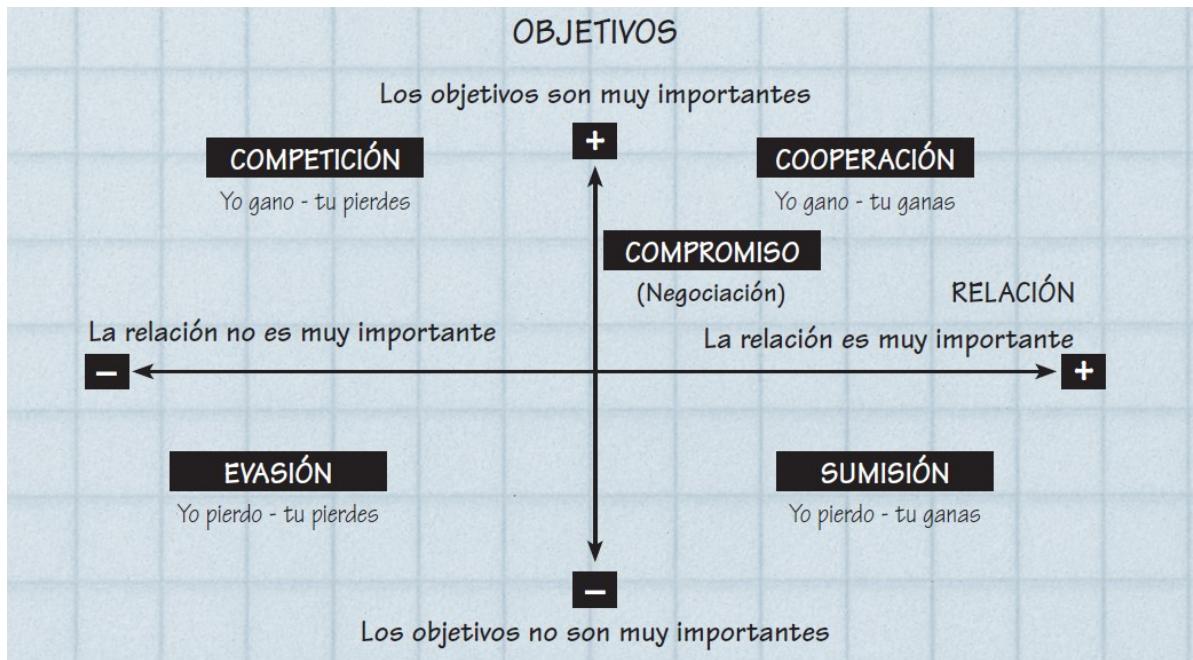


# Outils utiles à la gestion de conflits



# Présenter des excuses

Tiré de Starhawk,  
*Comment s'organiser ?*  
*Manuel pour l'action collective*, 2011,



## Formuler des



Accueil

Qui sommes-nous ?

Faire un don

Ce que nous proposons

Ressources et écrits

Dans *Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective*, Starhawk relate sa longue expérience des organisations collectives : leur fonctionnement, les dynamiques qui les traversent et les obstacles communs à surmonter.

Son livre est une boîte à outils pratique où trouver des clés de compréhension et des exercices à faire en groupe, sur des sujets comme le pouvoir, les priviléges, la communication ou encore les conflits. Pour tous les collectifs naissant jusqu'à ceux qui traversent des passes difficiles après des années d'existence. [ce manuel](#)

Fracas vous partage l'un des outils : **formuler des excuses véritables**.

« Des excuses véritables sont faites à la première personne, pas à la deuxième : "Je suis désolé·e si je me suis montré·e blessant·e" et pas "Je suis désolé·e que vous vous sentiez blessé·e·s" ou encore "Je suis désolé·e si mes paroles et mes actes vous ont fait de la peine." »

\*On rajoutera que la formulation « si je me suis montré·e blessant·e » peut être irritante car le « si » induit un doute sur le fait qu'on se soit effectivement montré·e blessant·e. Délimiter ce qui est de notre responsabilité dans les faits est important, mais formuler une véritable excuse induit de **ne pas émettre de doute sur le fait que la personne ait été blessée**.

