

Signaux et situations à risque

Pour commencer, listons quelques situations, comportements ou fonctionnements qui sont des symptômes clairs de dysfonctionnement et qui doivent amener à questionner le fonctionnement du groupe :

- On a **peur de dire les choses**, il y a des **tabous**.
- Certains sujets génèrent des **réactions extrêmes** (explosion de colère, tensions, sortie de réunion...).
- Fréquemment, voire de façon routinière, **des comportements et/ou des paroles sont en contradiction flagrante avec les principes permacoles** : paroles ou comportements blessants, gouroutisation, les tâches «ingrètes» ne sont pas partagées ou certaines personnes n'y participent pas / peu ...
- Il y a **surcharge de travail**, épuisement voire burn-out de certains membres du groupe.

- La structure connaît un **turn-over important** (congé maladie en nombre, démissions...).
- **Le socle minimum** (cf niveau 1 ci-après) **ne peut pas être mis en place** - il y a en fait

des raisons cachées à cela, souvent des questions de pouvoir, en tout cas il faut s'interroger.

- Il y a «gouroutisation», **une personne est au centre de tout** et doit donner son OK sur tout sans que cela ne soit le fonctionnement explicitement approuvé...

Le fonctionnement est peut-être même officiellement le contraire. Dans les faits, aucune initiative n'est laissée.

Qu'une personne soit particulièrement charismatique et prenne assez naturellement le lead est une chose, mais attention à ce que chacun.e puisse trouver sa place et s'exprimer.

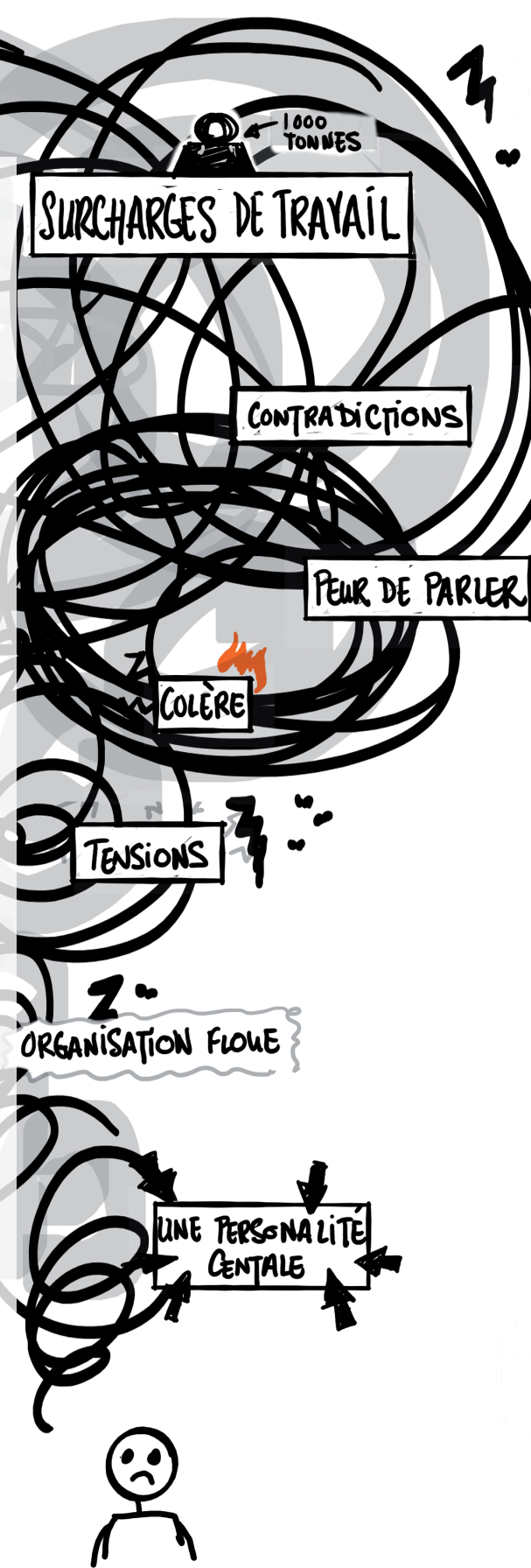
- Il y a **concentration des pouvoirs** et/ou des compétences entre quelques personnes sans partage ou volonté de faire monter les autres en compétence et en responsabilité. Des responsabilités sont éventuellement données, mais dans les faits sans moyens et avec toujours nécessité de demander l'autorisation (il n'y a pas de réelle délégation; des tâches sont confiées à des personnes sans qu'elles aient les compétences requises).
- Il n'y a **pas de frontière claire** entre l'intérêt du collectif/de l'asso et l'intérêt personnel : des travaux sont faits à des fins personnelles, ne correspondant pas à un partage équitable.

