

Guide de la concertation à l'usage des carriers

... et de toute personne désireuse de la pratiquer



Extraction, merlons, criblage, dumper, concasseur, RGIE, granulométrie, ... le jargon des exploitants de carrières* est, comme pour toute activité industrielle, très fourni et maîtrisé essentiellement par les professionnels concernés.

Il existe toutefois un sigle que mes confrères partagent de plus en plus souvent avec les élus de la commune où ils sont implantés, avec les riverains de leurs sites, avec les associations de protection de la nature et les administrations qui suivent leur activité : la CLCS (Commission Locale de Concertation et de Suivi).

Ce moment de dialogue, organisé annuellement, permet de faire un point régulier, avec l'ensemble des parties prenantes externes, sur le fonctionnement de la carrière, sur la façon dont le site est perçu par nos interlocuteurs locaux. Il permet de trouver ensemble des solutions pour que le site d'exploitation soit le mieux intégré possible dans son territoire.

Comment se préparer à la tenue d'une CLCS ? Comment organiser et mener cette réunion essentielle afin qu'elle favorise l'échange, le dialogue, l'écoute... nécessaires à un progrès continu et concret de l'activité sur la carrière ? ... Autant de questions auxquelles ce guide cherche à répondre.

Parce que nous l'avons voulu le plus pratique et pédagogique possible, ce guide s'appuie sur des cas concrets de CLCS observées en carrières, afin que nos confrères y retrouvent des points communs avec ce qu'ils vivent sur leur site d'exploitation.

Il intéressera sans doute également tous nos interlocuteurs, tous les participants aux CLCS pour lesquels, comme pour nous, la concertation et la médiation territoriale sont des éléments incontournables du développement de l'activité économique sur nos territoires.

CATHERINE BONIN-LECHENAULT

Présidente de la Charte Environnement des industries de carrières **

* Les carrières sont des lieux d'où sont extraits, à partir d'un gisement, de la pierre ainsi que des sables et graviers, aussi appelés granulats. 400 millions de tonnes en sont produits chaque année en France pour l'ensemble de la construction (bâtiment, travaux publics, génie civil), ce qui représente environ 7 tonnes par an et par habitant.

** Depuis 2004, les industries de carrières ont mis en place une démarche de progrès environnemental continu nommée Charte Environnement. Outil pratique conçu par et pour les carriers, la Charte Environnement est un engagement volontaire de la part de la profession, qui compte aujourd'hui 945 sites représentant, à fin 2009, 60 % de la production annuelle de granulats en France.

Table des matières

Dialoguer pour rechercher ensemble des solutions	4
La forme compte aussi	6
L'expertise	10
Écouter, discuter, agir	12
Des alliances et des absences	14
Traiter les vrais problèmes	16
Dépasser les revendications immédiates	18
Gérer une situation difficile	20
Faire appel à un médiateur	22
Petit mémo de la concertation	24
Les principes de base	24
Comment préparer une réunion de concertation ?	25
Qui inviter ?	26
Comment se déroule une réunion de concertation ?	27
Comment motiver la participation ?	29
Comment surmonter les moments difficiles ?	30

Dialoguer pour rechercher ensemble des solutions

Une quinzaine de riverains se sont déplacés pour assister à la réunion de concertation. La plupart appartiennent à une association qui, quelques mois auparavant, a demandé au tribunal la suspension des activités de la carrière à cause du bruit provoqué par le trafic des camions. Le contentieux est en cours et la tension est palpable dans la petite salle de la mairie où se tient la réunion.

Après le tour de table, le directeur de l'entreprise ouvre la séance. Rapidement, les membres de l'association abordent le problème principal à leurs yeux : le bruit des camions.

Le directeur fait état de récentes mesures de bruit qui font apparaître seulement deux légers dépassements des normes en vigueur, ce qui suscite des moues dubitatives dans l'assemblée. Certains contestent l'objectivité des mesures et demandent ce qui sera fait pour limiter le bruit des camions. L'entreprise annonce la réalisation d'autres mesures du bruit, ce qui déclenche de nouvelles réactions de scepticisme. Les membres de l'association réitèrent leur demande de solutions concrètes. Quelques participants, qui n'appartiennent pas à l'association, relativisent alors le niveau des nuisances sonores et une certaine confusion s'installe. Le chef de carrière évoque la possibilité de dresser des merlons de terre...

Finalement, le directeur prend acte de la demande des riverains, leur fait préciser la nature du problème et suggère une réunion sur le terrain pour rechercher des solutions. Rendez-vous est pris pour le mois suivant.



Trouver des réponses

- ④ Évoquer le simple respect des normes légales est rarement suffisant pour rassurer des riverains qui estiment que leur qualité de vie se dégrade du fait de l'activité de la carrière. Plutôt que d'adopter une position défensive, il faut traiter les problèmes évoqués. La concertation est avant tout une démarche collective de résolution de problèmes.

