



# CERCLE RESTAURATIFS

Par Julien Berlusconi

## INTRODUCTION

Cette fiche vient compléter **la vidéo** du module 7 du MOOC Gouvernance Partagée présentant une approche systémique du conflit avec les Cercles Restauratifs.



Intention

Apporter quelques précisions sur la démarche proposée par les Cercles Restauratifs et le lien avec la gouvernance partagée.

Le résumé du déroulé type d'un cercle restauratif est visible **ICI**.

Pour trouver un groupe de pratique près de chez vous, veuillez consulter **la liste des groupes de pratique francophones**.

**NB** : Tout comme dans la vidéo, cette fiche ne décrit pas un processus détaillé de résolution de conflit prêt à être utilisé in situ dans un groupe ou une organisation. L'intention est de privilégier l'expérience, les ressources et la créativité de personnes souhaitant mettre en place une telle démarche. Néanmoins, un tel processus type de « cercle restauratif » existe, il est transmis et utilisé à l'occasion d'ateliers de pratique ou de séminaires, incluant un espace de questions-réponses en direct, tels que ceux proposés par Dominic Barter et d'autres personnes ayant une certaine pratique.

## CHANGER DE REGARD SUR LE CONFLIT

L'approche des Cercles Restauratifs fait partie des pratiques restauratives et s'inscrit dans le courant plus large de la Justice Restaurative. Elle vise à intégrer la réalité du conflit dans nos organisations, dans une perspective systémique et dynamique. En partant du principe que les conflits :

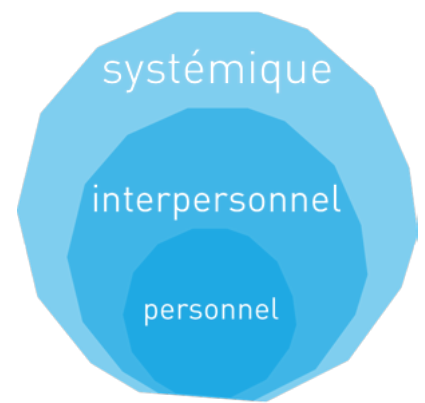


- Sont inhérents à l'humain, au collectif.
- Ne sont pas le problème, mais le symptôme d'un problème, la face émergée de l'iceberg.
- Ont une fonction utile, en signalant que certains besoins ne sont pas suffisamment reconnus ou pris en compte, et en manifestant un besoin d'évolution au sein du système.
- S'expriment simultanément dans trois dimensions : personnelle, interpersonnelle et systémique.

En interrogeant et repensant collectivement ses modalités de réponse au conflit, chaque collectif (équipe, organisation...) est donc invité à se doter en amont des conflits d'un espace et de procédures favorisant leur prise en compte.

« Le conflit fait partie de la vie. Aujourd'hui, j'ai compris que le conflit n'est dangereux que quand on essaie de s'en éloigner. »

Dominic Barter



## RELATION ENTRE « CERCLE » ET « SYSTÈME » RESTAURATIF

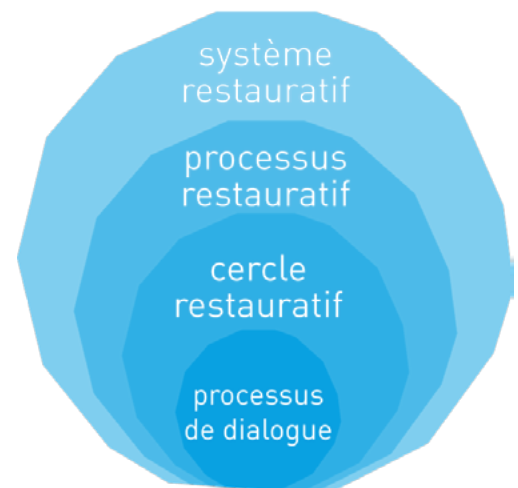
L'approche des Cercles Restauratifs met en lumière certains éléments clés à mettre en place dans tout dispositif de réponse aux conflits. Parmi ces éléments, soulignons ici quatre d'entre eux, particulièrement déterminants, qui correspondent à quatre différents niveaux d'organisation du dispositif :

### Le Système Restauratif

Le système contient la vision partagée, l'intention directrice, le cadre de sécurité, les ressources en temps, personnes et énergie. C'est le contenant qui rend possible la pratique restaurative alignée avec les valeurs du groupe.