- **L'organisation et les objectifs sont flous**, ce qui crée de l'insécurité (Qui décide? Qui a le droit de décider?).

Au mieux, cela génère de l'inefficacité, au pire cela sert la «gouroutisation».

- Les activités du projet / de l'association se déroulent essentiellement dans le lieu d'une personne, sans que la place particulière de cette personne ne soit très **clairement explicitée** (pouvoir de décision, de veto,... place et pouvoir décisionnel des autres membres du projet).

- Il n'y a **pas de correspondance** entre les responsabilités statutaires officielles et la place réelle dans l'activité (ex. : tout se déroule chez une personne qui est elle-même au centre de toutes les activités et décisions, mais cette personne n'apparaît nulle part dans les statuts de l'association).



Quelques ressources pour vous aider

Vous trouverez sur le site internet de l'UPP, des ressources supplémentaires, des listes d'organisation pouvant vous être utiles pour :

- poser de bonnes bases dans votre collectif pour anticiper, accueillir et répondre de manière adaptée à des situations conflictuelles;
- faire face à un conflit dont le collectif n'arrive pas à sortir et repartir dans la mesure du possible du bon pied avec des relations plus authentiques entre les acteurs;
- **trouver de l'aide à titre individuel dans une situation de souffrance** en lien avec le fonctionnement du collectif (par exemple : congé maladie, dépression, forte perte de confiance en soi,...).



<https://permaculture-upp.org>
FACEBOOK @universitepermaculture
TWITTER @PermacultureUpp

<https://asso.permaculture.fr/>
FACEBOOK @brindepaille.permaculture.fr



Université Populaire de Permaculture



Brin de paille

BRIN DE PAILLE
UNIVERSITÉ POPULAIRE DE PERMACULTURE

LES CONFLITS, LES ENJEUX DE POUVOIR, LA SÉCURITÉ ÉMOTIONNELLE AU SEIN DU MONDE PERMACOLE



Dans la société où nous vivons, nous avons toutes et tous été témoins ou vécu des situations difficiles liées à des problèmes relationnels. La permaculture et son éthique veulent dépasser ces difficultés et aller vers des relations plus harmonieuses, plus épanouissantes aussi bien pour l'individu que pour la communauté. Et pourtant... Nous savons toutes et tous que les difficultés sont là, dans nos projets, avec parfois des conséquences graves. Ces tensions, ces conflits sont aussi de précieuses informations à accueillir et transformer dans la mesure du possible en **opportunités de construire des relations plus authentiques**.

Des personnes «fragilisées» (en plein questionnement, ou pas très bien dans leur peau, ou avec un vécu difficile...) se dirigent vers la permacul-

ture. Soyons lucides : des individus peuvent en prendre avantage. Cela pose la question de la puissance, des enjeux de pouvoir, de domination et de soumission sous toutes ses formes avec ses multiples ancrages sociaux, économiques, culturels, du partage ou de la concentration des compétences.

De plus, les projets permacoles sont souvent des projets de vie, avec des enjeux forts; ils se déroulent dans un contexte souvent nouveau (avec de nouvelles personnes, en s'essayant à un nouveau fonctionnement, dans un nouvel endroit, dans lieu à la fois de vie et de travail...). Ceci peut conduire à un manque de repères sur ce qui est souhaitable/acceptable/pas acceptable.

