



Comment gérer les conflits?

Christine FARCY

Université de Louvain (Belgique)

Earth and Life Institute ELI - Environmental Sciences ELI-e



« Mieux produire et préserver : quelles approches pour les forêts au sein des territoires ? »

ENS, Lyon, 4-5 décembre 2012

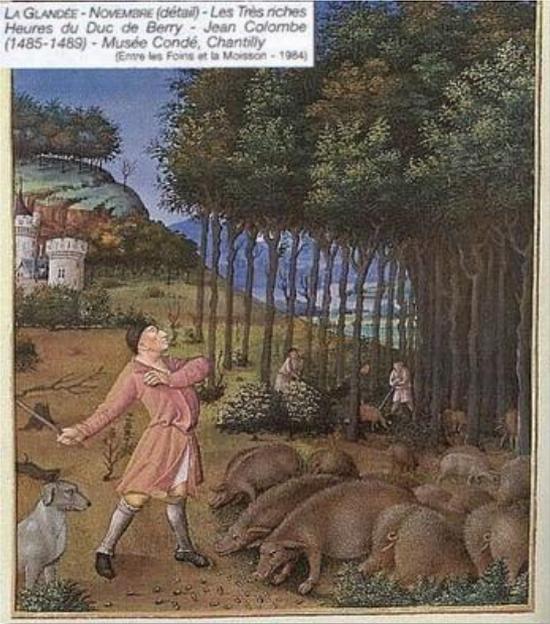


Structure de l'exposé

1. Introduction
2. Typologie
3. Gestion versus résolution
4. Stratégie
5. Exemple
6. Conclusion

1. Introduction

LA GLANDÉE - NOVEMBRE (détail) - Les Très riches Heures du Duc de Berry - Jean Colombe (1485-1489) - Musée Condé, Chantilly (Entre les Foires et la Moisson - 1964)



1. Introduction (suite)

- Concept intéresse **sociologie** mais aussi économie, sciences politiques, de gestion, droit, ...
- **Affrontement de volontés** individuelles ou collectives
 - Antagonisme momentané ou fondamental entre **besoins, valeurs** et/ou **intérêts** divergents ou non satisfaits
 - Implique un engagement des protagonistes et un recours crédible à la **menace** : justice, médiatisation, productions de signes, ...
 - Plus fort que tension, polémique ou concurrence
- Protagonistes (acteurs directs ou indirects)
 - Conflits entre deux personnes
 - Conflits locaux au sein d'un groupe
 - Conflits locaux entre groupes
 - Conflit entre groupe local et groupe régional/national/global

1. Introduction (suite)

- **Concept d'actualité** dans le domaine de l'utilisation et la gestion des ressources naturelles
 - Ressources naturelles **imbriquées** dans l'espace; effet proche voire lointain des actions/activités
 - Ressources naturelles concernent un espace social aux relations **complexes** et parfois **inégaux** entre une grande variété d'acteurs sociaux
 - Ressources naturelles **rare**s et/ou inégalement distribuées; objet d'une demande croissante
 - Usage des ressources naturelles défini **symboliquement** (style de vie, culture, identité ethnique, ...); conflit idéologique, social ou politique
- Causes souvent **multiples**

2. Typologie

- **Conflit relationnel** : émotions négatives, malentendus, stéréotypes, communication pauvre ou mauvaise, comportement négatif répété
- **Conflit de données** : manque d'information, désinformation, désaccord sur la pertinence des données, différence d'interprétation
- **Conflit d'intérêt** : compétition entre besoins perçus comme incompatibles; implique questions de fond, questions de procédure et questions psychologiques
- **Conflit structurel** : dû à des forces externes aux protagonistes : ressources limitées, contraintes géographiques, changement organisationnel
- **Conflit de valeur** : systèmes de croyance ou de valeur actuels ou perçus jugés incompatibles, éthique, identité

2. Typologie (suite)

Conflits d'aménagement:

- **Conflit substantiel** : Contestation de la nature du projet et des choix politiques
- **Conflit fondé sur les incertitudes** : Craintes en termes de protection du cadre de vie, risques pour la santé, dévaluation foncière
- **Conflit de procédure** : Contestation de l'approche, absence de transparence ou de dialogue, insuffisance des dispositifs de participation, non considération de l'avis du public
- **Conflit structurel** : remise en cause de l'action publique, de la légitimité des décideurs, de la prise en compte de l'intérêt général

D'après Dziedzicki, 2001

3. Gestion versus résolution

Intérêt/importance de « régler » les conflits :

- Eviter la violence et la dégradation de l'environnement ou des moyens d'existence
- *Levier de changement*

Deux approches :

