

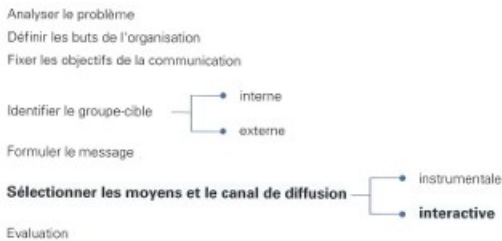
Communiquer et négocier pour la conservation de la nature

Outils de gestion et de planification



OFB
OFFICE FRANÇAIS
DE LA BIODIVERSITÉ

3.8 - Communication interactive et négociations



Voir aussi
[2.1.3](#)

Voir aussi
[2.2.1](#) -
[2.2.7](#)

Jusqu'à présent, nous avons parlé de la "communication instrumentale". Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction à la section 3.7, on utilise la communication instrumentale lorsque l'organisation a déjà décidé ce qu'elle veut réaliser. L'organisation possède déjà un but organisationnel très concret et utilise la communication comme instrument pour influencer sur le comportement (ou l'opinion) de certains groupes en faveur de ce but. Dans le chapitre 2, nous avons abordé le fait que la communication peut aussi être utilisée de façon différente. Par un processus continu de communication et de négociation, une organisation peut essayer de parvenir à un accord entre elle-même et les autres parties prenantes à propos de la définition des objectifs à atteindre. Ceci est appelé communication interactive. Dans cette section, nous fournirons des conseils pratiques relatifs aux processus de communication interactive et de négociation.

Qu'est-ce que la communication interactive ?

La communication interactive est un processus de négociation, discussion et échange d'informations. Il implique les principales parties prenantes concernées par une question spécifique. Durant le processus, les participants apprennent les uns des autres et sur les autres, dans l'espoir d'arriver à un consensus sur la meilleure façon de procéder. Dans la communication interactive, les parties prenantes se retrouvent pour plusieurs raisons :

- Pour analyser la nature exacte du problème;
- Pour dresser l'inventaire des solutions;
- Pour parvenir à un accord sur la meilleure solution;
- Pour suivre la progression du processus de résolution du problème;
- Pour évaluer le processus.

Une exemple: quand choisir d'être "interactif"

Le ministère de l'Environnement désire protéger l'important paysage culturel et l'écosystème sensible d'une zone. Pour cela, il devra impliquer les mairies locales, pouvoirs publics régionaux, responsables de la gestion de l'eau, tour opérateurs, agriculteurs, exploitants forestiers, chasseurs, etc. Le ministère pourrait développer un plan de protection et démarrer une campagne de communication instrumentale en ciblant ces groupes pour obtenir leur soutien.

Mais bien que ces groupes s'intéressent tous à leur région, leurs idées et intérêts sont différents quant à ce qui fait l'importance de cette zone. Le ministère se retrouverait pris entre les différentes parties prenantes, le plan de protection ne serait sûrement du goût de personne et s'avérerait donc très difficile à mettre en oeuvre.

A l'inverse, si toutes les parties prenantes se trouvaient impliquées dès le

début afin de discuter de la place à accorder aux différents problèmes de la zone et de ce qui serait le plus important à défendre, ainsi que de la meilleure solution à adopter, il y aurait alors de meilleures chances de développer un plan avec le soutien de toutes les parties prenantes, donc de succès.

Comment devez-vous planifier une communication interactive ?

Le processus commence de la même façon que pour le développement d'une campagne de communication instrumentale. Vous devez :

- Analyser le problème;
- Définir les objectifs;
- Dresser un inventaire des parties prenantes;
- Analyser les parties prenantes.

A cette étape, il pourrait s'avérer que la communication instrumentale n'est pas le meilleur moyen. Parmi les causes possibles :

- Le problème est trop complexe;
- Les objectifs sont controversés;
- Il existe des différences majeures d'opinion, d'attitude et de connaissances parmi les parties prenantes.

Quelles que soient les causes, vous décidez qu'il serait inutile de développer une campagne instrumentale pour diffuser des messages aux parties prenantes via des canaux et des moyens de communication spécifiques. La seule façon de réaliser des progrès, c'est de rassembler toutes les parties prenantes pour discuter ensemble et négocier.

Quand démarrer avec succès un processus de communication interactive ?

Pour qu'un processus interactif ait une chance de succès,

- Les gens doivent avoir une raison de participer au processus. Il doit exister un but commun qu'ils partagent avec vous; ils doivent prendre conscience qu'ils sont concernés par un problème donné;
- Toutes les parties prenantes qui possèdent des intérêts significatifs autour de la question doivent avoir la possibilité de s'impliquer. Il faut veiller particulièrement aux groupes qui ont traditionnellement été exclus par le passé;
- La participation doit être volontaire. Les gens doivent se trouver là parce qu'ils le souhaitent, et non sous la menace de sanctions;
- Toutes les parties prenantes doivent bénéficier d'un accès égal aux informations importantes. Rien n'est plus dommageable pour un processus fondé sur la confiance que la rétention d'information de la part de certains groupes;
- Toutes les parties prenantes doivent avoir la possibilité de participer efficacement. Parfois, cela requiert des fonds afin d'aider des participants manquant de ressources;
- L'acceptation de la diversité des intérêts, des valeurs et des connaissances des participants à la négociation est essentielle.