Il est donc d'autant plus important de prendre en compte la dimension

humaine du projet. Ces difficultés, ces risques sont rarement évoqués, alors qu'ils impactent de nombreux projets, de façon parfois dramatique.

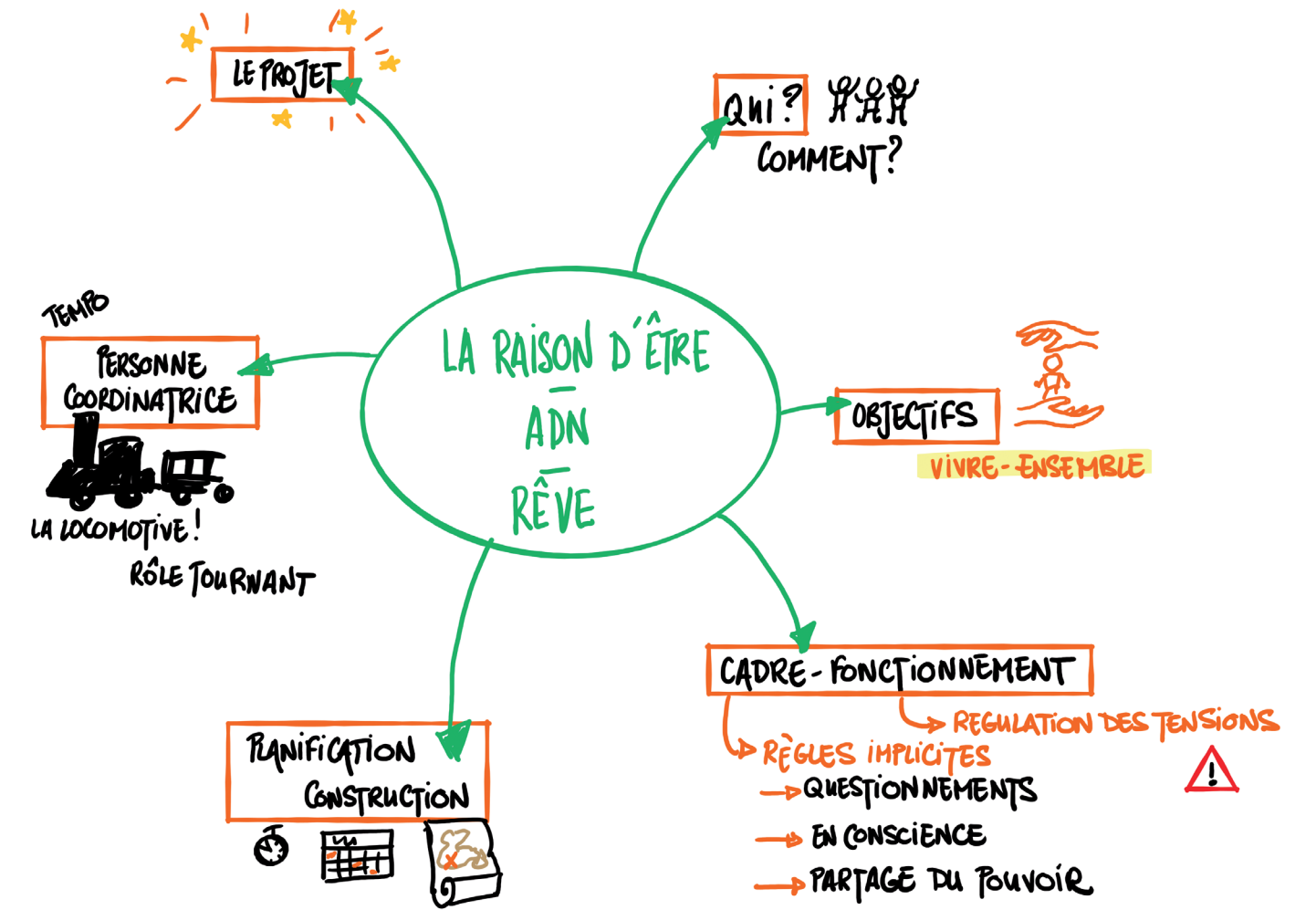
L'intention de ce document est justement d'aborder cette thématique, afin de contribuer à une **prise de conscience**, de limiter les risques et finalement la souffrance qui peut en découler (n'ayons pas peur des mots!).