Pour cela, comprendre d'abord le problème

- ④ Il est indispensable de commencer par comprendre le problème dans le détail en questionnant les personnes concernées. Pour l'exemple du bruit : à quels endroits celui-ci est-il excessif ? Pour qui précisément ? À quels moments ? Peut-on aller ensemble sur place pour l'écouter ?
- ④ Dans cette phase d'écoute et de compréhension, il ne faut pas chercher à minorer le problème ou à le relativiser.
- ④ Se donner rendez-vous sur le terrain est une bonne idée : les constats sont plus objectifs et plus facilement compris lorsque l'on voit les choses ensemble.

Puis, explorer ensemble des solutions possibles

- ④ C'est une fois que l'on est certain d'avoir bien circonscrit les différentes dimensions du problème qu'il faut rechercher ensemble des solutions. Celles-ci pourront être très différentes en fonction des difficultés décrites : ici, un merlon peut être indiqué ; ailleurs ce sera autre chose.
- ④ Il ne faut pas se précipiter vers les solutions connues. Les riverains eux-mêmes auront peut-être des suggestions astucieuses dont il serait dommage de se priver.

La forme compte aussi

La réunion commence par une visite de la carrière. Le temps s'y prête, le ciel est lumineux.

Les participants, nombreux, sont divisés en deux groupes et pris en charge par le chef de carrière et le directeur. Pendant une heure, ils se croisent sur le site en observant les différents aspects de son exploitation.

Il y a des galeries dans le calcaire, ce qui intéresse vivement les visiteurs. Plusieurs d'entre eux évoquent celles qui, d'après la tradition locale, relieraient le château au village (mais que l'on n'a jamais découvertes !...). On observe aussi des rapaces qui nichent dans un ancien front de taille.

Une partie de la carrière a été réhabilitée. Les visiteurs n'oublient pas d'observer les travaux entrepris pour remettre le site en état.



Retour dans la salle de réunion. Le tour de table est oublié et l'ordre du jour n'est pas évoqué. Le directeur de la carrière présente les projets des années à venir et notamment sa future demande d'extension. Il invite à plusieurs occasions les participants à faire état de problèmes éventuels. Après quelques hésitations, une discussion s'engage sur la boue laissée sur la route par les roues des camions les jours de pluie. L'installation d'un dispositif de nettoyage des roues est évoquée par un participant. Le directeur s'engage à inclure cette installation dans le dossier d'extension.

La visite est un moment important

- ④ Visiter la carrière permet de rendre son activité plus concrète. La visite peut ne pas se limiter à sa dimension économique mais présenter ses atouts géologiques, parfois culturels, environnementaux ou même sociaux lorsque des sites réhabilités autorisent de nouvelles activités.
- ④ Si le temps ne permet pas une visite sur place, un film ou des images peuvent convenir. Ils ne doivent pas être trop techniques ni trop « vendeurs ». Il est utile de les tenir prêts avant la réunion.
- ④ De telles actions de communication ne sont souhaitables que si aucun problème majeur n'est inscrit à l'ordre du jour. Dans le cas contraire, elles pourraient être considérées comme des manœuvres de diversion ou des tentatives de séduction malvenues.

Une réunion peu structurée : à déconseiller

- ④ Tour de table et ordre du jour (assorti d'une proposition faite aux participants de le compléter) sont généralement indispensables. Une réunion peu formelle n'est possible que si tous les participants se connaissent suffisamment et qu'il n'y a pas de contentieux en cours.

Inviter à participer

- ④ Susciter les observations des participants (les points à aborder, les critiques, les propositions...), même lorsqu'elles ne sont pas spontanées, permet à chacun d'exprimer ce qu'il souhaite et à l'entreprise d'avoir une meilleure vision de la situation.

La forme compte aussi (bis)

Plus de quatre-vingts invitations ont été lancées, une quinzaine de participants ont répondu présents. Comme peu d'entre eux se connaissent, l'animateur demande à chacun de présenter brièvement l'association, l'institution qu'il représente et la raison de sa présence. Ceux qui viennent à titre individuel indiquent leur activité ou précisent leur lieu d'habitation pour se faire mieux connaître. Afin de ne surprendre personne, l'animateur de la réunion a signalé à chacun qu'il allait poser quelques questions de présentation lors du tour de table.

L'animateur présente ensuite l'ordre du jour et précise que chacun devra solliciter la parole en levant la main. Même les responsables de la carrière, ses propres collègues, seront soumis à la règle !



C'est lui qui reformule les interventions des participants et les invite à préciser leurs demandes (« Si je vous comprends bien, Monsieur Durand, la circulation des camions est pour vous le sujet que vous souhaitez voir traiter en priorité. Pouvez-vous me préciser à ce sujet ce qui pose le plus de problèmes d'après vous ? ») et qui invite les participants à s'exprimer (« Avez-vous d'autres questions ? »). Il veille à ce que toutes les préoccupations soient entendues et résumées en fin de séance. Il invite le responsable de la carrière à préciser comment les choses vont avancer pour chacun des points évoqués. Il rappelle que l'objectif est d'identifier et de traiter les problèmes autant que faire se peut.