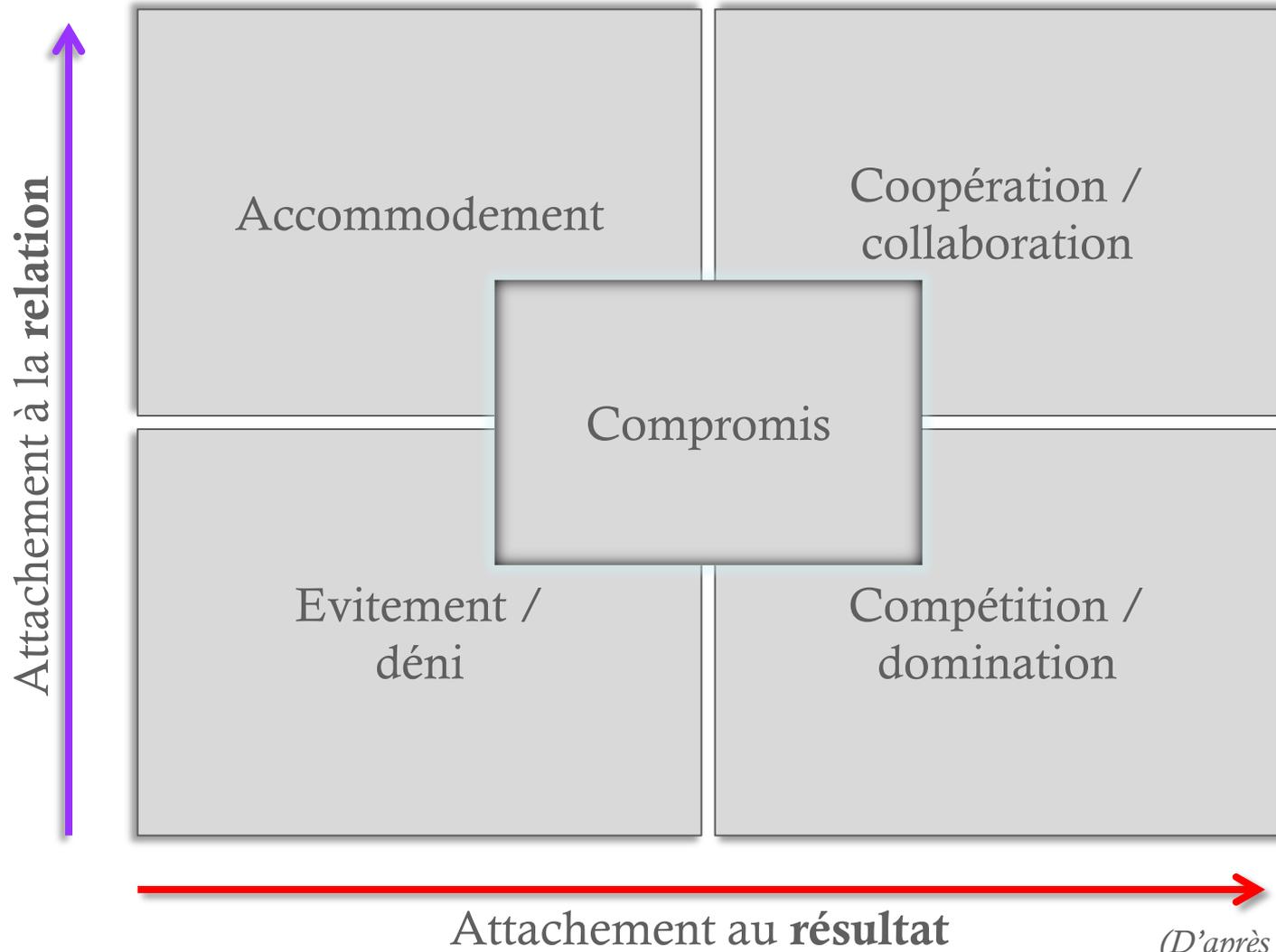
- **Résoudre les conflits**

- Existence de solutions qui permettent d'éliminer les causes
- *Conflit pas intrinsèque à la société voire indicateur de mauvais fonctionnement*

- **Gérer les conflits**

- Sources de conflit trop complexes ou trop ancrées
- *Conflit est le moteur des relations humaines*

4. Stratégie



« Mieux produire et préserver : quelles approches pour les forêts au sein des territoires ? »

ENS, Lyon, 4-5 décembre 2012

4. Stratégie (suite)

Coercition

Action qui consiste à menacer ou à user de la force pour imposer sa volonté

Approches formelles

Arbitrage

Porter le conflit devant une tierce partie acceptée par toutes les parties, qui rend une décision

Jugement

Porter le conflit devant le juge ou une autorité administrative qui prend une décision qui s'impose à toutes les parties

Approches alternatives

Conciliation

Utiliser une tierce partie pour abaisser le tension et aboutir à une solution durable

Médiation

Utiliser une tierce partie pour faciliter le processus de négociation

Négociation

Processus volontaire par lequel les parties en conflit parviennent à un accord par consensus

Prévention

Eviter qu'un conflit ne se manifeste publiquement

D'après FAO, 2001

4. Stratégie (suite)

- **Facteurs pour identifier la stratégie le plus judicieuse**
 - Le conflit pourrait-il se *dégonfler* si on ne fait rien?
 - Quels sont les ressources et le temps disponibles par les parties intéressées par une coordination?
 - Quelle est la profondeur/intensité de l'ancrage d'un conflit structurel?
 - Quel est le pouvoir des différentes parties e.a. via leur agenda?
 - Quel est le risque de manipulation pendant le processus de médiation?
 - Quelles est l'importance pour chacun de garder de bonnes relations ou d'atteindre son objectif?
 - Quel est le risque d'escalade?
 - Quelle est l'efficacité des systèmes coutumiers, légaux ou institutionnels en place?