L'intention est également d'**aider à poser des bases claires**, simples et saines en termes de relations dans un projet et des **bonnes pratiques** de base, en attirant l'attention sur des difficultés qui peuvent être spécifiques aux projets permacoles (fragilité, finances précaires, «gouroutisation»...)

Fondamentaux dans un projet

L'expérience montre que l'absence de quelques fondamentaux en termes d'organisation constitue un facteur de risque dans un collectif en termes de relations humaines. En voici quelques-uns - en ayant en tête que l'état d'esprit passe avant les outils, sinon ces derniers peuvent être contournés, voire même détournés :

- Poser très clairement la raison d'être du projet, son intention, le Rêve. Le Rêve ne se limite pas à des objectifs uniquement «techniques», sinon le risque est que ces objectifs techniques prennent le pas sur les relations. Le «vivre ensemble» doit figurer explicitement dans la raison d'être du projet, et celle-ci doit rester le leitmotiv ; est-ce que ce qui est décidé / le cadre / le fonctionnement / ... servent le projet ou pas?
- Poser un cadre de fonctionnement clair dès le début, ainsi qu'un système de régulation des tensions. Il n'existe pas «la» bonne solution, mais il est essentiel d'avoir et partager la transparence et la clarté sur ce qui se passe, sur qui fait quoi, sur la façon dont les décisions sont prises...
- Construire / planifier le partage du pouvoir, des compétences... Faire tourner les postes, en tenant compte des compétences requises, de leur «confort» (pas de mise en danger, ne pas mettre en inconfort ou pire en panique).
- Être conscient / prendre conscience des règles implicites existantes ou qui se construisent; prendre le temps de les poser et éventuellement les questionner.
- Si le groupe est un peu grand, il est souvent utile d'avoir une personne locomotive ou coordinatrice, qui anime, qui donne le tempo. Il s'agit d'un rôle, au service du collectif, qui dans la mesure du possible tourne et n'est pas un statut.



Prévention et transformation des conflits

Quel que soit le groupe, il existe des tensions, des conflits, c'est normal, c'est la vie. Le but est de détecter les tensions et les conflits au plus tôt afin d'en faire un élément des constructions du groupe et du projet plutôt que quelque chose de destructeur. Comme ces tensions et ces conflits finissent toujours par ressortir, autant les prendre en compte le plus tôt possible. Nous vous faisons ici quelques propositions concrètes.



Niveau 1 : Expression et partage des ressentis

Un outil très simple que nous recommandons est le **partage périodique des ressentis**, de ce que chacun.e vit dans le projet. À adapter évidemment au contexte, aux aspirations du groupe ... En effet, nous sommes souvent sur «pilote automatique», avec une tendance à être en réaction, sous l'ascendant de nos croyances, de nos émotions, etc. Il est utile de mieux se connaître et d'écouter ce que chacun dit. Les projets ont souvent aussi tendance à se focaliser sur les actions et résultats «techniques», sans **prendre soin du collectif et de ses membres**. Alors qu'il est essentiel de **se parler**, d'être simplement ensemble et pas toujours le nez dans le guidon. Nous prenons soin du sol... prenons soin de nous-mêmes, du collectif. Comment un collectif en souffrance pourrait-il prendre soin de la Nature, des autres Êtres humains?

Pour cela, il est important que des **temps informels réguliers, voire planifiés**, aient lieu pour un partage des ressentis ; sinon, cela risque de ne jamais avoir lieu ou alors quand il y a déjà bien des tensions et frustrations accumulées... Être à l'écoute de soi, à l'écoute des autres, accepter la différence et accueillir ce qu'elle apporte au projet sera très bénéfique - même si ce n'est pas toujours facile! Ce peut être l'occasion de saisir que l'investissement est différent dans le temps selon les personnes; que les autres «fonctionnent» autrement, et que c'est une richesse à accueillir.

