les participants ?</li> <li>- Toutes les parties prenantes seront-elles représentées dans la médiation ?</li> <li>- A quel titre les uns et les autres sont-ils conviés à participer à la médiation ?</li> <li>- Qui ou que représentent-t-ils ?</li> <li>- Qui parle au nom des groupes inorganisés ? Qui parle au nom des parties prenantes non humaines (ex : la nature ?)</li> <li>- Qui sera consulté ? Qui sera informé ?</li>   <li>- Quel est le rôle de chaque participant ?</li> <li>- Quels sont leurs devoirs à l'égard des parties ? du médiateur ?</li>   <li>- S'agit-il d'un processus qui doit déboucher sur une décision ou non ?</li> <li>- Quelle est la portée de l'accord qui pourrait être trouvé ? Quelle est la portée du processus de médiation pour ceux qui y participent et éventuellement pour d'autres acteurs exogènes ? Quelles réponses à quelles questions souhaite-t-on obtenir ?</li> <li>- Quels sont les résultats potentiels du processus ? Quelles sont les attentes des participants ?</li> <li>- Quels sont les pouvoirs effectifs des participants ?</li>   <li>- Est-il remplacé ? Prévoit-on d'emblée une « doublure » ? Comment enfin prépare-t-on le remplacement programmé de certains participants pour cause d'élections, de retraite, etc. ?</li>   <li>- Comment sera prise en fine la décision ?</li> <li>- Quelles sont les modalités prévues pour relier le processus de concertation à la procédure de décision ?</li>   <li>- Quelle est la durée prévisionnelle du processus ? Quelles sont les échéances obligatoires ?</li> <li>- Quelles sont les ressources disponibles (financières, humaines, compétences, lieux, matériels ...) pour aider au dialogue entre les parties ?</li> </ul>

	<p>-Quels éléments contextuels sont en mesure d'influencer le déroulement et les étapes du processus ?</p> <p>-Quel processus faut-il mettre en œuvre pour assurer la progression de la réflexion progressive ? Quel temps collectifs et individuels faut-il prévoir pour favoriser la réflexion collective ?</p> <p>-Quel type de rencontres faut-il organiser ? Combien ? Où ? Quel est leur déroulement envisagé ? Comment les participants sont-ils prévenus ? Par qui ?</p> <p>-A-t-on identifié des informations manquantes a priori ? Quelles sont les activités qui peuvent être programmés pour assurer un suivi de la réflexion tout au long du processus ? L'objet de la médiation nécessite-t-il la présence d'intervenants extérieurs ponctuels ?</p> <p>-Comment articuler les différentes phases ou temps d'information, de consultation au cours de la médiation ?</p> <p>-Comment s'organisent les relations bilatérales entre le médiateur et une partie ? Entre les parties elles-mêmes?</p> <p>-Quels outils ou techniques sont mobilisés par le médiateur ?</p> <p>-Le médiateur applique-t-il des règles de confidentialité ? Comment ? Dans quelles circonstances le contenu peut-il être publicisé ? Auprès de qui ? Pour quel usage ? Sur la base de quelles règles communes ?</p> <p>-Quels seraient les motifs qui pourraient provoquer le retrait du médiateur ? Quelles peuvent être pour les parties et pour le processus les conséquences d'un retrait du médiateur ?</p> <p>-Comment le médiateur peut-il expliciter son indépendance dans le cas d'une médiation territoriale?</p>
<p><b><u>MEDIATION (1) :</u></b></p> <p><b>Comment envisager le questionnement du médiateur pour aboutir à une reconnaissance mutuelle des parties ?</b></p>	<p>-Comment amener les participants à être actif dans le dialogue et le processus communicationnel ?</p> <p>-De quel type de conflit s'agit-il ? Quel est le registre argumentaire mobilisé par les différents acteurs ?</p> <p>-Qui est concerné par le conflit ou le projet en médiation ?</p> <p>-Comment amener les participants à appréhender la complexité de l'objet de la controverse ? En quoi ce dont on parle est complexe ? Et pour qui l'est-il ?</p> <p>-Comment faire si les participants n'ont pas accès à des informations ? Comment amener l'ensemble des parties à partager un diagnostic sur un objet complexe ?</p> <p>-Comment se positionne le médiateur par rapport aux asymétries de pouvoir qui se manifestent dans les médiations ?</p> <p>-Comment mener le processus de manière à favoriser des formes de</p>



	<p>relations « horizontales » ?</p> <p>-Comment un médiateur peut-il assurer l'équilibre des pouvoirs entre les parties en médiation territoriale tout en respectant le cadre hiérarchique et les asymétries de pouvoir fondés sur et par la démocratie représentative ?</p> <p>-Quel positionnement le médiateur doit-il adopter concernant la légitimité des représentants et la représentativité des « parties prenantes » dans la médiation ?</p> <p>-Les personnes parlent-elles en leur nom propre ou bien disposent-elles d'un « mandat » de la part de ceux qu'elle est censée représenter ? Quelle consultation des participants avec leurs entités respectives ?</p> <p>-Comment accompagner les représentants dans la gestion de leurs relations avec leur base ?</p> <p>-Comment les représentants vont-ils transmettre ce qui se passe en médiation à leurs représentés ?</p>
<p><b><u>MEDIATION (2) :</u></b></p> <p><b>Comment envisager le questionnement du médiateur dans la phase de créativité et de conclusion de la médiation ?</b></p>	<p>- Comment dérouler une phase de créativité ?</p> <p>- La nature des relations entre les parties permet-elle de les amener à coopérer autour de « solutions » ? Comment l'évaluer ?</p> <p>-Comment prendre en compte les éléments du contexte de la médiation pour ajuster la phase de créativité ?</p> <p>-De quel temps le médiateur dispose-t-il pour cette phase de créativité ? Nécessite-t-elle un changement de cadre ? d'animateur ? de participants ?</p> <p>-Faut-il faire émerger des propositions de la part de participants non présents ? Qu'en faire ? Quelle articulation imaginer avec le processus décisionnel ? Dans la phase d'exploration des solutions, la recherche est-elle limitée aux seules parties en conflit ?</p> <p>-La phase de créativité exige-t-elle de nouvelles « règles » pour la médiation ?</p> <p>-Comment choisir parmi les outils de la créativité celui qui correspond à la dynamique du groupe ? Aux besoins du groupe ?</p> <p>-Sur quels éléments les parties tombent-elles d'accord ? Ne sont-elles pas d'accord ? Comment acter les accords ? Les désaccords ? Est-ce que des désaccords partiels sont susceptibles de remettre en cause l'essentiel de l'accord ?</p> <p>- Quel questionnement, quelle attitude adopter, quel type d'accord si la solution envisagée n'est pas du ressort des parties en présence ?</p> <p>-Quelles alternatives ou issues lorsque la médiation n'aboutit pas, même si elle fait avancer les consciences et le regard sur l'objet du conflit ?</p> <p>-Le contenu de l'accord est-il effectivement partagé ?</p> <p>-Le contenu de l'accord apparaît-il pertinent ?</p> <p>-Le contenu de l'accord est-il faisable ? L'accord apparaît-il durable ?</p>

	<p>- Le contenu de l'accord est-il adapté et connecté à la procédure de décision ? De quelle manière la solution trouvée sera intégrée dans une procédure légale de décision ?</p> <p>-Quand le processus de dialogue s'achève-t-il ?</p>
--	---