

Processus de dialogue efficaces autour de thèmes fortement polarisants dans le domaine public

Méthode, effet et enseignements

Lea Suter
Sarah Sommer
Sonja Wolfensberger



Bref aperçu

Le présent guide explique comment nous concevons des processus de dialogue pour les communes, les quartiers ou d'autres actrices et acteurs publics lorsque des thèmes locaux suscitent de vives polarisations et que le dialogue entre les groupes d'intérêt est dans l'impasse. Nous nous appuyons sur les méthodes et théories du travail de dialogue, de la conception de processus en grands groupes ainsi que de la médiation. Nous en avons tiré une approche adaptée au domaine public et au contexte suisse : **l'objectif est de permettre aux différents groupes de travailler à nouveau ensemble sur des solutions.**

Ce guide s'adresse aussi bien aux professionnelles et professionnels du dialogue et de la médiation qu'aux actrices et acteurs publics confrontés à des thèmes polarisants et conflictuels. Notre démarche s'articule autour de deux volets principaux : la clarification du contexte (entretiens bilatéraux et clarifications préliminaires) et la phase de rencontre (toutes les actrices et tous les acteurs sont réunis dans la pièce). Cette seconde phase comprend généralement deux à trois sessions d'une demi-journée (de trois à quatre heures chacune) avec 20 à 30 participantes et participants invités de manière à représenter les différents groupes concernés. Le processus dure environ six mois. Notre mission comprend la clarification du mandat, l'analyse du contexte, les consultations, la planification et l'animation des manifestations, ainsi que le suivi, y compris l'analyse d'impact et l'établissement d'un procès-verbal des résultats.

Méthode

Conditions préalables au dialogue médiatif

Dans quels cas notre approche est-elle appropriée ?

Polarisation dans l'espace public : s'il s'agit d'un thème qui concerne et divise l'opinion publique (mesures d'aménagement du territoire, zones 30, décharges, mesures climatiques, foyers pour requérantes et requérants d'asile, etc.)

Configurations multi-acteurs : lorsque la tension résulte de l'interaction de différentes parties prenantes (population, administration, politique, économie, associations, etc.)

Escalade accrue : lorsqu'un thème suscite de fortes émotions, des positions figées, la formation de camps, des hostilités dans les médias ou une forte méfiance

Pression accrue sur l'ensemble des parties concernées : lorsque des projets bloqués entravent le vivre-ensemble et le travail en commun et/ou mobilisent des ressources de manière disproportionnée dans l'administration et la politique

Disposition minimale au dialogue : lorsque toutes les personnes impliquées sont néanmoins prêtes à se rencontrer dans un cadre protégé (même en cas de fort rejet).

Éléments clés de notre méthode

Principales caractéristiques de différenciation par rapport aux autres formats de participation ou d'entretien :

Analyse contextuelle approfondie : nous recueillons les points de vue et les préoccupations de tous les groupes d'intérêt concernés dans le cadre d'un entretien personnel (pas seulement auprès des mandantes et mandants).

Procédure consultative avec tous les groupes d'intérêt : nous menons des entretiens préliminaires avec des représentantes et représen-

tants de tous les groupes d'intérêt afin d'identifier les thèmes à aborder lors des séances de dialogue, les personnes à inviter et les conditions-cadres qui doivent être remplies pour que la manifestation soit perçue comme équitable et axée sur des résultats concrets.

Système de représentation : nous constituons les groupes de participantes et participants selon une clé de répartition afin que tous les groupes d'intérêt soient représentés sur un pied d'égalité.

Focus sur la transformation des conflits : nous consacrons une part relativement importante de la manifestation à ce que tous les groupes se sentent écoutés, puissent exprimer leur frustration, et à clarifier ce qui se cache derrière les déclarations et les opinions. Cela présuppose de mettre l'accent sur la préservation d'un espace de confiance et sur les règles claires de confidentialité et de communication avec l'extérieur.

Décision de consentement : nous n'adoptons pas des mesures selon le principe de la majorité, mais de manière à ce que l'ensemble du groupe y adhère (c'est-à-dire qu'aucun représentant n'ait d'objections majeures).