La réunion se conclut par un verre de l'amitié où les échanges seront plus spontanés... mais permettront de révéler encore quelques non-dits...

Prêter attention à chacun

- ⦿ La sollicitude envers chacun doit rester constante. Il est possible d'être bienveillant envers les personnes tout en restant exigeant envers les problèmes. Chacun a besoin de respect et de considération et c'est là une base indispensable pour engager des échanges constructifs.

Prêter attention au nombre de participants

- ⦿ Il arrive que de nombreuses invitations soient envoyées, cela ne signifie pas que tous les invités participeront. Il faut veiller cependant à ce qu'une commission de concertation ne se transforme pas en réunion publique, car avec plusieurs dizaines de personnes, il devient difficile d'engager un dialogue constructif. Il faut envoyer le compte rendu à tous les invités, même les absents.

Se donner des règles

- ⦿ Dès le début de la réunion, énoncer des règles, comme celle qui consiste à ne pas s'interrompre mutuellement et à solliciter la parole en levant la main, permet d'apaiser les échanges. C'est particulièrement utile lorsque les tensions sont vives.

Se distribuer les rôles

- ⦿ Confier à un responsable de la carrière le rôle d'animateur lui permet de se concentrer sur le déroulement des échanges. L'apport d'informations peut être confié à un autre salarié.

La convivialité

- ⦿ Un verre (ou un repas) de l'amitié permet de signifier, non pas que les problèmes sont niés, mais qu'en dépit de ceux-ci, les personnes se manifestent un respect mutuel. La convivialité n'est pas tout, mais elle peut contribuer à faciliter le dialogue.

L'expertise



La question du transport est récurrente dans les relations entre cette carrière et les riverains. L'année précédente, après accord sur les horaires de passage des camions à respecter, les indications fournies par le directeur avaient été contestées. Des comptages ont donc été entrepris depuis lors, réalisés par un enquêteur indépendant. Celui-ci a également été chargé de vérifier si les camions sont bâchés.

Ces résultats sont présentés sous forme de tableaux : ils montrent que la consigne de ne pas circuler avant six heures du matin est bien respectée. La circulation nocturne constatée par certains résidents n'est donc pas le fait de l'entreprise. En revanche, 12 % des camions n'ont pas fermé leur bâche. Un sous-traitant est particulièrement concerné : l'entreprise s'engage à lui rappeler fermement les consignes.

Point suivant : une partie du site est en cours de réhabilitation. Des travaux sont envisagés pour améliorer sa qualité environnementale et notamment la protection des oiseaux. Pour cela, l'entreprise a fait appel à un expert : une association de protection de la nature connue pour sa compétence dans le domaine. Son représentant, présent à la réunion, propose par exemple de couper des peupliers qui se développent aux dépens des roseaux où nichent des échassiers. Les autres participants sont invités à faire part de leurs observations sur ce projet de génie écologique. Pour cela, des cartes sont mises sur la table et une visite sur place est organisée en fin de réunion.

Se mettre d'accord sur les chiffres

- ⦿ Que ce soit en matière de mesures de bruit, de pollutions ou d'autres facteurs, faire appel à un expert indépendant est souvent une bonne solution.
- ⦿ Mais cela n'est pas toujours suffisant pour rendre les résultats incontestables aux yeux des opposants. Il peut être utile de se mettre d'accord préalablement sur l'expert qui sera sollicité et sur le cahier des charges qui lui sera proposé, même si le coût de son intervention est pris en charge uniquement par l'entreprise. Il peut être judicieux également de mettre à disposition des opposants les données brutes obtenues et non pas seulement la synthèse des résultats pour leur donner les moyens d'une éventuelle contre-expertise.

Mobiliser l'expertise locale

- ⦿ Il peut exister dans l'entourage de la carrière des associations ou des personnes disposant de compétences reconnues. Il est utile de les mobiliser pour des actions de diagnostic et de propositions, puis de mettre leurs propositions en discussion lors des réunions de concertation.

Fournir une information claire

- ⦿ Fournir des cartes, des photos aériennes, des tableaux ou d'autres supports d'information contribue à la transparence et à la connaissance des enjeux. Des visites sur place peuvent également contribuer à rendre les faits plus objectifs.

Écouter, discuter, agir

Une douzaine de participants se retrouvent autour de la table. Après un mot d'accueil et une rapide présentation de chacun, le responsable de la carrière annonce l'ordre du jour et la réunion de concertation commence.

Le responsable rappelle les points évoqués au cours des dernières réunions et les solutions qui sont en cours de réalisation : la mise sous capot de deux cribles et d'une trémie pour limiter le bruit, l'achat d'une tonne à eau et d'asperseurs pour limiter la poussière, l'abandon du bip de recul des camions et leur remplacement par des avertisseurs plus discrets. Il évoque également le futur remplacement à venir du concasseur par un nouveau modèle équipé d'un dépoussiérage par aspiration : quelques caractéristiques de cet équipement sont communiquées aux participants. Des échanges ont lieu sur le coût de ces investissements pour l'entreprise.