Cela pose la question de l'objectif de ces excuses : est-il plus important d'avoir raison sur les faits ou de réparer la relation ? Reconnaître d'abord la douleur de l'autre comme un fait permet ensuite d'avoir une éventuelle discussion (si l'autre y consent) sur ce qui a été blessant. Peut être : « **Je suis désolé·e de t'avoir blessé·e** » est préférable.

« Des excuses véritables permettent aux personnes offensées de **se sentir mieux**, et non pas le contraire. Des excuses véritables rendent manifeste le fait que vous avez entendu le désarroi et la préoccupation des autres. **Vous pouvez ne pas être d'accord avec leurs évaluations, mais vous avez écouté.**

Moins on en fait, mieux c'est. Par exemple, un simple "Je suis désolé·e" est préférable à une longue litanie d'auto-justifications.

De véritables excuses impliquent d'assumer la **responsabilité de nos actes et de nous engager à changer**. »

## Références

· Starhawk, *Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective*, 2021, p. 175, ed. Cambourakis, trad. de l'anglais par Géraldine Chognard



[collectif.fracas@gmail.com](mailto:collectif.fracas@gmail.com)

Sur ce sujet vous pouvez aussi aller voir : <https://www.cases-rebelles.org/les-excuses-sont-politiques-leurs-absences-aussi/>

[Accueil](#)[Qui sommes-nous ?](#)[Faire un don](#)[Ce que nous proposons](#)[Ressources et écrits](#)

Les quatre phases des collectifs militants ou quelques clés pour comprendre et appréhender la gestion de conflit en milieu associatif.

## Un collectif militant fonctionne comme un couple



ou entre les ancien·ne·s et les nouveaux·elles militant·e·s. La crise entraîne **une demande de redéfinition des valeurs politiques ou de la répartition des tâches** ; elle peut aussi être causée par un conflit interpersonnel ou par une agression.

### Première étape : la lune de miel.

Tout le monde est enthousiaste, s'investit, se découvre.

**La seconde période est marquée par un ralentissement**, il y a moins de monde aux réunions, aux actions, mais l'association est redynamisée par les nouvelles recrues et surfe sur l'engouement initial.

Certain·e·s membres prennent plus de place dans le groupe, cette place repose souvent sur leur ancienneté et leur bagage militant plus important que les autres.

**La troisième période : la crise.** Elle peut être causée par un clash entre deux groupes du collectif, par exemple : entre deux groupes aux caractéristiques sociales divergentes,

**La quatrième période** : soit le groupe parvient à surpasser cet épisode, un nouveau cycle reprend, soit c'est la fin de l'association qui se retrouve désertée puis dissoute. Parfois, **il vaut mieux que l'association se défasse**, même si cela est dur à admettre pour ses membres. Cela peut permettre à d'autres initiatives de naître.

Chaque crise, et surtout la première, peut particulièrement menacer l'équilibre et la survie du groupe. Mais comme dans chaque couple, le conflit est inévitable et finira par arriver à un moment ou à un autre.

Dans les sociétés occidentales, le conflit est surtout synonyme de danger. Beaucoup de personnes en ont peur et font tout pour l'éviter.

Souvent au détriment de la cohésion et du bon fonctionnement **du groupe** (ex : elles le font en se mettant sur la défensive ou en ramenant l'attention sur elles). S'y confronter et le prendre comme une opportunité d'améliorer ce qui ne fonctionne pas est aussi possible.

Voici **une liste des points de vigilance** (liste non exhaustive) pour voir arriver un conflit.

