



www.comedie.org

Note de lecture

Faciliter la concertation. A bon processus, bon consensus

Lawrence Susskind, Yann Duzert, Alain Pekar Lempereur

Eyrolles, Éditions d'organisation, 2010, 235 p.

Lawrence Susskind est médiateur, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et à l'Université de Harvard (États-Unis). Yann Duzert est professeur de négociation à la Fundação Getulio Vargas (Brésil). Alain Pekar Lempereur est professeur de négociation et de médiation à l'ESSEC (France).

L'ouvrage résumé ici explique, avec un exemple concret déroulé tout au long du propos, comment mobiliser les principes de la médiation pour rendre un processus de concertation plus efficace et équitable, c'est-à-dire tendant vers un accord jugé acceptable par les parties en présence. Les principes et le déroulement sont ceux présentés par exemple dans l'ouvrage de R. Fisher et al. « Comment réussir une négociation » ou dans celui de Ph. Barret et al. « Guide pratique du dialogue territorial ». Ce manuel, didactique, précise utilement certains points du déroulement d'une concertation.

Une bonne concertation ne passe pas par des règles rigides ou par le vote, mais par des principes permettant de mettre en place un processus négocié et participatif, capable d'aboutir à un consensus le plus large possible. Le consensus n'est pas entendu ici comme un idéal unanime, mais comme un accord satisfaisant pour le plus grand nombre possible de personnes, bien au-delà de la simple majorité. Un tel accord ne peut être obtenu que si le processus de concertation est lui-même considéré par les participants comme efficace et équitable.

Six points fondamentaux sont décrits ici pour structurer un tel processus, appelé « Triple C » : construire le consensus par la concertation.

1. Rassembler les bons interlocuteurs autour de la table

C'est le rôle du convocateur (qui peut être assumé par un petit groupe de quelques personnes) que de veiller à ce que les bonnes personnes soient présentes et que les différentes parties en présence soient représentées par des porte-parole reconnus par elles, et autant que possible disponibles et ouverts au dialogue. Il est recommandé pour cela :

- de réaliser avant toute chose un inventaire des parties prenantes potentiellement concernées, depuis celles dont le sujet représente un enjeu d'importance, jusqu'à celles qui ne sont pas affectées mais qui peuvent éventuellement apporter une contribution ;
- d'engager des entretiens préliminaires, individuels, avec les participants potentiels, pour s'assurer de leur intérêt pour la concertation et les rassurer le cas échéant sur le fait qu'ils pourront exposer leur point de vue ;
- sur la base de ces entretiens, mais sans citer nommément les personnes, rédiger une évaluation, c'est-à-dire un diagnostic de la situation initiale qui peut être bref (un paragraphe ou quelques pages) mais doit circuler parmi les participants et être amendé par eux si nécessaire ;
- faire appel à un médiateur si la situation est difficile ou les participants nombreux ;
- établir un calendrier, un budget, faire connaître les principes de la « Triple C » aux participants.

2. Répartir les tâches et les responsabilités

La construction d'un consensus n'a rien d'un processus spontané. Outre le convocateur qui prend l'initiative de la concertation, il existe plusieurs rôles qui doivent être attribués :

- Les parties concernées sont l'ensemble des personnes touchées d'une façon ou d'une autre par le sujet. Comme elles peuvent représenter des groupes vastes, elles se donnent généralement des représentants qui forment le groupe de concertation ;
- Le groupe de concertation est l'organe délibératif central, responsable de l'élaboration du consensus et maître du processus de concertation ;
- Le comité de pilotage (instance facultative) peut être une équipe réduite, par exemple composée de représentants des principaux groupes concernés, qui se chargera de piloter concrètement le processus et de veiller à son bon déroulement.
- Le président de séance n'est pas l'animateur mais l'autorité qui préside les réunions et peut intervenir comme porte-parole du groupe de concertation envers l'extérieur. Il siège au Comité de pilotage, s'il existe, et reste impartial.
- Le facilitateur, ou médiateur, est le leader du processus, qui guide le groupe au travers des étapes qui le mèneront vers la recherche d'un accord. Le convocateur ou le

président de séance peuvent jouer également ce rôle, mais il est parfois utile de faire appel à une personne qualifiée.

