

Une approche systémique et positive des conflits avec les Cercles Restauratifs – J. Belusconi

J'ai le plaisir d'évoquer ici le sujet délicat et universel du conflit, vu sous l'angle des *Cercles Restauratifs*. Dominic Barter a initié cette approche à la fin des années 90, en lien avec les habitants des favelas de Rio de Janeiro. Je présente ici ma propre vision, construite à partir de ce qu'il m'a transmis, ainsi que de mon expérience avec le réseau de recherche et de transmission des Cercles Restauratifs, et plus particulièrement avec Jeanne Chapeau et Eva Claret-Nizard.

Je vous propose de commencer par un simple **constat**: les conflits existent dans toutes les communautés humaines, même si parfois il faut "soulever le tapis" ou attendre un peu qu'un volcan endormi se réveille.

Quels que soient nos bonnes intentions, les méthodes de prévention ou le modèle de gouvernance partagé dernier-cri... **le conflit reste incontournable**. La question est donc de savoir comment le traverser et en profiter pour en sortir grandi, personnellement et collectivement.

Un autre constat : les modalités pour répondre aux conflits ne sont en général pas ou peu explicitées. Ce sont donc nos habitudes, nos schémas hérités du passé qui conditionnent par défaut comment nous nous comportons en cas de conflit. Par exemple en cherchant le ou les fautifs pour les sanctionner ou s'en séparer.

J'ai pu observer **deux tendances générales** :

la première, qui est la mienne, est celle d'éviter le conflit, être dans le déni inconscient ou semi-conscient, détourner le regard en espérant que ça passe.

la seconde tendance est de mettre un bon coup de pied dans la fourmière, quitte à brusquer la situation pour que tous ceux qui s'en détournent ne puissent plus faire semblant.

Le point commun que je vois entre les deux est le sentiment d'impuissance face au conflit, qui est à l'origine de comportements qui peuvent parfois sembler violents et irrationnels.

A mon sens, se former à telle ou telle méthode de résolution de conflit est secondaire.

l'enjeu principal est de *faire la paix avec le conflit*. En questionnant notre rapport au conflit, nous sommes amenés à le voir comme le simple symptôme d'un dysfonctionnement global de l'organisation.

Partant de ce principe, créer un espace et les conditions pour y répondre de manière profonde et systémique, en confiance et en autonomie, devient déterminant pour la bonne santé de l'organisation et son épanouissement durable. Tout naturellement, il en va de

même pour la santé et l'épanouissement des personnes qui sont au service de cette organisation.

Nous avons tous besoin au quotidien de relations harmonieuses et d'être respecté en tant qu'être humain. Faisons un parallèle avec un autre besoin quotidien et universel, celui de manger.

Dans un établissement scolaire par exemple, nous savons que les gens vont avoir faim à un moment donné. Nous n'attendons pas qu'ils soient pris par la faim pour faire quelque chose, non... Dans un endroit précis du bâtiment, une **infrastructure** a été conçue: la cuisine et la salle de restauration.

Pour le besoin de paix dans nos relations, il en va de même: le "**Système Restauratif**" est l'infrastructure qui permet de vivre les conflits en cohérence avec nos valeurs et de restaurer la qualité de nos collaborations.

Il contient la vision et le cadre de la réponse au conflit et génère la motivation, la confiance et la sécurité nécessaires pour aborder les conflits ouvertement dans le collectif.

Sans ce système explicite et consenti, Il n'y a pas d'espace et souvent pas suffisamment de temps, de soutien ni de légitimité pour pouvoir poser les conflits sur la table.

J'observe que le conflit se manifeste toujours simultanément dans trois dimensions, à des degrés variables: personnelle, interpersonnelle et organisationnelle. En prenant en compte ces trois composantes et en particulier la dernière, sa résolution entraîne nécessairement des solutions de type « gagnant-gagnant-gagnant ».

Dans un cercle restauratif trois catégories de personnes sont présentes: l'auteur d'un fait donné, le receveur de l'acte en question, et le collectif. Cela génère une intelligence collective permettant l'émergence de solutions créatives. Vous trouverez le processus type qui a émergé au Brésil et d'autres aspects essentiels dans la fiche de ressources sous la vidéo.

Un principe essentiel de cette approche est de rendre **l'organisation autonome** pour répondre aux conflits qu'elle traverse. Cela augmente les chances que le conflit soit pris en compte au plus tôt et de s'épargner la douleur d'un conflit "oublié" trop longtemps. Enfin en étant moins tributaire des ressources extérieures, l'organisation devient aussi plus résiliente. Voyons maintenant concrètement comment **mettre en place un système restauratif**:

Un cheminement par étape permet:

- de définir une intention commune concernant la manière de répondre au conflit,
- puis de mettre en place une première version opérationnelle du dispositif.
- Un temps de formation et d'entraînement s'ensuit ;
- Puis le dispositif est ensuite testé grandeur nature sur des conflits, pour en évaluer les effets.
- Par essais-erreurs, l'organisation réajuste de manière dynamique son système restauratif.

Mettre en place un système restauratif peut être très utile sur le chemin d'une réorganisation du mode de gouvernance: les conflits qui se présentent en chemin sont précieux pour améliorer la gouvernance de manière dynamique, profonde et durable. De plus cela permet de vérifier que nous avançons ensemble, et de se quitter en bons termes si c'est devenu nécessaire. En somme : prendre soin de l'humain tout au long du voyage.

Un point de vigilance : Il s'agit d'un dispositif qui se co-construit et non pas d'une recette à reproduire telle quelle. Il est périlleux d'appliquer le processus type des *Cercles Restauratifs* sans avoir pris le temps d'instaurer une culture commune en lien avec la réalité de l'organisation et de ses membres. Cela peut-être contreproductif et finalement plus décourageant qu'autre chose.

L'expérience montre que plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'un Système Restauratif soit opérationnel, elles sont détaillées dans la fiche pédagogique.

Pour conclure, je dirai qu'adopter cette nouvelle manière d'appréhender le conflit ne se décrète pas. C'est un changement de paradigme qui gagne à être soutenu par des personnes ressources expérimentées, dans une posture d'accompagnant pour favoriser l'autonomie du collectif.

J'espère que cette entrée en matière vous a donné le goût d'aller plus loin. Le meilleur moyen de découvrir cette approche reste d'en faire soi-même l'expérience !