Temps de parole déséquilibré	Rapports de force au sein du collectif
Une personne ou un groupe parle beaucoup ; un autre se tait ou parle peu.	Invisibilisation des rapports structurels de domination (ex : genre, classe, race) Invisibilisation des rapports de force matériels (ex : bagage militant et théorique ; capacités financières de chacun·e)
Déséquilibre au niveau du rythme	Conflits interpersonnels
Une personne ou un groupe pinaille sur chaque terme, ralentit la discussion ou les actions ; d'autres veulent aller plus vite Absentéisme Déséquilibre des tâches	Ne pas sous-estimer leur place : en discuter collectivement, ne pas laisser s'envenimer.

Il est possible d'aller au devant des conflits dans la mesure du possible. Les solutions ne sont pas toutes faites et il faut trouver celles qui fonctionnent au cas par cas : binômes pour s'auto-former ou superviser l'arrivée des nouveaux·elles, temps de rencontre informels, formations sur le consentement, charte de comportement ... **Tout est possible !**

[collectif.fracas@gmail.com](mailto:collectif.fracas@gmail.com)



# Conflits ou violences en intracommunautaire

## Que faire lorsqu'on se retrouve face, impliqué·e·s ou victime de conflits, d'agressions ou violences intracommunautaires ?



- 4 outils possibles
- nos remarques triées en fonction du niveau de gravité



## Partage d'espace

Le partage d'espace, c'est mettre en place un cadre pour faire en sorte que deux personnes en conflits ne se croisent pas. C'est possible que les deux personnes concernées se mettent d'accord directement ou par le biais d'un intermédiaire.

Exemple : Si tu n'as pas envie de croiser ton ex·e en soirée; vous pouvez vous mettre d'accord sur le fait que tu vas à telle soirée et que ellui va à telle autre, ou que tu y vas de 19h à 23h et ellui de 23h à 03h, etc. De nombreuses solutions sont envisageables !

## Cercles restauratifs

Un cercle restauratif est un processus communautaire pour apporter du soutien aux personnes en conflits.

Il regroupe les trois parties du conflits — ceux qui ont agi, ceux qui sont directement touché·e·s et la communauté élargie — dans un contexte systématique choisi, pour dialoguer d'égal·e à égal·e, en présence de témoins bienveillant·e·s.

## Médiation

La médiation est un processus structuré pour régler des différends à l'amiable. C'est la résolution de ces différends par les personnes elles-mêmes.

La relation dans la médiation est triangulaire, le·la médiateur·ice est là pour caser la situation du duel entre les deux parties. La médiation est là pour satisfaire des besoins, ce qui est différents d'avoir raison.

Attention, le travail de médiateur·ice est un travail : il s'apprend. La médiation n'est pas toujours possible en fonction des situations.

## Créer un collectif de justice transformatrice

La brochure *Beautiful, difficult, powerfull : ending sexual assault through transformative justice*, relate le processus mis en place par The Chrysalis Collective après une agression sexuelle commise dans un groupe militant.

Ce processus comprend la création d'un groupe autour de la victime ("survivor support team") la création d'un groupe autour de l'agresseur·se ("accountability team") et d'un cadre pour établir un suivi sur un long terme de ces deux personnes, avec des objectifs, des obstacles, des outils.

## Remarques

Ces outils mettent du temps à être mis en place, certainement plus que faire un post délétré sur instagram ou facebook. Ça nécessite de l'énergie et du courage. Nous cherchons à mettre à disposition le maximum, pour aider et/ou rediriger vers d'autres personnes à même de vous aider.

Sur le point des vigilances à avoir quand on met en place un processus de responsabilisation, d'autres ressources disponibles à la page suivante, et les exemples d'applications des outils sont disponibles en bio.

## Références

◦ CHENG THOM Kay, *Comment aider un·e ami·e qui a eu des comportements abusifs par le passé et qui a changé·e depuis*, 2019, disponible sur [transgrrrls.wordpress.com](http://transgrrrls.wordpress.com)

◦ The Chrysalis Collective, "Beautiful, difficult, powerfull : ending sexual assault through transformative justice", *The Revolution Starts At Home: Confronting Intimate Violence Within Activist Communities*, South End Press, NY, p.188-205, 2011



**collectif.fracas@gmail.com**

# Exclude quelqu'un.e

Quelles sont les questions à se poser avant d'exclure quelqu'un.e d'un lieu, d'un collectif ou d'un espace virtuel ?