Mesure de l'impact avec enquête préliminaire et de suivi : nous travaillons avec un type d'enquête spécialement développé pour notre méthode, qui aide à identifier les zones de tension, les perspectives et les priorités. Nous utilisons les connaissances ainsi acquises pour mesurer l'impact, analyser le contexte et concevoir les modalités des manifestations.

Procédure en six phases

A Clarification du mandat et Fit-Check

Étapes clés

- Déterminer si le dialogue est la bonne méthode
- objectif / critères de réussite
- analyse des parties prenantes et des conflits
- clarification de la marge de manœuvre et intégration des résultats
- rôles, calendrier, stratégie de communication

Résultats

- Décision pour ou contre la réalisation
 - mandat / accord de prestations
 - première cartographie des parties prenantes et contacts avec les représentantes et représentants des différents groupes d'intérêts
-

B Préparation et instauration d'un climat de confiance

Étapes clés

- Entretiens préliminaires
- consultations concernant l'agenda ainsi que les participantes et participants
- convocation selon la clé de répartition
- enquête préliminaire
- conception générale de l'ensemble du processus
- conception détaillée de la 1^{re} manifestation

Résultats

- Évaluation complète d'une dizaine d'entretiens préliminaires, y c. propositions de participantes et participants et propositions de liste de thèmes
 - processus d'invitation
 - disposition à participer de toutes les actrices et de tous les acteurs concernés, conception de la manifestation 1
-

C Manifestation 1 (demandes et clarification)

Étapes clés

- Collecte des points de vue, des préoccupations, des frustrations
- visualisation des points communs et des différences (p. ex. sociométrie)
- approfondissement et clarification des thèmes prioritaires (p. ex. fishbowl)
- collecte des besoins et des questions à clarifier (groupes mixtes)

Résultats

- Plutôt orienté processus, résultats en arrière-plan. À prévoir néanmoins : recueil de ce qui fonctionne bien (ressources), recueil de ce qui fonctionne mal (frustrations), thèmes prioritaires pour lesquels des mesures doivent être développées
- mandat pour la phase intermédiaire (questions de clarification en suspens)

D Phase intermédiaire

Étapes clés

- Évaluation des contenus de la manifestation 1
- développement de la conception de la manifestation 2
- clarification des questions en suspens
- clarification et interventions de médiation pour désamorcer la situation si nécessaire
- mise à jour à l'attention des participantes et participants

Résultats

- Questions clarifiées
- conception finalisée de la manifestation 2
- disposition des participantes et participants à participer à la manifestation 2

E Manifestation 2 (Élaboration et adoption de mesures)

Étapes clés

- Établissement d'un lien avec la manifestation 1
- élaboration de mesures sur des thèmes prioritaires (groupes mixtes)
- présentation et feed-back
- adoption de mesures par consentement

Résultats

- Paquet de mesures, y c. compétences et prochaines étapes
- rattachement aux processus politiques
- plan de communication sur les résultats du dialogue (qui, quoi, quand)

F Suivi

Étapes clés

- Enquête de suivi

Résultats

- Procès-verbal des résultats
- rapport sur la mesure de l'impact
- communiqué de presse
- Présentation des résultats
- enseignements tirés

Impact

Ce qui change généralement

Pour mesurer l'impact, nous utilisons un instrument d'enquête spécialement développé pour ce travail, des entretiens individuels avant, entre et après les manifestations, le feed-back personnel des participantes et participants ainsi que des donneuses et donneurs d'ordre, de même que les déclarations et changements dans la salle pendant les manifestations. Nous observons des effets à plusieurs niveaux :

Relation et climat : les participantes et participants se rendent compte qu'on les écoute; l'ambiance tendue est désamorcée, et les participantes et participants se sentent plus en sécurité pour reprendre la conversation (sans être attaqués personnellement). La collaboration redevient progressivement possible, les personnes qui, initialement, n'étaient pas prêtes à s'engager dans une conversation, élaborent et adoptent ensemble des mesures.