Enfin, le responsable reconnaît des manquements concernant le lavage des roues des camions. Plusieurs solutions sont évoquées, dont certaines ne peuvent pas être mises en œuvre rapidement pour des raisons techniques qui sont explicitées. À court terme, l'entreprise propose de faire venir une balayeuse si les participants le jugent nécessaire.

Le maire remercie l'entreprise de la prise en compte des demandes énoncées au cours des réunions précédentes. Celle-ci reconnaît des erreurs qu'elle ne reproduira plus, comme l'installation, plus d'un an après la demande des riverains, d'un miroir permettant de visualiser la sortie des camions. Avant la fin de la réunion, elle distribue des bulletins d'alerte aux participants : une fiche qu'ils peuvent remplir et renvoyer à l'entreprise en cas de dysfonctionnements qu'ils auraient pu repérer.



Une dynamique positive

- ④ L'écoute des revendications des riverains contribue à installer un climat de tolérance et à pacifier les échanges.
- ④ Cette écoute se traduit non seulement par une attitude bienveillante de compréhension et d'analyse des problèmes, mais aussi par la mise en œuvre effective de solutions imaginées ou étudiées collectivement. Entre chaque réunion, les choses doivent avancer et il faut faire état de ces avancements.

Des outils de communication

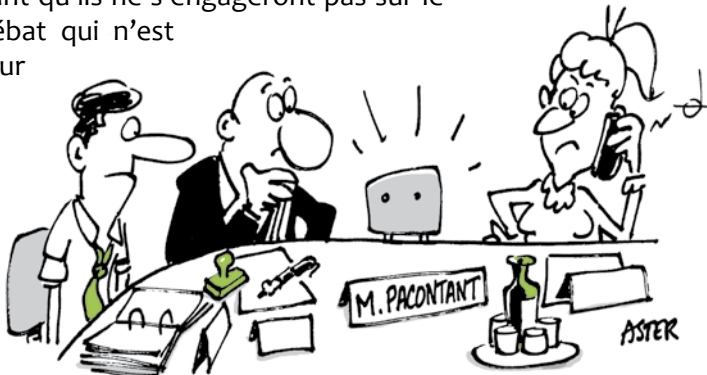
- ④ Des outils comme les bulletins d'alerte permettent de maintenir un lien entre l'entreprise et les riverains tout au long de l'année. Ils permettent à ces derniers de signaler d'éventuels dysfonctionnements ou problèmes.
- ④ Ceux qui nécessitent une réponse immédiate (par exemple : détection d'une fuite d'hydrocarbures dans une rivière) doivent être traités sans délai. Les autres pourront être examinés lors de la prochaine réunion de concertation.
- ④ Il est possible, lors de chaque réunion de concertation, d'informer les participants sur les réponses données aux problèmes urgents et de présenter les autres bulletins d'alerte reçus, afin d'examiner collectivement lesquels doivent être traités en priorité. Ce choix devient alors celui du groupe et non pas une décision de l'entreprise seule.

Des alliances et des absences

C'est le maire qui ouvre la réunion par un mot d'accueil. Il rappelle que l'entreprise lui laisse la possibilité, en cas de demande de ses administrés, de convoquer des réunions de concertation et de fixer avec elle l'ordre du jour. Il informe qu'une réunion préparatoire entre la mairie et l'entreprise a eu lieu pour préparer la réunion. Enfin, il montre le document écrit envoyé avec l'invitation, qui résume le bilan des actions menées et les problèmes restant à traiter.

Un tour de table est organisé pour recueillir les avis des participants sur la diminution du niveau de bruit des camions suite à la mise en place d'une déviation. Son tracé a été étudié en coopération avec la principale association locale de défense du cadre de vie et avec les techniciens de la municipalité. Une expérience de longue haleine qui a montré, malgré la bonne volonté de chacun, la difficulté de trouver des solutions pleinement satisfaisantes pour tous.

Le maire rapporte que quelques riverains s'inquiètent du fait que l'extension des activités de la carrière menacerait des milieux naturels. Les autorisations nécessaires ont pourtant été obtenues mais cela ne semble pas suffire à les rassurer. Malheureusement, ces riverains ne sont pas présents malgré l'invitation qui leur a été envoyée et ils sont inconnus de l'association présente. L'entreprise propose aux représentants de l'association de solliciter ensemble un rendez-vous avec ces riverains afin d'identifier, sur le terrain, le problème qu'ils soulèvent. Ceux-ci hésitent, puis finissent par accepter de jouer le rôle de médiateurs entre ces habitants et l'entreprise, tout en précisant qu'ils ne s'engageront pas sur le fond de ce débat qui n'est pas de leur compétence.



