

Cadre de sécurité

Prévention et gestion de conflits

Historique

<i>Version</i>	<i>Date</i>	<i>Modification effectuée</i>
<i>1.0.0</i>	<i>08/07/2020</i>	<i>Rédaction initiale du document</i>
<i>1.0.1</i>	<i>21/01/2021</i>	<i>Prise en compte de l'ensemble des commentaires</i>
<i>1.0.2</i>	<i>03/02/2021</i>	<i>Validation en atelier collectif</i>

Introduction

Dans ce projet d'éco-hameau, un des aspects les plus importants pour la durabilité est la capacité du collectif à conserver son intégrité et à être le plus résilient possible en tant que groupe social ; si celui-ci se divise à la moindre décision importante, l'éco-hameau n'a aucune chance de voir le jour et de perdurer. Pour cela, nous devons être capable de surmonter les inévitables divergences de points de vue, ainsi que les besoins des uns et des autres qui peuvent être très différents voire opposés. Dit autrement, nous devons repérer et prévenir les conflits mais aussi savoir les gérer au mieux, avec comme objectif de toujours préserver les relations. Cela sous-entend un minimum de formation de chacun d'entre nous, ainsi qu'une approche différente des conflits en comparaison de ceux que nous vivons dans la société.

Approche du conflit

Le plus souvent, notre vision du conflit est très négative : c'est quelque chose que l'on évite, car il nous fait peur. Peur de blesser les autres, d'être blessé soi-même, de la violence, de perdre la relation, des émotions qu'il engendre, etc.

C'est pourtant une vision qui n'est pas partagée partout dans le monde. D'autres cultures considèrent le conflit comme une opportunité, une occasion de créer quelque chose de

nouveau. Un conflit peut se définir comme l'expression de besoins différents entre deux entités ou plus (des personnes, des groupes, des organisations, des états...). Si l'on prend le temps de confronter les différents points de vue, de les comprendre et de les accepter, il devient alors possible de chercher un moyen de faire coexister ces besoins. De cette création peut naître de nouveaux points de vue ou des solutions auxquelles les parties n'avaient jamais pensées auparavant. Un conflit est l'occasion d'apprendre à connaître l'Autre et à vivre avec Lui. Et quand bien même une solution pratique n'est pas envisageable sur le moment, une telle vision du conflit permettra au moins de sauvegarder les relations et de s'orienter à minima vers un compromis.

En effet, le conflit n'est pas un échec de la relation. Au contraire, il est au cœur de nos relations. Nous sommes tous différents et avons chacun nos propres besoins. Il serait totalement illusoire de croire que l'on peut cohabiter (au sens large) avec d'autres êtres humains sans entrer en conflit avec eux. C'est pourquoi nous voulons lui donner une place, pour qu'il soit accueilli sereinement et qu'il nous amène à faire avancer le groupe et à le faire progresser en termes d'entente, d'écoute mutuelle et de coopération. Un groupe a l'habitude du conflit, lorsque ses membres ont l'habitude d'exprimer leurs ressentis, que ces ressentis sont entendus et acceptés et qu'enfin, des solutions sont recherchées pour satisfaire tout le monde. À ce stade de maturité, il ne s'aperçoit même plus de la naissance et de la disparition des conflits en son sein. Il est possible de parler de conflits constructifs.

Cependant, le conflit peut aussi dégénérer et devenir toxique ou même destructeur. Lorsqu'il devient trop long, trop fort, que la raison disparaît, que les émotions prennent le pas sur le reste, que le recul n'est plus possible, quand la violence s'installe... Le conflit a tellement dégradé la situation que la relation n'est plus possible. Ce sont ces cas que nous souhaitons éviter.

Prévention de conflit

Dans notre organisation, et tout particulièrement dans les outils de gouvernance dont nous nous sommes dotés, il y a de nombreux points qui, certes, facilitent la relation et correspondent à nos valeurs mais permettent aussi de prévenir les conflits de manière à les gérer au mieux avant qu'ils ne s'enveniment. Il n'est pas nécessaire d'en faire une liste exhaustive ici mais quelques exemples suffiront à le démontrer :

- Une charte relationnelle, écrite collectivement, qui recense les règles d'interaction et de communication.
- Une prise en compte de chacun dans les échanges : droit d'expression, respect des opinions, temps de parole partagé.
- Un mode de décision par consentement qui favorise les choix collectifs et qui permet l'expression des doutes, peurs et objections.