Compréhension : les participantes et participants peuvent mieux comprendre les motivations, les expériences et les besoins qui se cachent derrière les positions des autres participantes et participants, sans qu'il n'y ait de pression pour changer d'avis.

Capacité d'action : les situations bloquées permettent de définir les prochaines étapes concrètes pour la communication et la coordination futures sur les thèmes difficiles.

« Grâce à l'accompagnement professionnel de Pro Futuris, nous avons pu initier un processus de dialogue ouvert avec les actrices et acteurs les plus divers. Écouter, comprendre et développer ensemble des solutions – telles sont les priorités que Pro Futuris a fixées avec beaucoup d'engagement. Son travail nous a pleinement convaincus ! »

Stefanie Ingold – maire de Soleure

Principaux enseignements

Ce qui compte lors de la préparation

Une clarification approfondie du mandat est essentielle à la réussite d'un processus de dialogue. Elle constitue le fondement de toute conception de processus efficace et détermine si un processus de dialogue est perçu comme judicieux, crédible et équitable et s'il peut déployer ses effets. Les points suivants ont fait leurs preuves comme base pour clarifier le mandat :

Objectifs clairs : un processus de dialogue a besoin de s'articuler autour d'un thème clair et d'une vision cible attrayante et partagée : qu'est-ce qui doit être mieux, différent, clarifié – et à quoi cela serait-il identifiable ? Cet objectif doit être réaliste et réalisable dans les délais impartis. Ce n'est qu'ainsi qu'il est possible de générer la motivation nécessaire à la participation.

Analyse du conflit et des parties prenantes : il est essentiel de comprendre qui est concerné par le thème et comment, et quelles dynamiques existent déjà dans le conflit pour développer une conception de processus appropriée. Des entretiens avec les différentes parties prenantes aident à considérer les perspectives et les attentes à un stade précoce, à garantir la prise en compte des différents points de vue dès la préparation et à instaurer un climat de confiance. Cela permet plus tard de lancer le processus de dialogue précisément là où il est à même d'être le plus efficace.

Clarifier les marges de manœuvre : qu'est-ce qui est négociable et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Où commence la concertation, où s'arrête-t-elle ? Dans les contextes politico-administratifs en particulier, la transparence des pouvoirs de décision est décisive. Si les participantes et participants ont l'impression que le processus n'est qu'un exercice alibi ou qu'ils ont une idée irréaliste des marges de manœuvre existantes, la confiance s'effondre – et avec elle l'ensemble du processus.

Résultats : qu'il s'agisse d'une vue d'ensemble des différents intérêts et besoins, de critères pour les décisions politiques ou de recommandations à l'attention des autorités, il est nécessaire

de définir au préalable quel type de résultats un processus de dialogue doit générer. Il est également important de clarifier comment poursuivre le travail sur la base de ces résultats. Un engagement ferme de la part de l'administration ou des responsables politiques à les accepter instaure la confiance et évite des frustrations ultérieures.

Processus d'invitation : la crédibilité commence par l'invitation. L'institution qui invite doit être perçue comme neutre et digne de confiance par tous les groupes impliqués. Si ce n'est pas le cas, il peut être utile d'organiser le processus d'invitation avec d'autres actrices et acteurs. Le choix des participantes et participants exige également un grand soin : il doit se baser sur l'analyse des parties prenantes et réunir un groupe aussi diversifié et représentatif que possible. Se réunir autour d'une table, c'est influencer le processus et ses résultats.

Communication : un concept de communication bien pensé est nécessaire non seulement dans le cadre du processus de dialogue, mais aussi au-delà. Qui est informé, quand, comment et par qui ? Les relations avec les médias sont particulièrement délicates : il convient de trouver un bon équilibre entre la transparence nécessaire et la protection des espaces de discussion confidentiels.