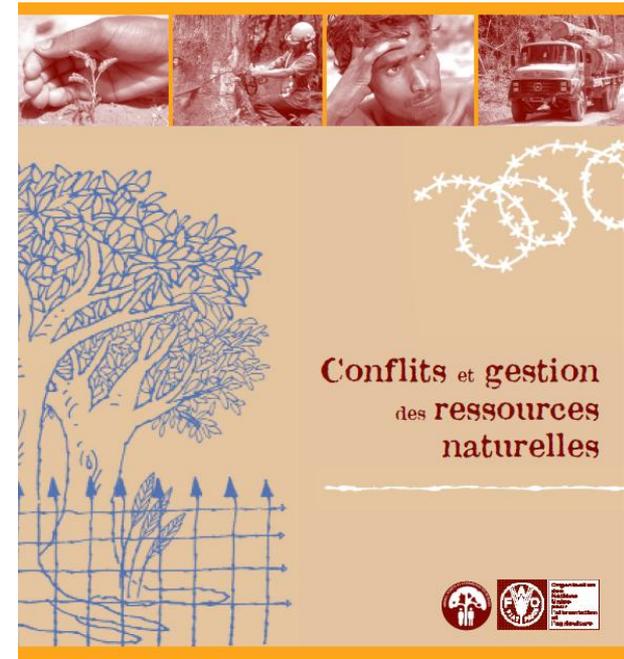
4. Stratégie (suite)

- **Importance d'identifier d'éventuelles circonstances difficiles**
 - Un acteur en contrôle un autre
 - Un acteur gagne à faire durer le conflit
 - Un ou plusieurs acteurs n'ont aucune confiance dans le processus de gestion des conflits
 - Les préjugés et stéréotypes dominant
 - Certaines autorités ne souhaitent pas négocier un accord
 - Les lois devraient couvrir la nature du conflit mais ne sont pas appliquées
 - Présence d'une dissymétrie de pouvoir et/ou d'influence
 - Inégalité structurelle (ex: injustice vis-à-vis de minorités)

5. Exemples

Conflits fonciers (en Afrique)

- Juxtaposition système judiciaire et droit coutumier
- Gestion alternative des conflits : négociation, conciliation, médiation
 - Recherche d'un consensus
 - Basée sur les intérêts communs
 - Recherche de points de convergence
 - Contextes ruraux
 - *Préservation de l'intérêt général*
 - *Préservation de la solidarité locale*
 - *Sauvegarde l'honneur de tous*
 - « *Ne pas perdre la face* »



5. Exemples (suite)

Négociation	Médiation	Conciliation	Arbitrage	Cours et tribunaux
<p>Rapide</p> <p>Solutions originales co-construites</p> <p>Collaboration</p> <p>Bonne volonté nécessaire</p> <p>Souplesse</p> <p>Parties propriétaires de la solution</p> <p>Cousu main</p> <p>Axé sur l'avenir</p>	<p>Lien entre les parties qui ne se comprennent plus</p> <p>Aide les parties à maîtriser leur destin</p> <p>Médiateur/conciliateur est une interface</p>		<p>Gagnant/perdant</p> <p>Coûteux</p> <p>Formel</p> <p>Long</p> <p>Décision d'un tiers</p> <p>Imposé</p> <p>Prêt-à-porter</p> <p>Réparation du passé</p> <p>Pas de communication entre les parties</p> <p>Difficulté de comprendre le processus</p> <p>Pas de prise en compte des émotions</p>	
	<p>Préservation de la relation</p> <p>Win/Win</p> <p>Confidentiel</p> <p>Coût maîtrisable</p> <p>Rapide</p> <p>Souplesse</p> <p>Emotions en compte</p>	<p>Conciliateur suggère des solutions</p>		
			Choix arbitre	Juge imposé

(D'après Hendoux, 2008)

5. Exemples (suite)



- *Résoudre* les conflits d'intérêts potentiels de manière proactive
- Comprendre les mécanismes et les raisons derrière un conflit
- Etude (DG Env)
 - Examen des sources potentielles et des stratégies existantes
 - Identifier bonnes pratiques de conciliations des usages
- **Prévention, formation et médiation**

« Mieux produire et préserver : quelles approches pour les forêts au sein des territoires ? »

ENS, Lyon, 4-5 décembre 2012

6. Conclusions

- **Thème relativement peu documenté**
 - Souvent via études de cas et bonnes pratiques
 - *Etouffé* par les concepts de participation et de gouvernance ?
- **Thème riche et large**
 - Multidisciplinaire (amont et aval)
 - Mérite un colloque à lui seul
- **Evolution formation**
 - Compétences très spécifiques
 - Débouchés professionnels dans la médiation environnementale
 - Importance d'intégrer des compétences en communication dans les formations techniques et scientifiques



Merci de votre attention!