### Le Processus Restauratif (Processus de réponse au conflit)

Il s'agit des modalités pratiques mises en place pour aborder les conflits, du déclenchement de la réponse à l'évaluation des résultats. C'est la manière, définie par le système, dont chacun va pouvoir agir pour «mettre le conflit sur la table» et le clarifier. Il permet à toutes les parties concernées de recevoir du soutien, de se réunir et de dialoguer.



### Le Cercle Restauratif

Le cercle est l'espace-temps de rencontre et de dialogue de toutes les parties prenantes du conflit. Il réunit les personnes directement en conflit, ainsi que les autres personnes concernées ou impactées. Un «Facilitateur» est garant du cadre et soutient le processus de dialogue. L'objectif du Cercle est de favoriser la compréhension mutuelle, la prise de responsabilité individuelle et collective, et de rechercher un accord sur des actions concrètes.

### Le Processus de dialogue

Il s'agit des modalités favorisant la qualité de dialogue, d'écoute et de compréhension mutuelle, durant le Cercle. C'est ici que les valeurs posées au niveau du système vont orienter la manière de dialoguer, dont le facilitateur sera garant à travers sa posture, en particulier en étant bienveillant et en empathie avec chacun des participants.



### Quelques repères pour soutenir le processus de dialogue

- Ralentir le rythme de l'échange (éviter le tac-au -tac).
- Vérifier la compréhension mutuelle (reformulation du sens profond de ce qui a été entendu).
- Être attentif aux émotions présentes, au-delà des mots.
- Chercher à écouter avec son cœur, en cherchant à se relier au vécu de l'autre, en se laissant toucher et transformer.

## COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME RESTAURATIF ?

### Une démarche « artisanale »

Tout comme le processus qui a émergé du terrain au Brésil et qui continue d'évoluer de manière empirique dans plus de 25 pays, la mise en place d'un système au sein d'un groupe ou d'une organisation est un processus de co-construction qui mobilise l'intelligence collective du groupe en associant tous les acteurs, y compris les décideurs. Ce n'est pas une formation menant à une forme connue à l'avance.

L'étape d'émergence du système est un processus en soi qui développe la connexion et la confiance mutuelle, construit des repères communs, une réalité partagée, et contribue déjà à transformer la relation au conflit au sein du groupe.

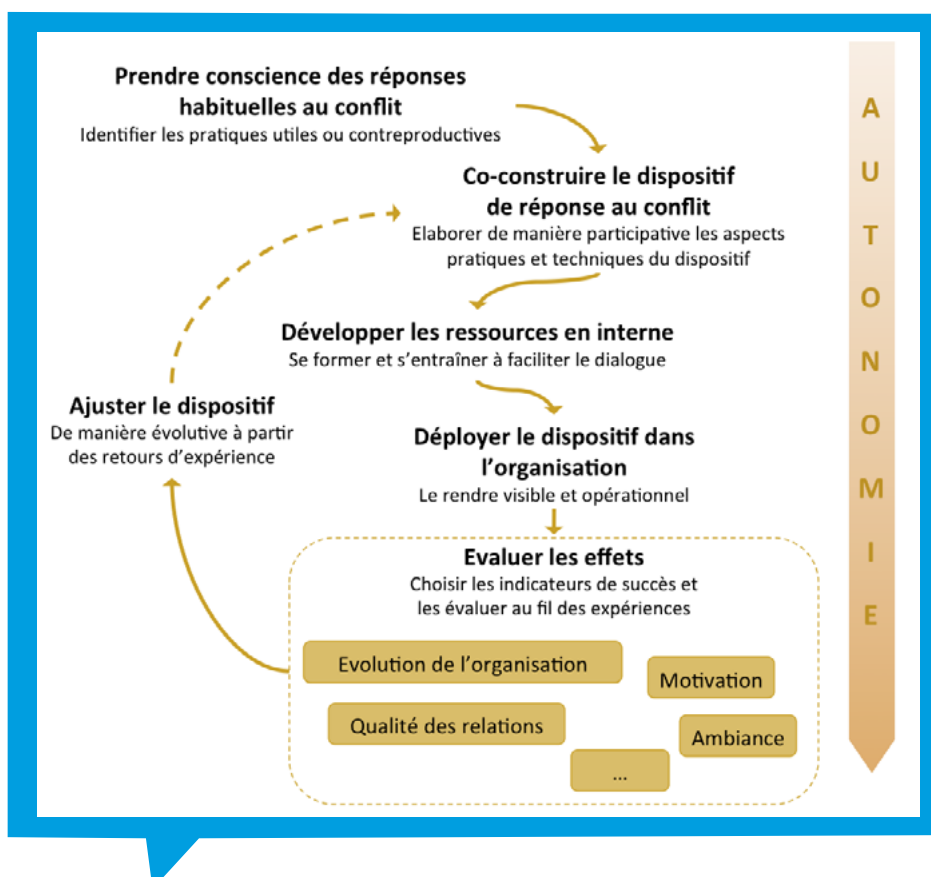
Impliquer son équipe dans la co-création du système, c'est:

- Permettre que le système soit pensé par tous, donc adapté à chacun, et plus facilement investi.
- Favoriser pour chacun la réflexion et les prises de conscience quant à son propre rapport aux tensions et aux conflits, et sa manière d'agir et d'interagir.
- Élever le niveau de compétence relationnelle de chacun et la sécurité dans le groupe.
- Stimuler l'émulation positive et créer une dynamique de coopération.

### Conditions préalables pour co-créer un système restauratif

L'expérience montre que plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'un Système Restauratif soit opérationnel, notamment :

- Associer à la démarche les personnes qui ont le pouvoir formel ou informel.
- Mettre en place des moyens accessibles à tous de déclencher le processus choisi et d'y participer.
- Vérifier que le processus choisi est en adéquation avec les ressources disponibles (matérielles, temps, énergie...).
- Développer les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de cette pratique.
- S'assurer que l'information sur l'existence du Système Restauratif et de son fonctionnement est accessible à tous les membres du collectif.
- Identifier un lieu neutre, facilement accessible, silencieux, offrant confort et sécurité.



Les étapes d'un exemple de cheminement pour mettre en place un Système Restauratif

Plus d'informations sur la mise en place d'un Système Restauratif

### L'enjeu partagé d'un changement de culture

L'expérience des Cercles Restauratifs invite en soi à un changement de paradigme qui se fait nécessairement sur le moyen et long-terme. Exactement les mêmes questions se posent que celles liées au chemin vers une gouvernance partagée : par où commencer ? Avec qui ? Quid des « réfractaires » ? Se former ou faire ses propres expériences ? etc. Je vous renvoie à ce sujet au [webinaire du 10 mai](#), séquence de 05:20 à 10:15 pour écouter ou réécouter les réponses apportées par Laurent et Romain (avancer pas à pas, expérimenter sans attente de résultats puis débriefing objectivement...).

L'enjeu est de prendre conscience de nos règles du jeu implicites en situation de conflit, pour les expliciter et les définir ensemble et en conscience. Je vous invite à voir ou revoir la vidéo de Romain du module 2 [Définir, faire vivre et faire évoluer les règles du jeu](#).

### Anticiper les conflits sur le chemin de la Gouvernance Partagée

Considérons qu'une transformation est amorcée dans notre organisation, ou sur le point de l'être. Les tensions ne pouvant pas toujours être transformées en solutions (par manque de temps, d'attention, de méthodes...), certaines engendreront nécessairement des conflits. Nous l'admettons.

Se préparer à vivre un conflit, c'est un peu comme préparer la venue du bébé à naître : nous avons envie d'y apporter le plus grand soin, d'installer son espace, de nous préparer nous-mêmes, clarifier nos valeurs... Entendons-nous bien, le conflit n'est pas pour autant une partie de plaisir ; c'est bien souvent traverser une phase inévitable de chaos, des émotions désagréables voire douloureuses, qui provoquent des remises en question personnelles et collectives, de l'incertitude, une nécessité de lâcher-prise etc. C'est en développant la capacité à traverser ce chaos que nous pouvons espérer en ressortir grandis et restaurer la confiance et la qualité de nos liens.

