

# Drôles de méthodes pour résoudre des conflits

Marianne Enckell

**L**A RECETTE EST CONNUE. LORSQUE DES ÉDILES PROPOSENT UN PROJET d'envergure, qu'il s'agisse d'un aéroport, d'une gare souterraine, de l'enfouissement de déchets nucléaires ou d'un « écoquartier », la première réaction des gens est souvent de dire non. Parce que ça bouleverse le confort et les habitudes ? Surtout parce qu'ils se sentent floués : quelqu'un doit bien tirer profit de ces grands projets, et en aucun cas cela ne sera eux-mêmes, qui n'en verront que les nuisances, les coûts d'infrastructure et les impôts supplémentaires éventuels.

Face au mécontentement populaire, les édiles ont trouvé des réponses managériales. Venez donc vous faire entendre, discuter, négocier, participer ! Organisons des tables rondes, des comités « Agenda 21 », des forums citoyens, pour satisfaire chacun et chacune. Nous nous engageons à vous écouter – et nous prendrons la décision en dernière instance, puisque vous nous avez élus pour cela<sup>1</sup>.

Le dialogue, il est vrai, est un outil indispensable à la résolution sans violence des conflits. Encore faudrait-il que les parties soient sur pied d'égalité et qu'il y ait véritablement dialogue. Pour faire accepter les grands projets que l'État juge économiquement nécessaires, et les entrepreneurs rentables, ceux-ci inventent des moyens qui évitent dans la mesure du possible les confrontations brutales entre police et manifestantes et manifestants, et leurs suites judiciaires. Des instituts proposent des formations spécialisées, exerçant les cadres du secteur public ou

privé à traiter les oppositions et à circonvenir les réfractaires. Les écoles de management enseignent des techniques formidables : sondages d'opinion, « communication stratégique » sur les lieux, dans les médias et les réseaux dits sociaux, invitation à la population à se représenter des ambiances idylliques dans le béton. Images, mirages. Et si le peuple souverain les boude, rechigne et résiste, les autorités invitent chez elles des « représentants » des deux sexes, choisis ou auto-désignés, sans mandat ni obligations. « La médiation politique vise exactement le contraire de ce que les mouvements sociaux attendent de processus internes de médiation. Il s'agit là non pas de renforcer, mais d'affaiblir les éléments critiques » écrit Thomas Wagner dans *Le piège de la cogestion*.

Nos camarades allemands de *Graswurzelrevolution* n'ont plus envie de se faire gruger. Ils ont organisé des années durant des blocages de trains nucléaires, des occupations de terrains destinés à des aéroports, des actions de désobéissance civile ; et ils sont parfois tombés dans le piège de la participation. Ils ont réuni études de cas et réflexions dans le recueil *Strategische Einbindung* (« L'intégration stratégique. Médiations, arbitrages, tables rondes : comment les mouvements de protestation sont manipulés » ; Édition AV, 2014).

Les exemples portent sur le nouvel aéroport de Francfort, le centre de recherches nucléaires de Karlsruhe et l'immense projet ferroviaire et immobilier à Stuttgart, S21.

Le déroulement et l'apparente issue de ce conflit offrent des parallèles avec ce qui s'est récemment passé à Notre-Dame-des-Landes<sup>2</sup>. La gare centrale, construite dans les années 1920, est le centre et le symbole de la ville : sa tour surmontée de l'insigne de la déesse Mercedes, ses grandes halles commerciales et conviviales. Le 30 septembre 2010, moment culminant des manifestations, des dizaines de milliers d'opposantes et d'opposants à un projet démesuré et à la destruction du parc adjacent sont victimes de graves violences policières, on dénombre des centaines de blessés lors de ce « jeudi noir ». Cela hâte la mise en place d'une médiation, qui se mue en arbitrage, entre partisans et adversaires du projet. Mais lesdits adversaires n'y sont pas vraiment représentés : tout s'est joué dans les antichambres des partis. Dans le Bade-Wurtemberg, les Verts sont souvent aussi catholiques et conservateurs que la CDU au pouvoir ; d'habiles manœuvres envoient l'un d'eux à la mairie de Stuttgart. C'est lui qui organise le référendum sur le financement de la nouvelle gare, qui est accepté. Aujourd'hui le coût des travaux est passé de 3 à 10 milliards d'euros.

