

Le conflit en collectif autogéré



Observations et recommandations issues d'une expérience au sein d'une association autogérée

Céline Dandois

Publication RCR² 2025

Réalisée dans le cadre de l'Education Permanente
Rubrique « Implications citoyennes »

Autrice, relectrices et contributrices:

Céline Dandois est employée depuis 5 ans dans une association autogérée, Le Début des Haricots ASBL. Elle y énergise les rôles de Responsable RH et Membre-Dynamo du Cercle Soin. Ce Cercle est mandaté pour la gestion du bien-être et des tensions de l'association.

Julie Flament est responsable du pôle faire ensemble au RCR². Dans ce cadre, elle anime un cercle de facilitation qui intervient régulièrement dans des collectifs auto-gérés.

Florence van de Putte est avocate, médiatrice agréée et formatrice en médiation chez Trialogues ASBL.

Table des matières

Pourquoi ça intéresse le RCR ²	3
Préalable	3
Le point de départ d'un conflit	4
Les avantages d'un conflit	6
Les difficultés en autogestion	8
Les idées reçues du conflit	9
La résolution : que signifie (bien) résoudre un conflit ?	11
La prévention : éviter le pire, cultiver le meilleur	13
Pour aller plus loin	18

Pourquoi ça intéresse le RCR² ?

Le RCR² est convaincu que la résilience de nos territoires passe aussi par la résilience des relations de coopération entre ses acteurs. Maintenir des relations de coopération face à l'adversité est essentiel, tant pour voir perdurer les initiatives collectives qui font sens, que pour développer de nouveaux projets afin de répondre à de nouveaux enjeux.

Une gouvernance claire et adaptée est certainement la clé de voûte d'un projet collectif sain et pérenne. Mais la dimension de gestion des désaccords est également cruciale, sous peine de voir l'énergie du collectif se perdre en frictions internes, au détriment de sa raison d'être.

Le désaccord fait partie de la vie des collectifs. Bien géré, il peut devenir moteur de transformation, d'amélioration des collectifs. Mal géré, il peut au contraire les fragiliser, voire les faire éclater. S'intéresser au conflit, et outiller les collectifs pour mieux les prévenir et les gérer, c'est donc renforcer leur résilience relationnelle et organisationnelle.

Cet article est issu d'un savoir « chaud », vécu par un membre d'association autogérée, croisée avec des savoirs théoriques. Il peut inspirer d'autres collectifs, leur donner envie de s'intéresser aux conflits et de rechercher des dispositifs de prévention ou de gestion qui leur conviennent.

Préalable

Le thème du conflit en autogestion me tient à cœur car, à mon sens, trop de collectifs s'esoufflent à cause de leurs conflits.

Or il est temps de garder toute notre énergie pour nous réinventer : il y a tant de batailles à mener et de graines à faire pousser.

J'écris cet article du point de vue d'une femme blanche occidentale belge cisgenre trentenaire de classe moyenne ayant reçu une éducation conventionnelle.

Mes sources sont les livres « La boîte à outils de la gestion des conflits » (Jacques Salzer et Arnaud Stimec, éditions Dunod, 2019), « Outils et pratiques de la médiation » (Marie-José Gava et Jean-Luc Chavanis, éditions InterÉditions, 2019), les sites et ressources de la Maison du Conflit (<https://www.lesteki.be-maison-du-conflit>), de l'Université de Paix (<https://www.universitedepaix.org/>) ainsi que de l'Université du Nous (<https://universite-du-nous.org/>), et mon expérience professionnelle.

Dans l'abondante théorie autour du conflit, plusieurs mots sont utilisés : tension, désaccord, différend, opposition, dispute, contentieux, conflit. Il s'agit d'un spectre de nuances, qui peut aller jusqu'à la violence, le harcèlement et l'agression.

Je parlerai ici de conflit de manière générique, qu'il soit lié à une personne problématique ou à une situation entre deux ou plusieurs personnes. Pour moi, un conflit commence dès que la bonne marche du collectif est entravée et qu'au moins une personne est insatisfaite.

Par ailleurs, je n'apporte pas dans cet article une méthodologie à suivre mais plutôt des principes qui me semblent clés pour comprendre ce phénomène et se l'approprier, déconstruire des idées reçues et avoir une bonne base de santé collective.