Modules de conception éprouvés lors des manifestations de dialogue

Le processus de dialogue ne peut déployer ses effets que s'il est conçu avec soin, animé de manière professionnelle et qu'il débouche sur des résultats concrets. Les modules suivants ont particulièrement fait leurs preuves :

Taille du groupe

Nous travaillons avec des groupes de 20 à 30 personnes. Cela permet de bien rendre compte du système de conflit tout en conservant la possibilité d'intégrer également des éléments interactifs avec l'ensemble du groupe. Tout le monde entend tout le monde sans microphone.

Dramaturgie des phases

Nous commençons (lors de la première manifestation) par une rétrospective et la reconnaissance des différents points de vue, expériences et frustrations. Nous consacrons la deuxième partie (lors de la deuxième manifestation) à un regard tourné vers l'avenir : nous clarifions les besoins et développons des solutions.

Configurations sociométriques

Cette méthode nous permet de mettre en évidence les perspectives, les tensions et les points communs. Le processus de changement au sein du groupe devient visible et tangible.

Travail en petits groupes

Nous alternons la taille des groupes. Nous commençons par les groupes d'intérêts (personnes ayant des points de vue similaires entre elles) afin que chacune et chacun se sente suffisamment à l'aise pour s'impliquer. Ce n'est que plus tard que nous travaillons avec des groupes mixtes (représentantes et représentants de différents groupes d'intérêts) afin que chacune et chacun comprenne mieux la diversité des perspectives et puisse l'intégrer dans les solutions. Entretemps, il y a toujours des séquences en séances plénières.

Collecter, regrouper, prioriser

Cela permet de rendre visibles les préoccupations (même celles qui ne peuvent pas être traitées), de garder le fil rouge et de donner à la démarche la légitimité nécessaire (priorisation commune).

Fishbowl

Un petit groupe est installé au milieu (cercle intérieur de sièges) et discute, tandis que les autres participantes et participants sont installés dans le cercle extérieur et écoutent. Les personnes du cercle extérieur peuvent prendre la place d'une personne se trouvant dans le cercle intérieur et s'impliquer ainsi dans le déroulement de la discussion. Ce format d'entretien est utile pour approfondir les thèmes à l'origine du mécontentement de sorte que tout le monde puisse s'exprimer dans le grand groupe (30 personnes) tout en conservant une discussion structurée. Cela permet à tous les points de vue de s'exprimer dans la salle sans que tout le monde ait besoin de parler à tout le monde. Chaque personne peut décider elle-même si elle se sent représentée par les intervenantes et intervenants ou s'il manque des aspects importants qu'elle souhaite apporter elle-même.

Développement de mesures avec des boucles de feed-back

Lors de la deuxième manifestation, les participantes et participants élaborent d'abord des mesures en petits groupes, puis ils ont la possibilité de donner un feed-back sur l'ensemble des mesures et de faire des propositions sur ce qui devrait être fait pour que cette mesure soit acceptable pour eux. Les groupes intègrent ces commentaires, et ce n'est qu'ensuite que l'on procède à la consultation pour obtenir le consentement. Grâce à ce processus en plusieurs étapes, une grande partie des mesures développées peut être acceptée sans objections majeures (par consentement).

Consentement en séance plénière (pas de décision majoritaire)

Nous travaillons délibérément avec la méthode du consentement, car elle permet d'adopter des mesures que tout le monde soutient.

Éléments décisifs dans l'animation et la conduite du processus

Instauration d'un climat de confiance : nous attachons une grande importance à l'instauration de la confiance avec l'ensemble des groupes d'intérêt, notamment grâce aux entretiens préliminaires, à la procédure consultative et au système de représentation (cf. « Éléments clés »). La confiance dans le processus et dans l'équipe d'animation joue un rôle important pour combler un manque de confiance initial au sein du groupe.

Capacité de l'équipe dans la salle : il est essentiel d'avoir une équipe suffisamment grande sur place, surtout lorsque le niveau d'escalade est élevé. Cela permet à l'équipe d'animation de réagir de manière adéquate aux imprévus, de garantir de petites interventions de médiation entre les différentes personnes et d'assurer la clarté nécessaire, l'intégration de tous les feedbacks et l'orientation vers les objectifs dans le cadre d'un processus décisionnel exigeant.