Prenons une autre image : tout comme l'établissement d'une procédure d'évacuation incendie, il est préférable de le faire à un moment où il n'y a pas le feu (si feu il y a, mieux vaut faire appel par exemple à un « pompier » : le médiateur externe). Il s'agit de prendre du recul sur la manière de vivre le conflit, en mobilisant l'intelligence collective pour faire émerger les valeurs et les conditions les plus favorables. Il est préférable de s'entraîner dans des espaces de simulation qui reproduisent des conditions réelles sous forme de jeux de rôles, en interne et/ou dans des groupes de pratique, pour expérimenter les différentes postures (facilitateur, initiateur, auteur de l'acte...), tester et ajuster le processus co-construit.

Nous pouvons aussi anticiper le fait que l'aventure collective puisse ne pas pouvoir continuer avec tout le monde. C'est à cet endroit que peuvent s'imbriquer le « processus d'exclusion » et le processus de réponse au conflit. Ainsi, l'aboutissement d'un Cercle restauratif peut être la décision de départ d'un des membres, ou de scission du groupe, si les objectifs s'avèrent divergents, par exemple. L'enjeu du Cercle n'étant pas de maintenir un statu quo ni de viser la cohésion à tout prix.

Cela peut néanmoins se faire de manière « restaurative » dans le sens où des messages importants peuvent se dire et être entendus, favorisant ainsi le deuil mutuel de la relation.

### Partager la responsabilité du conflit

Lorsqu'un conflit survient dans une équipe, à qui appartient la responsabilité de le résoudre ? Le responsable hiérarchique ? Le N+1 ? Les personnes directement en conflit ? Ou bien est-ce que la responsabilité du conflit et le pouvoir de sa résolution peuvent être partagés ?

La notion de « cercle » dans Cercle Restauratif symbolise le fait de se retrouver ensemble, en équivalence, autour de ce qui fait conflit. Dans cet espace-temps et ce cadre particulier nous pouvons admettre que le pouvoir est partagé, que nous sommes en co-responsabilité face au conflit. Nous sommes assis au même niveau en tant qu'être humain, laissant nos étiquettes et nos fonctions de côté pendant ce temps.

Comment créer la confiance de venir participer ainsi à une telle rencontre, d'y exprimer sa vérité tout en abandonnant les jeux de pouvoir dans lesquels nous pouvons être pris ? Les règles du jeu spécifiques aux situations de conflit viennent compléter le cadre de sécurité et les règles du jeu générales que le groupe ou l'organisation ont définies, tout en s'adaptant à la culture du groupe.

## CONCLUSION

Les tensions et conflits viennent nous chercher dans nos peurs, nos doutes, nos croyances, et stimulent fortement nos pensées négatives et notre réactivité. Dans ces moments-là, la bonne volonté ne suffit pas. Développer une conscience collective, des ressources internes et définir des processus adaptés apporte un cadre protecteur, des repères clairs ainsi que du soutien pour apprendre à cheminer au cœur du conflit de manière constructive, avec confiance et détermination.

## RESSOURCES POUR VOS PROCHAINS PAS

### Sites de référence sur les Cercles Restauratifs

- [Site internet Dominic Barter](#) (anglophone, vidéos sous-titrées en français)
- [Site internet collaboratif francophone](#)

### Sélection d'articles

- [Le rapport du NESTA « Radical Efficiency »](#) qui présente les Cercles Restauratifs comme un exemple d'innovation sociale.
- [Une application des Cercles Restauratifs en France](#), dans le domaine de l'éducation (p 87 à 93).

### Vidéos sous-titrées en français

- [Introduction aux Cercles Restauratifs par Dominic Barter](#)
- [Interview de Dominic Barter sur son travail et certaines notions clefs](#)
- [Repères sur la mise en place d'un Système Restauratif et la facilitation](#)

### Trouver un groupe de pratique près de chez soi

[Paris](#), [Bordeaux](#), [Lyon](#), [Valence](#), [Bourg en Bresse](#), [Genève](#),...