Cet article est à visée introductory, tous les thèmes peuvent être largement approfondis. Si vous souhaitez aller plus loin, vous trouverez de nombreuses ressources dans la littérature, sur le web, dans des formations, auprès de médiateur(rice)s professionnel(le)s, auprès des autres collectifs de votre réseau (vive la richesse de l'entraide et du partage d'expérience), et bien sûr auprès du RCR2.

Concernant l'autogestion, il n'en existe pas une définition unique et consensuelle. Chaque collectif l'implémente à sa manière. Je me base ici sur une autogestion inspirée de la sociocratie et de l'holacratie, avec division du travail et répartition du pouvoir. Adaptez mes propos à votre collectif.

Mon expérience provient d'un cadre professionnel, où il y a (ou idéalement devrait avoir) un budget pour des formations, et occasionnellement recours au service d'un tiers. Les collectifs bénévoles trouveront cependant aussi de quoi s'outiller dans leur fonctionnement.

Enfin, ce que je vous présente dans cet article n'engage que moi et je ne prétends pas détenir la vérité, loin de là. C'est un partage d'observations, de réflexions, d'informations qui, j'espère, nourriront votre chemin. Je vous invite à vous faire votre propre avis sur la question.

N'hésitez pas à réagir à cet article et à le compléter avec vos expériences et vos conseils en contactant le RCR2. De même si vous avez besoin d'aide.

Le point de départ d'un conflit

Le conflit fait souvent peur. Il ébranle l'ordre établi, la routine, la sécurité du groupe, l'impression que tout allait bien, qu'on était sur la même longueur d'onde, qu'on avançait ensemble. Il impacte aussi personnellement car il amène un climat anxiogène, réveille des blessures et traumatismes passés (professionnels ou privés), brasse une multitude d'émotions désagréables qu'on aurait préféré ne pas ressentir, pouvant être différentes pour chacun(e).

Malgré le nombre d'heures qu'un collectif a déjà pu passer à peaufiner sa gouvernance, aucun n'est à l'abri de voir un conflit naître en son sein. **Et c'est normal.**

Les conflits font partie de la vie. Ils sont une des preuves que l'organisation est vivante. Les micro-blocages et débats sont omniprésents, les tensions entre êtres humains sont inhérentes à toute vie en société. L'enjeu sera de les empêcher de dégénérer et d'impacter le collectif de façon pathogène (comportements déviants, violence, harcèlement, agression,...).

Je n'aborderai pas explicitement les **causes** du conflit, diverses et variées, même si l'on dit qu'il faut tuer le mal à la racine, justement parce qu'elles sont diverses et variées et, comme écrit ci-dessus, le conflit est parfois évitable mais le plus souvent imprévisible et inattendu. En outre, un conflit n'a jamais une cause unique, ses racines sont multiples et la plupart du temps difficiles à identifier.

La capacité la plus efficace sera donc, selon moi, votre capacité d'adaptation le cas échéant. Vous pouvez creuser la question du pourquoi et augmenter vos connaissances dans la littérature, c'est toujours utile en situation réelle, et vous verrez que ce thème sera en filigrane de cet article

Plutôt que de faire le tour théorique de toutes les causes possibles, le point d'entrée que je vous propose pour détecter un conflit est celui des **s ignes avant-coureurs** et les symptômes visibles de tension, plus concrets. Ils sont repris textuellement des deux livres cités en références¹ :

Dans l'organisation	Absentéisme Turnover Baisse de la productivité Augmentation des réclamations clients Erreurs fréquentes Hausse des accidents de travail Hausse des congés maladie Troubles divers (plaintes formelles ou informelles) Congés maternité en hausse Hausse des demandes de congés divers (formation, création d'entreprise, parental, sabbatique)
----------------------------	---

Dans une équipe	Défaitisme Ambiance morose Hausse des revendications Perte de l'esprit d'équipe Salut matinal esquivé Rumeurs Bavardages à la machine à café Absence de « pots » Déjeuners en solo « Coups de gueule » injustifiés Discussion houleuse, quel que soit le sujet, entre deux collègues
------------------------	--

(1) « La boîte à outils de la gestion des conflits » (Jacques Salzer et Arnaud Stimec, éditions Dunod, 2019) et « Outils et pratiques de la médiation » (Marie-José Gava et Jean-Luc Chavanis, éditions InterÉditions, 2019).