Confidentialité : afin de créer un espace dans lequel tout le monde se sent suffisamment à l'aise pour s'exprimer ouvertement, des règles de confidentialité adoptées conjointement ont fait leurs preuves (p. ex. règle de Chatham House et accord selon lequel les participantes et participants ne communiquent vers l'extérieur qu'après la fin de la deuxième manifestation).

Méthodes d'entretien de médiation : la reformulation, la paraphrase, les demandes, etc. sont des techniques d'entretien fondamentales sans lesquelles le processus de changement du groupe ne fonctionne pas. Elles aident à faire comprendre les motivations et les besoins sous-jacents.

Gestion des rôles : il est important de clarifier les rôles (particulier vs titulaire d'une fonction officielle / mandataire) et d'instaurer de la transparence pour savoir qui parle quand et à quel titre.

Rattachement : l'engagement des donneuses et donneurs d'ordre et le rattachement aux processus décisionnels sont essentiels pour le succès, car sans traitement ultérieur prévisible, il n'est pas

possible d'instaurer la confiance dans le processus, et le dialogue n'a aucun effet.

Enfin, nous constatons régulièrement que la peur, le rejet et la négation des conflits prédominent en Suisse. Faire évoluer cette attitude dans notre société est un projet de grande envergure que nous ne pouvons pas mener à bien. Le travail de dialogue y contribue néanmoins en montrant clairement que les conflits ne sont pas nécessairement « dangereux », mais qu'avec des canaux, des méthodes et des compétences appropriés, ils peuvent au contraire conduire à une meilleure collaboration et à des résultats plus durables.

« Une responsabilité commune favorise la collaboration et la recherche de solutions dans les processus complexes. Je recommande vivement la collaboration avec les médiatrices et médiateurs de Pro Futuris à tous les pouvoirs publics, mais aussi aux autres organisations et aux particuliers. »

Sebastian Züst
– président de la commune d'Altdorf

Bibliographie complémentaire

Lors du développement de notre offre de dialogue, nous avons notamment pris en compte les sources suivantes, que nous pouvons recommander comme lecture complémentaire :

- Splinter, D. & Wüsthube, L. (2020). Mehr Dialog wagen! Eine Ermutigung für Politik, gesellschaftliche Verständigung und internationale Friedensarbeit. Wolfgang Metzner Verlag.
- Hinnen, H. & Krummenacher, P. (2012). Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pruitt, Bettye / Thomas, Philip (2007): Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners. United Nations Development Programme (UNDP). Disponible à l'adresse : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/es/democratic%20dialogue.pdf>

À propos de Pro Futuris

Pro Futuris est le Think + Do Tank de la Société suisse d'utilité publique. Il se penche sur la question de savoir comment la cohésion peut fonctionner dans une société diversifiée et comment nous pouvons renforcer la capacité de notre société à façonner l'avenir.

Contact

Vous aimeriez savoir si un processus de dialogue est approprié dans votre cas ? Ou vous travaillez vous-même dans des domaines similaires ? Nous nous tenons à votre disposition pour un échange plus approfondi et nous réjouissons de votre prise de contact !

→ dialog@profuturis.ch

Impressum

Pro Futuris
Société suisse d'utilité publique
Schaffhauserstrasse 7
8006 Zürich
www.profuturis.ch
www.lasstunsreden.ch

Proposition de citation

Lea Suter, Sarah Sommer et Sonja Wolfensberger (2026). Processus de dialogue efficaces autour de thèmes fortement polarisants dans le domaine public. Zurich : Pro Futuris / SSUP, juin 2026.

Layout

digital/organizing

Promotion

La phase pilote de l'offre a été rendue possible grâce au cofinancement de la Fondation 3FO et du Pour-cent culturel Migros. Elle a été réalisée en partenariat avec la Fédération Suisse des Associations de médiation FSM.

STIFTUNG
3FO

 **MIGROS**
Kulturprozent

 **FSM**
FEDERATION
SUISSE
MEDIATION