Tous les participants doivent être à même d'accepter que leur vision est l'une des visions possibles et qu'il est parfaitement logique que des personnes dans des situations différentes possèdent des idées différentes.

(Adaptation de Canadian Round Tables, 1993.)

Quelles sont les méthodes existantes pour la communication interactive ?

Il existe plusieurs méthodes pouvant être utilisées dans les processus interactifs. Nous pensons surtout aux réunions, conférences, tables rondes, etc. Mais le matériel imprimé joue également un rôle - à condition qu'il existe de bonnes possibilités de recueillir des réactions en retour et de les prendre au sérieux. Lors du choix des méthodes appropriées pour démarrer un processus de communication interactive, vous devez prendre un certain nombre de points en considération :

- **Portée.** L'instrument ou le canal atteindra-t-il les groupes parties prenantes les plus concernées ?
- **Coût.** Cela va sans dire, les budgets sont toujours limités;
- **Interactivité.** Le canal ou l'instrument offrent-ils la possibilité d'une communication interactive ?
- **Vitesse propre.** Ici, il ne s'agit pas de la vitesse avec laquelle un instrument ou un canal définit transmet l'information, mais de la possibilité donnée aux parties prenantes de déterminer par elles-mêmes à quelle vitesse elles "digéreront" l'information. Le déroulement des réunions laisse très peu de temps à la réflexion sur ce qui vient d'être dit. Vous devez souvent réagir immédiatement. Avec des textes imprimés ou avec des informations sur Internet, vous pouvez décider de relire un texte deux ou trois fois, ou de l'ignorer, si vous trouvez qu'il n'a pas d'intérêt.

Liste de rappel des moyens et instruments de communication interactive

Voir aussi
[2.2.4](#) et
[2.2.5](#)

Liste de rappel des moyens et instruments de communication interactive

	Définition	Avantages	Inconvénients
Enquêtes publiques	En général, une consultation formelle du public. Souvent requises par la loi. Leur but est de discuter les plans proposés.	Convient à la communication bilatérale. Bonne occasion pour les parties prenantes d'exprimer leurs opinions et de poser des questions. Peut atteindre un très large groupe de personnes.	Ne convient pas vraiment à l'établissement d'un consensus. Certaines personnes n'osent pas prendre la parole en public. Requiert une préparation. Généralement, un temps limité est octroyé. Difficile lorsque l'atmosphère est hostile.
Tables rondes	Processus informel de discussion ou d'exploration de questions spécifiques impliquant différentes parties prenantes sur une base d'égalité.	Convient pour des discussions plus approfondies avec de petits groupes. Peuvent être utilisées pour rechercher un consensus.	Nécessite des facilitateurs / animateurs de discussion formés.
Groupe restreint (ou groupe focus)	Petit groupe de représentants de citoyens / parties prenantes qu'une organisation peut utiliser pour évaluer les réactions à l'égard des plans, idées, etc. Il ne possède pas de rôle consultatif officiel.	Utile pour l'organisation afin de connaître en profondeur les idées, souhaits et perceptions des parties prenantes ou du public.	
Ateliers de travail	Rencontre de différentes parties prenantes pour travailler activement à l'analyse des questions et à la recherche de solutions.	Bonne opportunité pour la communication bilatérale ; fournit la possibilité de connaître plus profondément les motivations, idées et connaissances des autres.	Nécessite une préparation soignée et une bonne facilitation ; l'objet des ateliers doit être très clair pour tous les participants ; l'usage qui sera fait des résultats doit être clairement établi.
Groupes de discussion sur Internet	Différentes parties prenantes discutent des problèmes par le biais d'Internet.	Évite le problème des personnes qui n'osent pas prononcer la parole en public. La discussion peut être neutre pour revoir les arguments développés et identifier les malentendus. Aucun déplacement n'est nécessaire pour se réunir. La discussion peut être publique, ou réservée aux membres du groupe.	Pas de contact personnel direct. Les aspects non-verbaux de la communication sont perdus. Pas de sentiment d'appartenance à un véritable groupe. Nécessite des compétences techniques et un équipement non disponibles pour tous.
Téléphone	Numéros d'information que les parties prenantes peuvent composer pour obtenir des renseignements, donner leur opinion, etc.	Établit un contact direct avec les parties prenantes ; facilement accessible par la majorité.	Peut être assez coûteux à mettre en place et à maintenir ; il faut informer de l'existence du service.
Émissions radio en direct	Les parties prenantes peuvent appeler le studio et parler en direct avec des experts, donner leur opinion, répondre aux questions, etc.	Elles établissent un contact direct ; atteignent une large audience ; leur coût est peu onéreux.	Certaines personnes n'osent pas "passer en direct" à la radio ; cela requiert des compétences personnelles considérables en matière de communication.
Internet	Sites Web.	Offrent la possibilité de fournir beaucoup d'informations et le retour de réactions est possible par le biais du courrier électronique.	Pas de contact personnel direct. Nécessite des compétences techniques et un équipement non disponibles pour tous.
Visite de sites	Visite de sites qui sont au cœur du problème en discussion.	Fournit l'opportunité de faire prendre conscience aux participants de la dimension du problème.	Peuvent être coûteuses.