Dans nos communautés queer, féministes ou militantes, la rareté des espaces accessibles pour les personnes minorisées doit nécessairement entraîner une réflexion de fond sur l'exclusion.

C'est pourtant l'une des principales

Les questions à se poser avant d'exclure une personne d'un collectif sont nombreuses car c'est une décision lourde et compliquée à prendre.

En discuter collectivement permet d'éviter des décisions prises à la hâte et des situations abusives et non



Accueil

Qui sommes-nous ?

Faire un don

Ce que nous proposons

Ressources et écrits

## • Pourquoi ?

Quels sont les faits et qui nous les a rapportés ? A-t-on pris le temps de collecter la vision des faits de tous·tes les protagonistes, même celle de la personne qu'on souhaite sanctionner ? Est-ce que la limite entre un comportement collectivement accepté et un comportement non acceptable a été explicitée ?

Quel est le but de cette exclusion (punir, changer, réparer) ? A-t-on essayé toutes les autres options avant d'exclure cette personne ?

Sait-elle ce qui lui est reproché et a-t-elle eu l'opportunité de changer ? Est-ce qu'elle a récidivé après qu'on lui ait expliqué l'aspect problématique de son comportement ?

## • Qui ?

Qui a le pouvoir de dire qu'une personne doit être sanctionnée ? Est-ce que cette décision a été discutée et prise à la majorité, à l'unanimité ou par un petit groupe ? Est-ce qu'il y a eu une discussion préalable avec la personne à sanctionner ? Qui aurait l'autorité ou la légitimité pour avoir une telle discussion avec cette personne ?

## • Où ?

De quels espaces cette personne va-t-elle être exclue ? (Exemple : espace militants formels, informels, espaces de sociabilité de jour, de nuit etc.)

### Dans quels espaces cette personne peut-elle se rendre ?

Quels sont les espaces ressources (sociaux, financiers, culturels) auxquels elle gardera l'accès libre ?

Est-ce que cette personne a un espace suffisant pour vivre librement, se sentir en sécurité et bien ?

A-t-on le droit de pouvoir lui restreindre sa liberté de mouvements ? Est-ce que cela serait en accord avec les valeurs du collectif ? Est-ce que ces espaces ont été explicités à cette personne ?

## • Comment

Quand et comment l'exclusion va-t-elle prendre fin ? Selon quelles conditions ? Ces conditions sont-elles vraisemblables ? Ex : « l'exclusion prendra fin quand la personne aura changé » : comment évalue-t-on ce changement ? Quels sont les critères d'évaluation ? Qui peut évaluer ce changement ?

Dans tous les cas, que ce soit d'un lieu ou d'un collectif, exclure une personne queer et/ou minorisée d'un espace commun doit toujours être la dernière solution envisagée.



collectif.fracas@gmail.com

## Présentation des systèmes et cercles restauratifs

*L'approche des cercles restauratifs a été développée dans les années 90 par Dominic Barter, en tatonnant et par des expériences de terrain, dans les bidonvilles de Rio de Janeiro au Brésil. Pour écouter Dominic Barter parler de son approche (sous-titrage français) : <http://www.restorativecircles.org/video>*

Et si nous appréhendions les conflits comme un élément naturel de la relation, quelque chose "qui arrivera" ? Alors, nous serions inspirés de prévoir en amont "l'infrastructure" pour les gérer... De la même manière, quand on construit une maison, on prévoit généralement une cuisine : parce que inévitablement, à un moment donné, on aura faim. Et il faudra le gérer...