- Un système de roulement dans les fonctions clés de notre organisation, ainsi qu'une volonté de partager les savoirs et les savoirs-faire afin d'éviter les prises de pouvoirs.
- Un ensemble de valeurs morales réfléchi et validé collectivement qui favorise l'entraide, la solidarité et la coopération et que nous cherchons à mettre en application dans notre organisation de manière concrète.

Ces quelques exemples montrent que, dès le départ, nous avons en tête la volonté de respecter l'ensemble des membres et d'éviter les conflits non constructifs pour le groupe et les individus.

Gestion de conflit en interne

Bien qu'il soit utile de limiter les conflits au quotidien, ils demeurent inévitables mais aussi créateurs lorsqu'ils sont gérés au mieux. C'est pourquoi nous nous sommes dotés de plusieurs outils et méthodes nous permettant de les rendre utiles, constructifs et le moins nocifs possible.

Formation permanente des membres

La mise en application d'un système de gestion des conflits nécessite des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être. Le groupe étant d'accord pour tendre vers une gestion de conflits plus harmonieuse, nous nous efforçons de gagner en compétence, notamment sur ces points :

- **L'acquisition de compétences psychosociales** ou aussi appelées compétences de vie. Elles se définissent comme « la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne (...) et à maintenir un état de bien-être subjectif qui lui permet d'adopter un comportement approprié et positif à l'occasion d'interactions avec les autres, sa culture et son environnement » (OMS, 1993). Plus concrètement, il s'agit des capacités à interagir avec d'autres personnes de manière pacifiée, sereine et contrôlée. Elles sont régulièrement mises en avant dans les questions de santé publique mais aussi dans celles de l'éducation des jeunes et des enfants.

Depuis 2003, l'OMS les regroupe sous cette forme :

- Les compétences sociales :
 - Communication (expression, écoute),
 - Résistance à la pression (affirmation de soi, négociation, gestion des conflits),

- Empathie, coopération et collaboration en groupe, plaidoyer (persuasion, influence)
- Les compétences cognitives :
 - Prise de décision, résolution de problème
 - Pensée critique, auto-évaluation (conscience de soi et des influences)
- Les compétences émotionnelles :
 - Régulation émotionnelle (colère, anxiété, coping¹),
 - Gestion du stress (gestion du temps, pensée positive, relaxation)
 - Confiance en soi, estime de soi

Ces compétences sont développées au sein du groupe, en plus de notre façon de faire et de notre modèle de gouvernance, par le biais de mises en situation, de jeux de rôles et d'autres jeux. Par exemple, du jeu de rôle simulant une présentation de notre projet à une équipe municipale ou encore une gestion de conflit avec un voisin mécontent, des jeux de société nécessitant de la négociation ou de la coopération.

- **La Communication Non Violente.** Élaboré par [Marshall B. Rosenberg](#), Il s'agit d'une forme de communication qui s'évertue à en retirer toute violence pour résoudre les conflits, apaiser les relations et tout simplement de vivre sereinement les uns avec les autres. Son apprentissage et son expérimentation sont longs mais nous allons nous perfectionner tous ensemble.
- **La posture de médiateur.** Pour dénouer un conflit qui s'envenime, il peut être utile de faire appel à un tiers. Cette tierce personne peut alors faire usage de différentes postures face au conflit : l'arbitrage (dire qui a raison ou qui a tort, comme la justice par exemple), la conciliation (qui prend en compte la relation et la solution, en essayant de faire aboutir un compromis) et enfin la médiation (qui favorise la relation, sans chercher une solution à tout prix mais en aidant à la faire émerger parmi les parties en conflit). Nous favorisons la médiation, c'est une posture particulière et nous essayons de tous apprendre à la tenir. Le médiateur peut être n'importe quel membre du cercle principal, choisi par une élection sans candidat. Nous nous gardons la possibilité de faire appel à un médiateur extérieur en cas de conflit complexe.

Temps de régulation (ou réunion de non-dits)

Afin de prévenir et de laisser s'exprimer les conflits naissants, le cercle organisation plénière planifie régulièrement des temps de régulation avec les membres du cercle

¹ Ensemble des pensées et des actes développés par une personne pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté et ainsi réduire le stress qu'ils engendrent.

principal selon la phase du projet et les besoins du groupe. Toujours dans l'idée de valoriser les conflits constructifs, il s'agit de réunions où "chacun fait remonter ses tensions [...], en les considérant comme des signaux de dysfonctionnements nécessaires à traiter pour réparer l'organisation". Ces temps font l'objet d'une vigilance accrue quant au respect de la charte relationnelle et à l'utilisation de la CNV. Le rôle de l'animateur de séance est primordial et doit être attentif à bien faire respecter la charte relationnelle.