Faire alliance avec les acteurs locaux

- ④ Le maire ou une association d'opposants peuvent devenir des alliés de l'entreprise si celle-ci s'engage avec eux dans un dialogue visant à rechercher des solutions aux problèmes posés. La sincérité de la démarche compte autant que les résultats obtenus pour créer des relations de travail satisfaisantes.
- ④ Cette alliance se construit dans la durée, hors des réunions de concertation elles-mêmes, par des discussions techniques, des travaux entrepris en commun, des études, etc.
- ④ Cela ne doit pas être occulté aux autres participants ou se faire à leurs dépens. Équité et transparence doivent guider le dialogue pour une meilleure efficacité.

Ne pas oublier les absents

- ④ Des opposants ne se rendent pas à la réunion de concertation malgré l'invitation qui leur est faite ? Cela doit alerter l'entreprise. L'objectif n'est pas que les réunions se passent le plus paisiblement possible, hors de la présence des opposants ou sans questions qui fâchent, mais qu'elles permettent de créer un espace de dialogue et éventuellement de désamorcer les conflits en traitant précocement les problèmes.
- ④ Lors de la réunion, il est nécessaire de faire état des absences les plus significatives et de décider de mesures à prendre pour tenter d'associer ces personnes à la démarche de concertation.

Traiter les vrais problèmes

Apparemment, l'atmosphère est détendue et conviviale. Les participants ont effectué ensemble une visite du site, puis ont été invités à partager un verre avant d'aborder l'ordre du jour.

La réunion commence par une présentation rapide du suivi environnemental. Le jargon s'invite dans le discours du responsable de la carrière, qui parle de piézomètres, de zones en déclivité, d'exutoires ou de ZNIEFF... Aucun participant ne demande d'explications.

« Pour nous, risque finalement un riverain, c'est la circulation des camions qui pose problème ». Personne ne relève vraiment la question. Le maire s'apprête à dire quelque chose, puis se retient. Le responsable de la carrière l'a bien remarqué mais ne l'invite pas à s'exprimer. Le dialogue se poursuit à bâtons rompus dans un climat d'apparente décontraction... Au bout d'une heure, plus personne ne demandant la parole, le responsable clôt la réunion par des remerciements.

« Voilà le genre de concertation que j'apprécie ». Le personnel de la carrière est satisfait : pas d'éclat de voix, pas d'opposition manifeste, tout s'est bien passé.

Est-ce bien sûr ?



Les concertations tranquilles ne sont pas toujours les meilleures

- Les réunions de concertation qui se passent bien sont celles qui ont permis de renforcer le dialogue et la compréhension mutuelle, et non pas celles où les difficultés ont été édulcorées.

Un langage compréhensible

- Éviter ou expliciter les termes techniques, cela permet de se faire comprendre et de libérer en retour la parole de ceux qui pourraient se sentir complexés de ne pas posséder un tel vocabulaire.

Inviter à la prise de parole

- « Vous souhaitez dire quelque chose ? » C'est l'attitude à adopter lorsque certains participants hésitent à s'exprimer. Il est préférable de faciliter l'expression des participants lors de la concertation pour éviter de voir des incompréhensions prendre de l'ampleur.

Questionner et reformuler

- À celui qui évoque la circulation des camions, on peut demander de préciser sa pensée afin de savoir s'il souhaite aborder les questions de bruit ou de sécurité... Il faut pour cela faire preuve d'une attitude bienveillante et d'un souci sincère de traiter les problèmes éventuels.
- Reformuler, c'est-à-dire résumer en termes simples, ce que vient de dire un intervenant permet de s'assurer de la compréhension de son message et de lui donner un accusé de bonne réception.

Dépasser les revendications immédiates



« Notre demande est simple : la carrière doit fermer ». La position de l'association de riverains paraît définitive et ce ne sont pas les arguments du responsable d'entreprise, qui fait état des emplois existants ou du rôle des granulats dans l'économie locale, qui semblent pouvoir l'infléchir. La situation est délicate car le permis d'exploiter doit être renouvelé prochainement et le maire semble fort attentif aux attentes de ses concitoyens.

Décidant de changer de stratégie, les responsables de la carrière demandent aux opposants ce qui pose problème. Après des échanges un peu houleux tempérés par la patience et l'écoute, il s'avère que c'est le bruit qui dérange les riverains. « Quels bruits ? À quel moment ? Qui est le plus gêné ? » Les questions ne visent pas à piéger les opposants mais permettent utilement de préciser les choses. C'est le démarrage de l'activité tôt le matin qui réveille les voisins et provoque leur exaspération. Habitants et responsables de la carrière décident de se rendre ensemble dans les maisons des alentours, au petit matin, pour identifier les sources de bruit. L'oreille exercée des professionnels reconnaît les chocs caractéristiques du chargement dans les camions de certains matériaux.

« Si nous réduisons ces bruits le matin avant huit heures, serez-vous satisfaits ? » Les opposants sont d'abord incrédules mais finalement, plusieurs solutions sont évoquées. Eux-mêmes se risquent à faire des suggestions, qui sont mises en débat et même testées. Quelques mois plus tard, les riverains retrouvent le sommeil au prix de certains aménagements dans l'organisation du travail de la carrière et celle-ci peut poursuivre son activité.