Il paraît qu'après avoir demandé à de très nombreuses personnes ce qu'elles souhaiteraient vraiment en matière de justice, Dominic Barter, qui a formalisé cette méthode, a constaté que nous souhaitons toutes et tous trois résultats :

- Etre entendu, compris et reconnu dans ce que l'on a vécu,
- Que l'autre parti reconnaîsse et prenne sa responsabilité,
- Que ça n'arrive plus jamais (l'injustice, la violence...).

Comment vivons-nous les conflits aujourd'hui? Comment souhaiterions-nous les vivre? Nous pouvons poser un choix. Nous pouvons choisir de mettre en place des "systèmes restauratifs" au sein des communautés dans lesquelles nous vivons. **Construire un système restauratif, c'est construire les moyens d'aller vers ce qui est douloureux ensemble.** Ce choix pose la question de la communauté : il ne peut être posé qu'à partir du moment où les personnes se reconnaissent comme des membres d'une même "communauté". C'est à dire, en interdépendance les unes avec les autres.

Le "système restauratif" correspond à cette "infrastructure" qui permettra de gérer le conflit au sein de la communauté **en restaurant le lien, le collectif et (le cas échéant), le dommage causé.** Il permet à une personne qui se sentirait prise dans un conflit ou touchée par une injustice d'amorcer un "processus de dialogue". Le "processus de dialogue" formalisée par Dominic Barter est comme un squelette sur laquelle chaque communauté met "la chair" en fonction de sa propre culture. Une trame à s'approprier.

5 conditions pour pouvoir mettre en place un système restauratif :

- **Accord** des personnes qui ont du pouvoir dans la communauté (pouvoir structurel ET pouvoir informel).
- **Ressources disponibles** : Il y aura une phase d'apprentissage : quelle part des personnes constituant la communauté sont en capacité de gérer et de transmettre? Mieux vaut commencer petit et agrandir (émulation).
- **Espace Physique** pour que le cercle ait lieu. Il peut s'agir d'un lieu symbolique pour la communauté, qui rappelle le coût de la justice punitive, ou de la non-écoute réciproque.
- **Partage de l'information** : que tous les membres de la communauté connaissent l'existence du système.
- **Accès égal** : Que la manière de déclencher la démarche soit bien clarifiée (comment tirer la sonnette d'alarme?) et que tout le monde y ait le même accès.

Dans le cercle restauratif, trois parties sont concernées :

- Le receveur de l'acte,
- L'auteur de l'acte,
- La communauté.

Les rôles sociaux sont mis de côté (exemple : profs/élèves, parents/enfants...) : on se parle avant tout de être humain à être humain. Il n'y a pas de "bonne manière" ou de "mauvaise manière" de s'exprimer. Le cercle veille à accueillir l'expression telle qu'elle se manifeste.

Comment ça se passe une fois que la sonnette d'alarme est tirée ?

**1/ Choix d'un "facilitateur" ou une "facilitatrice".** Si le besoin est ressenti, cette personne peut solliciter un "pré-cercle du facilitateur" auprès d'une autre personne formée :

## Pré-cercle du facilitateur

### 1. Identifier les idées préconcues

« *Y a-t-il une idée arrêtée que vous avez à votre propre sujet, au sujet du processus ou des autres participants qui affaiblit votre capacité à vous concentrer sur l'humanité de toutes les personnes concernées ?* »

### 2. Ecoute empathique et reformulation si besoin

*Accueillir les émotions, entendre les besoins fondamentaux stimulés.*

*(Il peut être aidant de répéter la question initiale à plusieurs reprises, pour relancer l'introspection).*  
*Vérifier si tout à été exprimé : « Y a-t-il autre chose ? »*

### 4. Soutien

« *Considérant les étapes à venir, y a-t-il quelque chose à propos de quoi vous aimeriez du soutien ?* »

« *Avez-vous une idée de ce que vous voulez faire ou voir faire pour recevoir ce soutien ?* »

### 4. Confirmer l'envie de poursuivre

« *Avez-vous envie de poursuivre ?* »

**2/ Phase de "Pré-cercles":** Le facilitateur fait des entretiens préalables avec l'initiateur du cercle (celui ou celle qui en a fait la demande).