Si c'est possible, se réunir en cercle permet une forme d'équivalence et à l'énergie de circuler au sein du groupe. S'assurer dans la mesure du possible que les acteurs se comprennent, en proposant éventuellement des reformulations...

L'expérience montre également bien souvent l'utilité de **temps informels** comme des repas partagés. Ces temps sont l'opportunité de se retrouver dans un autre contexte, d'apprendre à se connaître au-delà des activités liées au projet et de cultiver naturellement l'empathie les uns pour les autres. Quand pour différentes raisons ces temps informels disparaissent ou s'étiolent, les tensions relationnelles ne sont souvent pas loin ...

Niveau 2 : Cadre de résolution des conflits

Les conflits font encore une fois partie de la vie, ils nous donnent une indication sur quelque chose qui a changé, des besoins qui ne sont pas nourris chez certains des acteurs ... Ce qui les rend dangereux est de les ignorer, s'en éloigner ! Au début du projet, et en complément des temps de partage des ressentis, les acteurs du collectif pourront **s'interroger sur :**

- ce qui fonctionne bien pour eux dans la résolution des conflits;
- ce qui ne fonctionne pas ou moins bien;
- ce qu'ils **souhaiteraient** individuellement.

Le collectif décide alors ce qu'il souhaite mettre en place, le temps, l'énergie qu'il souhaite y dédier ... ainsi que le périmètre auquel se rapporte ce cadre de résolution des conflits. Le collectif peut refaire un point régulièrement à ce sujet, par exemple une fois par an. **L'impossibilité de prendre ce temps cache souvent des difficultés, par exemple liées au pouvoir.**

Niveau 3 : La qualité de «l'être et faire ensemble» contribue à la prévention des conflits douloureux, la sécurité émotionnelle et plus largement au bien-être de chacun...

Au-delà des fondamentaux, un des antidotes aux conflits douloureux est la **qualité de la vie au sein du groupe**, la capacité des uns et des autres à coopérer ; tout en acceptant que le conflit fasse partie de la vie et en l'accueillant quand il apparaît... Il n'existe pas de «bonne solution» toute faite, tant cela dépend de chacun, du contexte, de la culture et l'histoire du groupe... Construire et maintenir une forme d'équilibre dans la coexistence avec chacun (et autour du projet) est probablement une forme d'art, source d'une biodiversité bienvenue. Un élément essentiel dans tout cela reste la capacité des acteurs du collectif à cultiver et partager une forme de clarté sur ce qui se passe en eux et dans leurs relations.

En tant que permaculteur-trices, nous apprenons à intégrer la dimension systémique des choses qui peut

être cause de conflits, par exemple quand les décisions sont prises en ignorant une partie des acteurs, quand des inégalités créent des déséquilibres, des frustrations. La question des relations ne se pose pas uniquement dans ses dimensions interpersonnelles. La tolérance au conflit varie également d'une personne à une autre. Une situation conflictuelle (jusqu'à un certain point) peut en effet apparaître normale pour une personne quand une autre ne peut pas vivre avec. Il est essentiel d'en prendre conscience tant sur le plan individuel que collectif et du fait que des tolérances aux conflits différentes peuvent être une source de conflit au sein d'un collectif. Notons aussi par exemple l'importance de l'intégration des nouveaux membres d'un groupe, qui fait par ailleurs évoluer le système.

Des **outils** ou pratiques existent, à chaque collectif d'adopter ceux qu'il jugera pertinents en fonction du contexte. Citons par exemple la **Communication Non Violente** (CNV) et quelques nombreux outils d'«intelligence collectives» comme les chapeaux de Bono pour mûrir un projet collectivement, différents modes de décision (consentement, consensus...) ou l'élection sans candidat; ou encore des **approches méthodologiques** comme la sociocratie, les cercles restauratifs, la roue des privilèges, l'autogestion ou l'autogouvernement.

Dans tous les cas, comme cela a déjà été dit, l'esprit passe avant les outils, sinon ces derniers peuvent être contournés voire même détournés.