Chez un(e) collaborateur(rice)	Retards fréquents
	Susceptibilité à fleur de peau
	Erreurs répétées
	Refus de coopérer
	Cessation d'envoi de toute information
	Isolement du groupe
	Incapacité à tenir les délais
	Humeur labile
	Défaillance de l'attention et de la mémoire
	Ton brusque, sec, dur
	Changement d'habitude (ne dit plus bonjour, parle moins, se retire sans son coin,... par exemples)
	Silence radio

Que faire si ces signes se présentent ? Rassurez-vous, tous ne présagent pas inéluctablement un conflit, ils peuvent aussi indiquer un mouvement d'humeur passager, un incident qui va se résoudre par lui-même, voire même complètement autre chose que ce qui est imaginé, de l'ordre du privé par exemple. Cependant, si l'on n'y prête pas attention et qu'ils perdurent, un conflit ouvert peut émerger, plus ou moins grave. Sans tomber dans la paranoïa, fiez-vous à votre ressenti, votre empathie et votre bon sens. Dans le doute, une seule solution : la **communication**. Poser une question est gratuit et peut désamorcer gros.

Les avantages du conflit

Ce titre peut surprendre car a priori tout le monde veut éviter le conflit et le condamne. Mon intention ici n'est pas de vous donner envie de créer du conflit à tout va mais plutôt de vous **réconcilier** avec son existence car il peut apporter du bon quand on le lui permet. L'aborder sous cet angle soulagera la période difficile et réduira le temps de guérison. Cette section est construite également à partir des deux livres évoqués en préalable.

Au niveau **individuel**, le conflit peut procurer du bien-être et être utile pour :

- s'affirmer (soi ou son groupe) en marquant son identité différente de l'autre
- extérioriser physiologiquement son énergie, s'emporter pour se défouler et vider son sac transmettre ses convictions vécues comme les plus justes, efficaces, meilleures se valoriser à travers un conflit qui n'est qu'un prétexte
- ressentir la stimulation et le plaisir de la théâtralité qui en résulte créer du lien social par les commérages.

Vous pouvez ainsi comprendre les personnes qui « aiment » chercher des noises envers et contre tout. Vous pouvez également reconnaître les bienfaits pour vous-même.

Au niveau **collectif**, le conflit peut avoir des effets positifs, voire être nécessaire pour :

- clarifier une situation confuse
- sortir d'un statu quo pesant ou explosif, crever l'abcès d'une frustration qui traînait réaliser un changement pour une amélioration durable
- régler d'autres problèmes en même temps
- éviter une décision absurde (par consensus mou, soumission, évitement du conflit,...), prendre de meilleures décisions
- enrichir la manière de voir, stimuler des idées nouvelles et riches, disposer d'une nouvelle énergie

Pour autant alléchants qu'ils soient, gardez-vous de **surestimer** les avantages du conflit. Ces multiples aspects s'entendent toute proportion gardée. Et ce qui est stimulant pour l'un(e) peut devenir écrasant pour l'autre, en particulier pour les personnes hypersensibles.

Si un conflit survient, voyez-le avant tout non pas comme une perturbation mais comme une **opportunité** ! Donnez-lui du sens. Faites-en un projet commun. Ainsi, un conflit bien géré et traité en amont peut amener le collectif à faire des mises au point importantes, assainir le climat et les conditions de travail dans le groupe, renforcer la cohésion, et, *last but not least*, tirer des enseignements sur la prévention de conflits.

Les difficultés en autogestion

Dans cette partie, je me place du point de vue de mon expérience personnelle et de nos réflexions collectives sur le pouvoir.

De nombreuses **personnalités** peuvent se côtoyer dans les collectifs en autogestion, milieux utopistes par excellence : des grandes gueules, des fortes têtes, des Bisounours, des égos surdimensionnés, des sensibilités à fleur de peau, des détenteurs de vérité, des extrémistes, pour ne citer que les plus représentatifs. Comment créer une bonne soupe avec tout cela ? Comment garantir l'harmonie et l'équité, le partage démocratique du pouvoir, l'autogestion saine des conflits ?