## Pré-cercle de l'initiateur

### 1. Identifier l'acte / Observation

« *Qu'est-ce qui a été dit ou fait que vous souhaitez amener dans un Cercle Restauratif ?* »

### 2. Ecoute empathique et reformulation si besoin

*Accueillir les émotions, entendre les besoins fondamentaux stimulés.*

### 3. Clarifier précisément de l'acte

*L'acte doit être le plus précis, factuel et concret possible, sans interprétation ni jugement.*

### 3. Explication du processus et étapes à venir

« *Avez-vous des questions ?* »

### 4. Personnes nécessaires au cercle restauratif

« *Quelles sont les personnes dont la présence est nécessaire ?* »

### 5. Soutien (facultatif)

« *Considérant le processus à venir, y a-t-il quelque chose à propos de quoi vous aimeriez du soutien ?* »

« *Avez-vous une idée de ce que vous voulez faire ou voir faire pour recevoir ce soutien ?* »

### 6. Confirmer l'envie de poursuivre

« *Avez-vous envie de poursuivre ce processus ?* »

Le facilitateur propose un pré-cercle à chaque autre personne citée comme nécessaire au cercle restauratif,

selon le même protocole (excepté la première question, où les personnes sont plutôt invitées à rectifier/valider). Il poursuit les entretiens jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de nouvelle personne citée. Les personnes peuvent refuser ces entretiens.

**3/ Le Cercle :** L'ensemble des personnes ayant accepté de poursuivre constitueront le cercle. Le cercle peut parfois avoir lieu même si une des personnes mise en cause par le conflit ne souhaite pas y participer. Les participants peuvent poser certaines conditions à leur participation (par exemple, ne pas se retrouver dans la même pièce que l'auteur de l'acte), et on fera ce qui est possible pour y répondre.

## Cercle

### Introduction : Poser le cadre

Exemple : "Nous sommes réunis pour le Cercle initié par X. L'acte que X a souhaité amener au Cercle est le suivant : ..." (lecture de l'acte).

### Étape 1 : Se comprendre mutuellement

Démarrer par une question à l'initiateur du Cercle :

"Qu'aimeriez-vous faire savoir, et à qui, de ce que vous vivez actuellement en relation avec l'évènement et ses conséquences ?"

#### Processus d'expression / reformulation :

Personne A : exprime quelque-chose à la personne B

Facilitateur (à la personne B) : « Que lui avez-vous entendu dire ? »

Facilitateur (à la personne A) : « Est-ce que c'est ça ? »

Si la personne A complète ou rectifie quelque chose, faire à nouveau reformuler par B, jusqu'au plein accord de A : « Oui, c'est ça. » (vérifier qu'aucune réserve ne s'exprime au niveau non-verbal)

Facilitateur (à A) : « Y a-t-il autre chose que vous aimerez faire entendre ? Et à qui ? »

Facilitateur (à B, ou à toute autre personne qui semble chargée émotionnellement : tendue, refermée, ou dans l'élan de parler) : « Y a-t-il quelque-chose que vous aimerez faire savoir ? Et à qui ? »

### Étape 2 : Auto-responsabilité

Facilitateur :

"Qu'est-ce que vous aimiez faire savoir, et à qui, à propos de ce que vous recherchez au moment où vous avez choisi d'agir ?"

ou "Qu'est-ce que vous aimiez faire savoir, et à qui, à propos de ce que vous recherchez en terme de besoins au moment où vous avez choisi d'agir ?"

(Même processus d'expression / reformulation)

### Étape 3 : Accord et plan d'action

"Qu'aimeriez-vous proposer, demander ou voir se passer prochainement pour la restauration de tout ceci ?"