- Le rapporteur est discret et le plus objectif possible. Il peut être volontaire (le rôle pouvant être tournant) ou rétribué pour cela.
- Les sous-comités sont des groupes de travail, composés de membres de membres du groupe de concertation, qui jouent un rôle de boîtes à idées ou de fournisseurs d'informations ou qui se chargent de faire avancer la réflexion sur des thèmes de réflexion particuliers.
- Les experts consultants sont neutres mais apportent des savoirs qui permettront au groupe de concertation de disposer assez précocement d'une base commune d'information.

Dans un processus de concertation, il importe que l'objectif des leaders ne soit pas de faire avancer leur point de vue mais de conduire le groupe vers une solution équitable, efficace et judicieuse. Ils doivent pour cela valoriser les participants, les guider sans les trahir au travers d'un processus participatif et créatif, mais également bien organisé.

3. Résoudre les problèmes collectifs par la médiation

Il est important d'instaurer dès le début un état d'esprit orienté vers la résolution de problèmes (et non pas vers l'affrontement des egos, par exemple). Il faut pour cela expliciter rapidement l'objectif (aboutir à une solution qui satisfasse tout le monde ou presque), décrire le processus qui sera suivi, permettre à chacun de s'exprimer sans agresser les autres, de dire ce qui lui importe sans formuler de déclaration jusqu'au-boutiste. Plusieurs étapes mènent vers le consensus :

- Conduire les délibérations sans asséner de jugement catégorique, inviter les participants à expliciter leurs motivations plutôt que leurs seules revendications, ne pas se juger mutuellement. Un outil pour cela : la reformulation qui oblige les gens à s'écouter et à prendre acte des différences de point de vue sans les transformer en sujets de conflit.
- Différencier « invention » et engagement ferme », c'est-à-dire pouvoir lancer des idées dans la discussion sans s'engager nécessairement à les mettre en œuvre mais dans le but de susciter la créativité, à la manière d'un brainstorming.
- Créer des sous-comités et recourir à des experts si nécessaire, par exemple pour réunir de l'information nécessaire ou pour réaliser des études qui permettront de se mettre d'accord sur certains faits.
- Utiliser la « procédure du texte unique » pour rédiger l'accord : le médiateur rédige une première version (par exemple après des entretiens successifs avec les participants, mais sans citer nommément les contributeurs) qui est ensuite corrigée et complétée successivement par tous les participants.

- Modifier l'ordre du jour et les règles de fonctionnement si cela apparaît nécessaire en cours de route, c'est-à-dire se montrer flexible en fonction des imprévus, sans remettre en cause les principes.
- Fixer une date butoir pour la fin des délibérations.
- Partir des liens et réseaux préexistants, connaître les relations entre les personnes, qu'elles soient bonnes ou non.
- Insister sur les gains mutuels, sur le fait qu'il ne doit pas y avoir de perdant dans la décision prise, mais que l'objectif est que chacun puisse améliorer sa situation. Inviter chacun à imaginer des solutions qui tiennent compte de ses intérêts mais qui prennent également en compte ceux des autres.

4. Confirmer l'existence d'un accord et prévoir son application

Lorsque le médiateur formalise les propositions qui semblent faire consensus, il demande aux participants s'ils les trouvent inacceptables et, dans l'affirmative, comment les modifier pour les rendre acceptables. Une fois la formulation modifiée, la même question est posée et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'objection.

Si des objections sont formulées, elles doivent être argumentées. Elles ne doivent pas être rapportées de façon nominative dans les comptes-rendus de façon à ne pas « figer » sur le papier des positions qui peuvent évoluer. Ces comptes-rendus doivent être validés par tous les participants.

Il est également nécessaire que l'accord soit soumis par les participants aux différents groupes qu'ils représentent de façon à faire remonter les éventuelles critiques ou incompréhensions qui seraient transmises. Il faut prendre le temps de le faire valider et d'obtenir par écrit de chacun des participants qui l'a validé qu'il signe l'accord à titre individuel et qu'il s'engage à le défendre publiquement. Il faut ensuite le transmettre aux instances décisionnelles. Enfin, des procédures de contrôle peuvent être mises en place : pour s'assurer que les personnes impliquées honorent leurs engagements et pour s'assurer que la réalité n'a pas évolué de façon à imposer une modification de l'accord lors de sa mise en œuvre. De telles évolutions peuvent parfois être anticipées et les réponses à donner peuvent être elles-mêmes incluses dans l'accord.

Les fiches de lecture de Comédie revendiquent la subjectivité du rédacteur et n'engagent que lui. Fiche établie par Pierre-Yves GUIHENEUF. Programme Comédie. www.comedie.org. 2010.