Adaptation de : Communication strategies for heightened awareness of water, R.S. Sester, Unesco, 1987.

Calendrier et combinaisons

Dans un processus de communication interactive, vous aurez probablement à sélectionner plusieurs méthodes possibles et à les combiner. Gardez toujours présent à l'esprit que les méthodes ne doivent pas être seulement bonnes pour vous; elles doivent aussi être efficaces et faciles à employer pour les autres parties prenantes.

Le choix de l'instrument dépend aussi de l'étape du processus. La première étape d'un processus interactif est d'introduire la question auprès des parties prenantes. Vous devez identifier les parties prenantes concernées par le processus, évaluer leurs attitudes, connaissances et intérêts relatifs au sujet, puis décider des canaux et des moyens pour introduire le sujet sur lequel vous désirez communiquer. Le but de cette première étape est d'attirer leur attention sur le sujet, de leur fournir des informations et de les convaincre qu'une discussion serait une bonne chose. Vous devez aussi indiquer comment vous pensez que pourrait prendre forme la poursuite du processus interactif. A cette étape, vous pouvez encore utiliser plusieurs moyens de communication instrumentale (brochures, lettres, journaux, radios et télévision) pourvu qu'ils donnent la possibilité de retour des réactions.

Dans l'étape suivante, l'échange de connaissances sur le sujet soumis à la discussion est très important. Il doit prendre la forme d'un processus à double sens - tous les participants doivent être à même d'apprendre les uns des autres et de respecter les connaissances et interprétation des faits des autres. Pour l'échange de connaissances, le matériel imprimé est utile, mais Internet devient également de plus en plus important.

Lorsqu'arrive le moment de partager des opinions et de parvenir à un consensus sur la question et sur les actions à mener, vous devez absolument organiser des réunions et des discussions face à face. A cette étape du processus interactif, les compétences en négociation deviennent très importantes.

Comment réaliser des négociations fructueuses et des processus interactifs ?

Dans le chapitre 2, nous avons abordé les conditions nécessaires pour de bonnes négociations et une communication interactive réussies. Ici, nous résumerons brièvement les principaux points :

- Se centrer sur les besoins et questions qui sont partagés - créer un sentiment de dépendance mutuelle. Les parties prenantes doivent prendre conscience qu'elles ont besoin l'une de l'autre ;
- Clarifier les représentations - accorder du temps à la recherche de ce que pensent les gens et de ce que certains mots ou idées signifient pour eux. Ceci évitera plus tard des malentendus ;
- Créer et maintenir un partage accepté du pouvoir parmi tous les participants. Aucune des parties prenantes ne doit dominer le processus. Toutes doivent y prendre part sur une base d'égalité ;
- Séparer les gens des problèmes. Ne critiquez pas les gens en voulant critiquer les problèmes qu'ils souhaitent évoquer ;
- Comprendre la différence entre intérêts et positions ;
- Rechercher systématiquement les relations "fair-play" ;

Voir aussi [2.2.6](#)

- Générer des possibilités de solution pouvant être soutenues par les participants ;
- Etablir des accords qui seront mutuellement avantageux ;
- Exprimer clairement ce qui peut être changé et ce qui ne le peut pas. Dès le début, toutes les parties prenantes doivent être conscientes des "limites" du processus. Aucune partie prenante n'a le pouvoir de changer la loi ou de dépenser un argent qui n'est pas disponible ;
- Tous les participants doivent avoir une certaine latitude pour négocier ;
- Il doit exister une possibilité d'expérimenter de nouvelles solutions.

(Adaptation à partir de Dudley Weeks, Los Angeles: Jeremy PTarcher, Inc. 1992 et de Negotiations Skills Company, PO. B. 172 Ride's Crossing, MA 01965, USA.)

Aide externe

Dans un processus interactif, il peut être très utile d'impliquer des interlocuteurs neutres pour guider les discussions et conduire le processus. Cependant, ils doivent être vraiment neutres et aucunement associés à l'une des parties prenantes.

[Haut de page](#)

Voir aussi
[2.2.7](#)

Tous droits réservés © - Propriété de l'OFB