Identifier les besoins

- ⦿ Derrière des revendications (« la carrière doit fermer ») se cachent des besoins légitimes (ne pas être réveillés le matin). L'objectif du dialogue est de dépasser les revendications immédiates pour identifier et donner des réponses concrètes aux besoins.
- ⦿ Un discours revendicatif peut cacher des besoins très différents. Pour les identifier, il faut prendre le temps d'écouter sans a priori, sans interpréter trop vite. Rien de plus dangereux que de croire que l'on sait par avance quels sont les problèmes des gens et que l'on peut dire à leur place comment les résoudre. Comme l'a dit le philosophe John Dewey : « C'est l'homme qui porte la chaussure qui sait le mieux où elle fait mal ». Autrement dit, c'est celui qui subit un désagrément qui est le plus qualifié pour en parler.

La limite des bons arguments...

- ⦿ Dans ce type de situation, évoquer l'importance de l'entreprise dans l'économie locale ne répond en rien au mécontentement. Cela est généralement interprété comme une tentative de justification et non pas comme une preuve d'écoute. Il faut quitter le terrain de l'intérêt général pour identifier et traiter les problèmes particuliers.

Ne pas se cacher derrière la réglementation

- ⦿ Faire état avec insistance de la conformité de l'entreprise à la réglementation existante ne suffit pas à traiter les problèmes vécus par le voisinage.

Gérer une situation difficile

Le conflit est déclaré depuis déjà plusieurs semaines et la presse locale s'en est saisie. Il porte sur une pollution dont serait responsable l'entreprise.

La concertation s'annonce houleuse, les participants nombreux. Le responsable de la carrière a annoncé que la présence de journalistes ne serait pas acceptée lors de cette réunion de travail mais qu'ils seront informés ultérieurement des avancées. Il a veillé à ce qu'un relatif équilibre des protagonistes soit assuré. L'introduction est brève pour que le débat s'engage rapidement. Pas de réponse du tac au tac de la part des salariés de



la carrière mais une écoute attentive, des demandes de précisions et une reformulation succincte des propos des opposants. Après une phase difficile, le climat s'apaise, même si les tensions restent manifestes.

« Il est positif que tout cela ait pu être dit » note le responsable du site avant de reprendre les points évoqués. Il liste les constats communs et des désaccords. Il affirme que l'entreprise prendra ses responsabilités s'il s'avère que son activité est à la source du problème. Comment établir un bilan incontestable de l'origine des pollutions ? Plusieurs solutions sont évoquées : choisir ensemble un expert, commander des expertises contradictoires, construire ensemble un protocole de surveillance...

Des mesures immédiates de précaution sont suggérées par les participants : l'entreprise donne un gage de bonne volonté en acceptant certaines d'entre elles. Un calendrier est établi pour la suite des événements et un rendez-vous est pris pour une prochaine réunion.

Conserver la maîtrise de ses émotions

- ⦿ Dans les situations de crise, les émotions sont parfois violentes. Il est nécessaire, pour le responsable de l'entreprise, de laisser s'exprimer ses interlocuteurs en début de réunion, mais de conserver la maîtrise de ses propres émotions : pas d'agressivité, pas d'ironie, mais une volonté de comprendre.
- ⦿ L'écoute attentive et la reformulation sont particulièrement utiles dans les moments difficiles.
- ⦿ Se mettre d'accord sur les désaccords est une première étape nécessaire, qui peut faire l'objet d'un constat objectif.

Récapituler les avancées

- ⦿ Reconnaître les problèmes exprimés par les autres contribue à apaiser les tensions.
- ⦿ Il est important de terminer la réunion en faisant un bilan des avancées et des prochaines étapes. Ne pas hésiter à demander l'accord des participants sur ce bilan et intégrer leurs ajouts éventuels.

Attention à la communication publique

- ⦿ Les réunions de concertation ne seront pas efficaces si elles se transforment en tribunes publiques. Il est préférable de réserver à la presse des moments spécifiques (par exemple, une conférence de presse peut être organisée conjointement par l'entreprise et ses opposants, si ceux-ci sont d'accord) ou d'envoyer aux journalistes le compte rendu des réunions de concertation validé par les participants.

Faire appel à un médiateur

Depuis plusieurs mois, suite à une altercation verbale, le dialogue est totalement rompu entre l'entreprise et l'association qui regroupe une partie des riverains. L'entreprise décide de faire appel à un médiateur pour relancer la concertation.

Celui-ci s'assure que sa position neutre est bien comprise et acceptée par l'entreprise. Puis, il analyse la liste des personnes invitées : toutes les parties prenantes concernées sont-elles représentées ? Il manque tout un quartier voisin de la carrière qui n'adhère pas à l'association. Des habitants de ce quartier sont donc repérés et invités avec l'aide de la mairie.

Le médiateur conduit alors avec chaque partie prenante un entretien, dont le contenu reste confidentiel. Il présente sa mission : faciliter le dialogue entre tous et la recherche de solutions respectueuses des besoins de chacun. Il recueille les craintes et attentes de ses interlocuteurs. Ces entretiens sont essentiels pour commencer à construire la confiance envers le médiateur et pour permettre à celui-ci de préparer la réunion.