Dans le cas où un conflit s'avère être plus difficile à dénouer sur la durée impartie du temps de régulation, les deux parties peuvent se mettre d'accord pour poursuivre leur échange plus tard, afin de laisser du temps de parole aux autres personnes qui souhaitent s'exprimer. Si nécessaire, ils peuvent faire appel à un médiateur parmi le groupe sur la base du volontariat.

Dans le cas où le conflit est complexe, trop avancé ou qu'il laisse place à trop d'émotions, nous pouvons aussi faire appel à un cercle restauratif (voir ci-dessous).

Les cercles restauratifs

[Les cercles restauratifs](#) sont une méthode de résolution de conflits qui, à l'origine, était une forme de justice. Elle se caractérise par une volonté de restauration suite à une faute, plutôt qu'à punir. L'idée étant de rendre justice à la personne victime et de réintégrer le fautif. À noter qu'il s'agit de "cercle", dans le sens où il fait intervenir les parties, un médiateur mais aussi toute personne qui a pu être impactée par le conflit ou le dommage commis. Globalement, au lieu de parler de faute et de punition, ce qui est orienté vers le passé, les cercles restauratifs s'intéressent à comment restaurer la relation, rendre justice et se tournent vers le présent et l'avenir. En voici le fonctionnement synthétique.

1. Une personne fait appel à un cercle restauratif. Ce peut être une victime, une des parties en conflit ou un proche qui subit la situation. Cette personne est appelée l'initiateur du cercle.
2. Un (ou plusieurs) médiateur(s) qui prend en charge le cercle restauratif s'occupe de contacter (les) l'autre(s) partie(s), ainsi que les personnes qui ont pu être impactées par la situation. Il(s) entament une discussion individuellement avec l'ensemble de ces personnes afin de créer un cadre propice au dialogue et à la rencontre. Cette étape est appelée avant-cercle.
3. Ensuite vient le cercle lui-même, composé des parties, des personnes impactées et du ou des médiateurs. Ces derniers animent trois temps :
 - a. Le premier permet à chaque personne d'exprimer ce qu'elle vit en relation avec l'acte et amène à une compréhension mutuelle.
 - b. Le second permet à chaque personne d'exprimer ce qui l'a amenée à agir comme elle l'a fait et amène à l'auto-responsabilisation de chacun.

- c. Le troisième permet la décision d'actes de réparation (sur le plan matériel) et de restauration (sur le plan relationnel), avec un échéancier précis pour leur réalisation et la décision de la date de l'après-cercle.
4. Enfin une période est définie pour laisser le temps d'effectuer les actes de restaurations et de réparations convenus avant la dernière réunion d'après-cercle. Ce temps permet de faire un bilan, de vérifier que l'intégralité des actes de restauration a bien été réalisée et qu'ainsi la relation est bien restaurée. Cet événement final du processus doit permettre de tourner la page.

Gestion de conflit avec l'extérieur

En cas de conflit avec une ou des personnes qui ne vivent pas sur l'éco-hameau, l'application des mêmes comportements est privilégiée. La communication est le premier moyen à mettre en œuvre. Ces personnes peuvent être invitées à des temps de régulation et être conviées à un cercle restauratif.

Toutefois, la pertinence de passer par nos propres outils peut être mal perçue par des gens extérieurs et ils peuvent être légitimement soucieux de l'impartialité des médiateurs. Dans ce cas, il pourra être fait appel à des médiateurs extérieurs. Enfin, toutes ces approches du conflit sous-entendent que les différentes parties souhaitent trouver une solution. Lorsque ce ne sera pas le cas, la dernière solution sera le recours à la justice.

Outils de gestion de conflit

- Processus - Cercle de Médiation : <http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/GEST-CONFLIT.pdf>
- Les étapes de la communication bienveillante : <http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/gugus-cnv-2-coul-web.jpg>
- Table de la paix : <http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/table-paix-web.jpg>
- Cercles Restauratifs : https://cerclesrestauratifs.org/wiki/Cercles_Restauratifs