Le processus d'arbitrage vise une décision par consensus. Mais la décision doit être prise sur place : les parties n'ont pas la licence d'en référer à leurs mandants. La légitimité des représentants, hommes ou femmes, peut en outre être questionnée : qui les a délégués, avec quels pouvoirs, quel mandat, sous quelles conditions ? Celles et ceux des adversaires qui ont refusé de participer au processus de médiation ont pu être accusés de déni de démocratie ; ne s'agit-il pas plutôt d'un déni de justice ? Dans son introduction, Bernd Sahler résume : « Les arbitrages ne servent pas à faire valoir la volonté des citoyens mais à faire passer un grand projet. Les politiciens ne font pas appel à l'arbitrage par respect envers leur souverain, mais parce qu'il peut amener au but visé en douceur et sans frottements. »

À Karlsruhe, c'est l'agrandissement de l'Institut transuranien qui a cristallisé les conflits en 2011. Cet institut ne s'intéresse pas aux extraterrestres, mais au plutonium ; axé sur la recherche, il a tout de même livré en quelques années plus de 2000 barres de combustible au centre atomique français de Cadarache. Et sa nouvelle construction devait pouvoir stocker jusqu'à 180 kg de plutonium, alors que les études se font sur des lots de quelques grammes. Il y avait de quoi s'inquiéter. Mais les opposants, dans leur ingénuité, n'imaginaient pas que les experts seraient aussi bien préparés. Préparés à cet « exercice cérémoniel » qui vise à donner aux participantes et participants l'impression que c'est eux qui valident les normes, confirment les décideurs dans leurs fonctions, estiment leurs intérêts consensuels. Le débat doit éviter autant que possible de porter sur le fond de la question – bien trop compliquée pour que le peuple puisse la comprendre, déclarent cyniquement les conseillers en communication. Au cours de la médiation, les nucléocrates ont fait mine d'accorder quelques concessions, un peu moins de plutonium par ici, quelques analyses de l'eau par là ; et les huiles vertes sont rentrés contents chez eux. Dans la salle, le public pouvait bien maugréer, il n'aura plus le soutien des autorités locales pour s'opposer au centre de recherches.

#### TEL EST PRIS QUI CROYAIT PRENDRE

Tous les projets évoqués ici touchent le territoire : des constructions visibles, prégnantes, avec des nuisances directes pour les riverains et les riveraines. L'organisation de la résistance et la so-

lidarité entre hommes et femmes, voisins et militants, sont elles aussi vite visibles. Michael Wilk (« L'intégration comme instrument du pouvoir ») observe toutefois dans une note que :

« Certains thèmes (la santé la vieillesse, la pauvreté) sont presque exclusivement traités au niveau de la politique des partis. La détérioration générale des conditions sociales devrait susciter des protestations et des résistances collectives ; mais il y a plutôt un sentiment d'impuissance et d'isolement qui entraîne une acceptation passive. Au lieu de descendre en masse dans la rue, on attend des partis et des syndicats qu'ils s'emparent de la question. En méconnaissant que c'est faire entrer le loup dans la bergerie, tant ces institutions sont intégrées dans les processus de décision. »

Cette remarque est partiellement démentie par les grandes occupations récentes de l'espace urbain, 15M, Occupy et autres Nuit debout – qui offrent par ailleurs de beaux exemples d'intégration au pouvoir de certains de leurs soi-disant porte-parole – et par les mouvements contre la Loi Travail. Là, un autre phénomène se produit, le lent affadissement des manifestations, la fatigue, les vacances, sans parler de la répression, qui permettent au gouvernement de ne rien offrir en termes de négociation.