La réunion commence. Le médiateur accueille les invités, fait en sorte qu'ils se mélangent, puis définit clairement le cadre : objectifs, déroulement et règles. Il demande ensuite à chacune des parties prenantes, en commençant par celles qui semblent le plus tendues, d'exprimer leurs préoccupations. Pendant cette première phase de la réunion, le médiateur est très présent et directif ; il donne la parole, recueille les propos, les reformule et demande aux autres parties si elles ont bien compris ce qui vient d'être exprimé.

Quand le climat s'apaise, le médiateur peut se retirer progressivement pour que puisse reprendre le dialogue direct.



Le rôle du médiateur

L'objectif du médiateur est d'obtenir un accord accepté par tous. Ce n'est pas un arbitre qui dirait qui a tort ou qui a raison, ni un expert qui proposerait des solutions. Il cherche, par le dialogue, à ce qu'émerge des parties prenantes un accord acceptable par tous.

L'indépendance du médiateur : condition de sa crédibilité

Un médiateur extérieur peut contribuer à apaiser les tensions lorsque celles-ci sont fortes. Son indépendance est une condition de sa crédibilité : c'est elle qui facilite l'acceptation de son rôle par tous. Même lorsqu'il est rétribué par l'entreprise, le médiateur doit rester neutre par son comportement : il ne doit pas prendre parti dans les discussions ou dans sa façon de s'adresser à chacun. C'est cela que les parties prenantes attendent de lui.

Proposer des règles

Le médiateur engage généralement les participants à respecter une règle de respect mutuel et d'écoute. Il doit essayer de limiter le risque de polarisation qui est propre aux situations conflictuelles et veiller à ce que l'espace de dialogue ne soit pas envahi par les parties prenantes les plus véhémentes. Tous les groupes concernés doivent pouvoir s'y exprimer, y compris les modérés ou les indécis.

Le médiateur peut également demander une certaine confidentialité des débats ou proposer d'autres règles en fonction des besoins, dans un souci d'efficacité et d'équité. Les règles qu'il propose valent pour tous, y compris pour l'entreprise.

1. Les principes de base

1. **Se concerter en amont** : anticiper les conflits et construire précocement une culture du dialogue.
2. **N'exclure personne** (surtout pas les opposants à l'entreprise !)
3. **Se donner des règles** dans la concertation, comme le partage de l'information, le respect et l'écoute mutuelle.
4. **Procéder par étapes** : identification précise des problèmes, puis recherche des actions possibles, enfin choix.
5. **Viser des solutions gagnant-gagnant** : chercher à sortir des oppositions par le haut plutôt que viser des demi-mesures.
6. **Ne pas chercher à être d'accord sur tout** : respecter les points de vue, les savoirs et les valeurs de chacun.
7. **Appliquer soi-même ce qu'on attend des autres** : écoute, compréhension, respect...
8. **Autoriser les participants à exprimer leurs émotions**, mais conserver la maîtrise de ses propres émotions : pas de colère ni d'ironie.
9. **Avoir confiance** en la capacité d'évolution de chacun.
10. **Formaliser les accords** : comptes rendus, chartes ou conventions permettent de marquer des étapes.

2. Comment préparer une réunion de concertation ?

Faire un état des lieux

Identifier les problèmes à traiter (du point de vue de l'entreprise).



Organiser des rencontres préalables

Rencontrer les contacts privilégiés (par exemple, un élu local) et les protagonistes majeurs afin de parler avec eux du cadre du dialogue : attentes et craintes par rapport à la concertation, objectifs, règles... S'assurer qu'ils sont ouverts au dialogue.

Constituer une équipe et se répartir les tâches

- Avant la réunion : faire un état des lieux et des rencontres.
- Pendant : animer, fournir de l'information technique, prendre des notes.
- Après : rédiger et diffuser le compte rendu, explorer les pistes soulevées, prendre des décisions, etc.

Réfléchir à la réunion

- Établir une liste des invités.
- Définir objectifs, règles, gestion du temps et de l'espace.
- Construire l'ordre du jour et préciser le déroulement de la réunion.



3. Qui inviter ?

1. Le principe : inviter tous les groupes d'intérêt directement concernés par la carrière

Exemples :

- décideurs : élus (maire...)
- administrations (DRIRE, préfecture...)
- gestionnaires de l'environnement : Conseil supérieur de la pêche, chargés de mission environnement, associations de protection de la nature, agriculteurs...
- usagers : permanents (voisins) ou temporaires (pêcheurs, randonneurs, kayakistes...) si des organisations existent
- propriétaires
- experts en cas de besoin

2. S'il est possible de choisir le représentant de tel ou tel groupe, quels sont les critères de choix ?

- Il (elle) peut être un relais efficace avec son groupe
- Il (elle) est apte à travailler avec d'autres personnes
- Il (elle) est disponible pour des réunions
- Il (elle) est motivé(e) par le sujet

3. Inviter de nouvelles personnes

Attention à bien les légitimer : vérifier leur acceptation par les autres membres de la CLCS lors des entretiens préparatoires.