(Processus de d'expression / reformulation : facultatif dans cette 3e partie, selon les besoins et le temps)

**4/** L'après-cercle : Lors du cercle, les participant-e-s s'engagent à se retrouver pour un "après-cercle", où le plan d'action sera évalué. La date de l'après-cercle est prise lors du cercle lui-même.

### Rôles complémentaires du facilitateur :

#### Intervention du Facilitateur (durant le Cercle)

##### La Traduction

**La traduction** est la seule intervention (outre les questions utilisées dans le processus de dialogue) que le facilitateur utilise, si besoin, au cours d'un cercle restauratif.

Elle permet de **déverrouiller un dialogue** entre deux participants afin de les remettre en lien avec ce qui est vivant pour eux, aux delà des mots ou des jugements énoncés. Et sans rien omettre de ce qui a été dit d'essentiel.

Elle est utilisée lors des deux cas suivants :

- **Jugement stigmatisant ou croyance limitante (et validation) :**

Lorsqu'un **jugement stigmatisant** ou **une croyance limitante** est reconnu par les deux parties dialoguant - en mots ou en signification - et qu'à la question « *Est-ce que c'est ça ?* » la personne A répond par l'affirmative.

**Exemple :** A dit « *Tu penses qu'à toi !* ». B reformule en disant « *A dit que je suis égoïste.* ». Et à la question "Est-ce que c'est ça ?" A répond « *Oui, c'est ça.* ».

Le rôle du facilitateur est d'intervenir de la manière suivante :

Il regarde B et dit « **J'ai entendu quelque chose de différent.** »

« **J'ai entendu...** » en traduisant le jugement en termes d'émotions et de besoins (ou de valeurs) universels.

Par exemple « **J'ai entendu que A est amer, parce qu'il a besoin d'attention.** ».

Il vérifie si c'est bien cela en demandant à A : « **Est-ce que c'est ça ?** ».

Après la validation (ou la correction) faite par A, le facilitateur se tourne vers B et lui dit « **A présent, qu'avez-vous entendu ?** ».

- **Reformulation incomplète (et validation) :**

Lorsqu'une chose qui a été exprimée - verbalement ou physiquement - n'est pas entièrement reçue et reformulée par la personne à qui elle est adressée. Et qu'à la question « *Est-ce que c'est ça ?* », la personne A répond par l'affirmative : "Oui, c'est ça".

Selon l'importance de cette chose non reformulée par la personne B, le facilitateur peut intervenir de la manière suivante :

Le facilitateur regarde B et dit « **J'ai aussi entendu quelque-chose d'autre.** »

Il regarde A et dit : « **J'ai aussi entendu...** » en nommant de manière synthétique ce qui a été oublié par B, en termes d'émotions et de besoins (ou de valeurs) universels. Par exemple « **J'ai aussi entendu que A est en colère parce qu'il a besoin de respect.** ».

Il se tourne vers A pour demander vérification : « **Est-ce que c'est ça ?** », ou « **Est-ce juste ?** ». Après la validation (ou la correction) faite par A, le facilitateur se tourne vers B et lui dit « **A présent, qu'avez-vous entendu ?** ».

**Note importante : Les processus détaillés ici résultent d'expériences de terrain. Ils ne sont pas fixes mais en mouvement, à adapter par chaque communauté et chaque personne qui les expérimente à sa réalité et à sa culture !!**

*Synthèse mise en forme par Clémence Doutreleau pour Le Nousistan le 8 avril 2019*

## PROCESSUS CERCLE DE MÉDIATION



Les étapes de la  
COMMUNICATION  
BIENVEILLANTE

## OBSERVATION DES FAITS

ENTENDRE

VOIR

quand  
j'ai vu/  
entendu  
que...

## EMOTION & SENTIMENT

je me suis senti-e ...



## BESOIN

parce que j'ai besoin...



## DEMANDE

je te propose ...

Précise  
Concrète  
Réaliste et réalisable  
Reliée à un besoin clair  
Positive

Sans exigence :  
l'autre peut dire non !

de connection  
d'action  
pppp  
Plus Petit Pas Possible