En Allemagne, déjà « dans la période qui précède la Première Guerre mondiale, la social-démocratie et le mouvement syndical, exclus par le régime de la participation aux affaires publiques et sociales, tentent désespérément d'être intégrés dans les rouages de la société », écrivait un observateur compétent<sup>3</sup>. Il poursuivait :

« L'hostilité de la société "officielle" à l'égard du mouvement social amène celui-ci – surtout la social-démocratie, mais beaucoup moins les syndicats – à adopter un langage "révolutionnaire", à tort interprété, par exemple par Lénine, comme la volonté de mettre fondamentalement en cause les structures de la société. Ce qu'expriment, en réalité, les thèses "radicales" du théoricien Karl Kautsky, par exemple, ce ne sont point des intentions de rupture mais plutôt la volonté d'être "admis" au sein de la société, quitte à lui conférer un caractère plus "social", plus progressiste. [...] C'est du temps de la République de Weimar, dans les années vingt et trente, que Fritz Naphtali, alors le théoricien le plus en vue de la Confédération syndicale, avance un projet auquel il donne une étiquette : "Démocratie économique". Selon lui, les organisations syndicales devraient être représentées à tous les niveaux de la vie sociale et économique, tant sur le plan des entreprises que sur celui des organismes étatiques. [...] C'est en référence directe à ces idées que naît, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la notion de *Mitbestimmung*, de la cogestion ou plus exactement de la co-

décision. Celle-ci est actuellement un concept essentiel du mouvement syndical. »

Dans ce système, il arrive que les délégués du personnel, qui doivent être informés, d'une manière générale, des projets élaborés par les directions des entreprises, n'aient pas le droit d'en informer leurs mandants, quand il s'agit de données dites sensibles. Il en va bien entendu de même dans les commissions parlementaires lorsqu'elles auditionnent certains experts : pas de retour d'information à la population, ni même aux autres députés.

Ceux du parti des Verts y compris. N'ont-ils pas, eux aussi, ou du moins leur aile « fondamentaliste » majoritaire, cherché à s'intégrer dans les rouages de la société et dans ses institutions politiques ?

« La cogestion paritaire est uniquement une affaire d'appareils – patronaux et syndicaux – et les décisions importantes sont prises sans consultation des salariés », écrivait Heinz Zimmermann. De même, les médiations, arbitrages et tables rondes évoqués réunissent des hommes et des femmes d'appareil, fût-ce des comités de citoyens (*Bürgerinitiativen*). Il faut maîtriser l'usage de la parole pour se prêter à ce jeu. Les auteures et auteurs de *Strategische Einbindung* sont sociologues, profs, permanents d'associations ; il en va vraisemblablement de même des représentants politiques des opposants qui participent à ces exercices.

Le recueil n'aborde pas ces derniers aspects. Les auteurs ne croient plus à la démocratie parlementaire, disent-ils, certains ont quitté les Verts, déçus par le comportement de leurs élus des deux sexes lors d'exercices de médiation. Mais leurs références historiques sont absentes et la double face de l'intégration, comme manœuvre des élites au pouvoir et comme besoin de reconnaissance sociale, est passée sous silence. Comment un mouvement social peut-il durer et se structurer sans accepter d'avoir des représentants, la question reste entière.

## Marianne Enckell

1. Méthodes plus douces peut-être qu'en Angleterre où le gouvernement achète carrément l'accord des communes pour fracturer leur sol à la recherche de gaz de schiste... Voir le site de [stopgazdeschiste.org/](http://stopgazdeschiste.org/), 9 août 2016.

2. Voir par exemple « Référendum sur NDDL : "Stuttgart 21", le naufrage allemand qui inspire Hollande », *L'Obs*, 12 février 2016.

3. Heinz Zimmermann (pseudonyme de Gustave Stern), « L'expérience de la cogestion en Allemagne fédérale », *Interrogations* n° 1, décembre 1974, téléchargeable sur le riche site d'Archives Autonomies, <http://archivesautonomies.org/spip.php?article2174>