

**Gilbert PROST**

Coordinateur animateur Copieval

## Pratiques de réseaux et de médiation territoriale

**d**epuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, chargé de l'animation et la coordination du projet territorial Copieval (Comité de pilotage économique du Val-de-Saône) composé de différents acteurs <sup>1</sup>, j'accompagne dans sa mutation économique un territoire composé de sept cantons du Val-de-Saône côte-d'orien <sup>2</sup> qui représentent environ 70 000 habitants et 30 000 actifs.

Ce territoire offre une série de caractéristiques et de spécificités permettant d'identifier, au sein du département de la Côte d'Or, un véritable territoire en transition et en mutation nécessitant un accompagnement volontariste de la part des acteurs publics. Dans ce contexte, l'observation des comportements des individus permet de répertorier la diversité des pratiques déployées dans cet espace social en mutation, ainsi que les types de relations qui régissent les mécanismes et les règles implicites pesant sur le choix des actions individuelles et collectives.

---

1 État, Conseil régional de Bourgogne, Conseil général de la Côte-d'Or, Pays Plaine-de-Saône-Vingeanne, Pays beaunois, communautés de communes, consulaires, clubs d'entreprises, partenaires sociaux, parlementaires.

2 Fontaine-Française, Mirebeau-sur-Bèze, Pontailier-sur-Saône, Auxonne, Genlis, Saint-Jean-de-Losne et Seurre.



Dans ces relations, la notion de pouvoir (de l'acteur ou d'une organisation) laisse augurer des affrontements. Il suffit de regarder autour de soi et dans les médias pour s'apercevoir que dans tous les territoires, quelle qu'en soit l'échelle, les conflits existent. L'affrontement s'intensifie et se poursuit jusqu'à ce que le plus puissant ou le plus adroit réussisse à affaiblir ou à neutraliser son adversaire. C'est la classique lutte de pouvoir ; on la considère souvent comme une situation gagnant-perdant, même si, compte tenu des coûts et des conséquences qu'elle entraîne, on pourrait tout aussi bien n'y trouver que des perdants.

Les deux protagonistes peuvent aussi soumettre, de gré ou de force, leur différend au jugement d'une autorité extérieure, qui détermine lequel a raison et lequel est dans l'erreur. Cette décision peut provenir de leur employeur, d'un juge ou d'un arbitre, ou encore de leur groupe d'appartenance, qui tranche en fonction de la position défendue par l'un ou l'autre. Ce recours a pour effet de les délester de leur pouvoir de décision. C'est un mode plus civilisé que le recours à la force brute, mais, tout comme le précédent, il laisse, au plan relationnel, un terrain propice à une insatisfaction persistante.

D'autres options existent :

- mettre en place des modifications de structure qui vont stopper la communication entre les parties opposées : démission, congédiement, déménagement, mutation, restructuration, création de postes, etc. On réussit ainsi à éliminer le conflit, faute d'arène, mais on ne réussit pas aussi facilement à supprimer les émotions et le sentiment d'échec qui s'y rattachent ;
- ne rien faire et compter sur le temps qui finira par dissiper le conflit. Le risque est que la relation conflictuelle s'enlise, s'institutionnalise, continuant ainsi à détériorer le climat des groupes dont font partie les protagonistes. Le prix à payer alors se mesure en comportements défensifs, en stratégies de compétition, en communications évitées ou biaisées et en sabotages plus ou moins subtils.

## Développer l'intelligence territoriale

**C**es diverses options coûteuses en temps, en énergie et en stress apparaissent souvent comme les seules possibilités. Pourtant, nous avons toujours une autre option, celle de la discussion franche et ouverte, et de la négociation raisonnable entre adultes. Mais l'obstacle majeur est que, pour être en mesure de collaborer réellement l'un avec l'autre afin de trouver une solution à leur problème commun, les opposants doivent se faire mutuellement confiance, or cette confiance leur fait justement défaut depuis qu'ils sont en conflit. Autrement dit, pour arriver à bien dénouer leur conflit, il faudrait qu'ils ne soient pas en conflit !