Éventuellement, lors de la première CLCS, poser la question des personnes qu'il faudrait ajouter à la liste d'invitation.

4. Comment se déroule une réunion de concertation ?

1. Introduction par l'animateur

- Qui suis-je, qui sommes-nous ?
- Pourquoi cette réunion ?
- Quels points allons-nous traiter ?
- Comment allons-nous procéder ?



2. État des lieux environnemental de la carrière

- Présentation avec support visuel. Deux dangers à éviter : le jargon technique et la longueur (pas plus de 30 minutes).
- Les questions de compréhension peuvent amener des participants à exprimer certains problèmes. On peut permettre cette expression et l'explorer, mais attention à ne pas se précipiter trop vite sur des solutions !

3. Écoute active des problèmes non encore exprimés

- Donner la parole aux personnes qui ne se sont pas encore exprimées.
- Tenter d'identifier, reformuler, faire valider les besoins ou les intérêts en jeu.

4. Réponse immédiate

Donner une réponse immédiate si l'information est disponible ou si la solution est évidente.

5. Recherche collective de solutions

- Phase de créativité : évoquer ensemble toutes les solutions possibles ou imaginables, sans les éliminer a priori même si elles semblent irréalistes.
- Les noter et les examiner ensuite au regard de plusieurs critères (acceptabilité, pertinence, faisabilité...).

6. Conclusion par l'animateur

- reprendre **les pistes d'actions** qui se dégagent de la réunion
- remerciements
- suites à donner...

7. Visite éventuelle de la carrière

8. Verre de l'amitié ou autre moment de convivialité



5. Comment motiver la participation ?

1. Le lien préalable

- Par une communication ad hoc avec les parties concernées (personnes ou organismes-relais, représentants, médias...)
- Par l'implication en amont (conception, préparation, co-animation)

2. Le contenu qui touche

Le sujet abordé répond à un besoin ressenti par le public visé.

3. La forme qui plaît

Un lieu de réunion agréable, des projections, une visite, un pot, une surprise...

4. La perspective qui motive

L'objectif de la réunion est clair et motivant (permettre au carrier de prendre des décisions adaptées aux besoins des parties prenantes)



6. Comment surmonter les moments difficiles ?



Prise de parole trop longue ou trop fréquente

- Se rapprocher physiquement de la personne, lui rappeler les règles, lui demander de conclure.
- Obtenir l'accord préalable de la personne sur sa place dans la réunion et sur le rôle de l'animateur.
- Expliquer au groupe le rôle de l'animateur dès le début de la réunion.
- Être très présent tout au long de la réunion : reformuler les propos et donner la parole.
- Refuser de redonner la parole aux plus bavards pour privilégier ceux qui se sont peu exprimés : « Monsieur vient de nous exprimer son avis ; il y a probablement d'autres opinions ? »



Hors sujet

- Accepter une marge de digression.
- Noter au tableau l'élément hors-sujet, si celui-ci peut être abordé plus tard.
- Rappeler l'objet de la réunion.
- Proposer un autre lieu de traitement de ce point.



Agressivité

- Au moment de l'agression, respirer, prendre du recul...
- Ne pas chercher à se défendre ni à se justifier, pendant ou juste après l'agression.
- Accuser réception de l'émotion liée à cette agression : « J'ai le sentiment que ce point est très important pour vous... »
- Rappeler les règles de respect mutuel : «... mais je vous rappelle la règle de respect mutuel que nous avons adoptée en début de réunion... »
- Identifier le besoin non satisfait : « Pouvez-vous préciser... ? »



Sabotage

- Interrompre la séance pour s'expliquer avec la personne.
- Présenter au groupe la situation et l'interroger sur son ressenti : « Que faisons-nous ? »

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement les entreprises et tous les participants rencontrés lors des Commissions locales de concertation et de suivi qui ont accepté de les accueillir en tant qu'observateurs, ainsi que les participants aux sessions de formation à la concertation qui leur ont fait part de leurs expériences.



Ce document a été rédigé pour la Charte Environnement des industries de carrières de l'Unicem par Philippe Barret, Robert Douillet et Pierre-Yves Guihéneuf, de l'association Geysler et de la société DialTer.

Geysler est une association qui se consacre à la formation et à l'échange d'expériences dans le domaine de la concertation environnementale et territoriale.

www.geysler.asso.fr

DialTer est une entreprise de conseil et d'accompagnement des processus de concertation et de médiation.

www.dialter.fr

Charte Environnement des industries de carrières

Comité National de la Charte Environnement des industries de carrières

3, rue Alfred Roll - 75849 Paris Cedex 17

Tel : 01 44 01 47 01 - Fax : 01 46 22 59 74

charte@unicem.fr - www.charte.unicem.fr

Contact : Mme Camille Moulin