### **Copieval, Comité de pilotage économique du Val-de-Saône**

Un dispositif territorial innovant d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques. 7 cantons du Val-de-Saône.

#### **Un objectif partagé**

Objectif : création de 700 emplois en trois ans.

Trois axes stratégiques :

- développement des entreprises ;
- valorisation des ressources humaines ;
- attractivité du territoire.

#### **Une méthode de travail expérimentale**

- partager avec d'autres acteurs une même vision de la problématique du territoire (diagnostic) ;
- encourager la mobilisation de l'ensemble des services (notamment de l'État) ;
- faire converger et optimiser les différents dispositifs publics existants ;
- Faire travailler ensemble les partenaires institutionnels locaux ;
- Accompagner financièrement en priorisant les crédits ;

#### **Un partenariat ouvert**

Initié par le Préfet à la demande des élus, le Copieval comprend :

- la MIME ;
- les parlementaires ;
- les présidents du Conseil régional ;
- les conseillers généraux des 7 cantons concernés ;
- les services de l'État en région (SGAR) et en département ;
- les organismes consulaires ;
- les représentants des futurs pays ;
- les organisations professionnelles patronales et syndicats de salariés ;
- les entreprises impliquées dans la réindustrialisation.

Dans ce contexte heureusement rare, l'intervention d'un médiateur ou d'une médiatrice prend tout son sens. Compte tenu des résistances à la concertation qu'engendre leur méfiance réciproque, les protagonistes peuvent faire appel à une tierce partie qui leur procure les éléments dont ils ont besoin, mais qu'ils peuvent difficilement se donner eux-mêmes. Dans cette perspective, la médiation ne constitue pas une autre voie, elle correspond plutôt à une façon de rendre plus facile la situation où les protagonistes prennent en main le règlement de leur différend. Le médiateur ne vient pas trancher en faveur de l'un ou de l'autre, ou dicter les termes d'un accord, il vient leur prêter main-forte pour qu'ils y parviennent eux-mêmes. ➤

Ces éléments conceptuels déterminent pour le dispositif Copieval l'action de coordination et d'animation à réaliser, dont une composante forte – mais non exprimée lors de la prise de fonction – consiste essentiellement en médiation entre acteurs : institutions, collectivités territoriales, entreprises, organisations professionnelles, syndicats professionnels, syndicats salariés, consulaires... Avec une constante forte de « renforcement de la consigne » par les techniciens qui représentent ces acteurs et qui sont souvent « plus royalistes que le roi... » et freinent l'action par des prises de position qui tiennent parfois de la « bunkérisation ». Il s'agit de dépasser des positions de principe inhérentes au système partenarial du dispositif afin de permettre le dialogue, c'est-à-dire d'amener chacun à entendre la position de l'autre, la comprendre et surtout la respecter. Dans le dispositif, grâce à la médiation, ce dialogue que nous pouvons appeler « dialogue social territorial élargi » a été mis en place progressivement par la réunion de deux, puis trois, puis quatre... acteurs afin de pouvoir former un groupe qui s'investit et est en capacité de partager l'information, de réaliser et partager un diagnostic (anticipation territoriale), de construire ensemble des solutions, et enfin de les mettre en œuvre (compétence territoriale).

Cette démarche permet d'approcher la notion d'« intelligence territoriale » s'appuyant sur le vouloir faire, le pouvoir faire et le savoir-faire ensemble, indispensables et qui resituent ainsi le pouvoir de l'acteur, notamment celui du médiateur, dont l'action consiste à faire connaître les points de vue, les expliquer et les faire se concilier. Ainsi l'intérêt commun, bien qu'il ne soit pas la somme des intérêts particuliers – qu'il faut bien sûr prendre en compte –, peut se dessiner et être recevable par les parties, pour en tirer le plus grand dénominateur commun dans une intelligence « située ». ■