Le conflit peut dès lors aussi prendre différentes **formes**, plus ou moins subtils : *clash* frontal, domination et soumission, bouc émissaire, sabotage, balkanisation, ragots, piques et sous-entendus,... Ces symptômes indirects, la grande liberté individuelle de l'autogestion et la confiance mutuelle accordée comme prérequis peuvent retarder la détection et la reconnaissance d'un problème, ainsi qu'affaiblir la prise sur celui-ci et sur les personnes impliquées potentiellement « intouchables ».

En outre, personne n'évite les **paradoxes** de l'être humain, d'autant plus visibilisés dans la posture militante : je veux combattre l'injustice et la violence dans la société et je suis moi-même injuste et violent dans mon quotidien, plus ou moins inconsciemment. Et ce, malgré les valeurs brandies (respect, bienveillance, justice), affirmées haut et fort et sur lesquelles un accord commun est sûr par défaut, de façon tacite via l'appartenance au collectif ou de façon explicite via le célèbre quatuor (ordre au choix) « Valeurs, Vision, Raison d'être, Mission ».

Malgré ces garde-fous, la réalité diffère parfois (souvent) de l'apparence et des discours. Les intérêts individuels peuvent revenir au galop et écraser les intérêts collectifs. Cela peut être très culpabilisant de constater ses propres failles et très énervant de constater celles des autres. Ces contradictions sont ce qui peut arriver à faire dire : « Tu entends comment tu me parles ? Ce n'est pas du tout de la CNV ça ! ».

Enfin, les conflits peuvent renvoyer à des dysfonctionnements au sein du collectif et à pléthore de facettes plus ou moins avouables, surtout en autogestion : jeux d'alliance cachés, rivalités (salariales ou autre), luttes de pouvoir, mauvaise foi, manipulation, ... Il y a des besoins divergents, des intérêts, des attentes, des enjeux sous-jacents, ouvertement exprimés ou non. Le conflit, par son effet de miroir déformant, dérange. Alors, l'ignorance, l'inexpérience, les idéaux peuvent mener au déni et marquer le conflit du sceau de l'interdit.

Les idées reçues du conflit

Voici maintenant 3 idées reçues qui me paraissent fondamentales, en particulier en autogestion. Nous avons dû y faire face dans l'élaboration de notre Cercle Soin et dans notre rapport au conflit. Elles ne sont pas si évidentes à déconstruire, c'est un vrai chemin de patience. Lisez celles qui vous parlent :

On n'est pas capable de gérer: FAUX

Apprenez à vous dépêtrer vous-mêmes de vos bourbiers et à monter en compétences (comme dit en préalable, les possibilités sont nombreuses : lectures, formations, accompagnements, supervisions, intervisions), cela vous servira dans tous les domaines. Le sentiment de ne pas être légitime (syndrome de l'imposteur et sentiment d'impuissance) est fréquent en autogestion et il est facile de vouloir vous débarrasser de cette responsabilité inconfortable en la déléguant à une personne extérieure, mais dites-vous bien que c'est vous qui connaissez le mieux votre collectif. Selon la situation, le recours à un(e) professionnel(le) pourra s'avérer indispensable et à privilégier (médiation voire socioanalyse dans les cas de conflit généralisé) mais, si la situation le permet, je vous invite à d'abord essayer par vous-mêmes. Une bonne gestion interne du conflit ira de pair avec une bonne gestion des émotions de chacun(e) et une bonne distinction des rôles (arriver à jongler entre les casquettes de collègue et/ou partie prenante et/ou facilitateur). Et le résultat en vaut la « peine » : traverser un conflit ensemble, c'est grandir ensemble.

On doit bien s'entendre: FAUX

Ce n'est pas parce que l'on est collègues dans un collectif que l'on doit être amis. On peut avoir des échelles de valeurs différentes et travailler ensemble. On peut avoir beaucoup d'autres différences (personnalité, vision de la vie, conditions de vie,...) et travailler ensemble. Bien sûr, il faut un minimum de points communs, un engagement pour la cause et une compatibilité sur les moyens. Mais aucune obligation de bien s'entendre. Cela efface la pression du bien-être total de chacun(e) à chaque instant, de l'accord sur tout idéalisé et souvent irréalistes. **Un collectif peut héberger des désaccords sans générer un conflit.** Et parfois, réorganiser le travail pour éviter que deux personnes se croisent est simplement la solution.

Ce ne sont pas mes affaires: FAUX

Cela peut sembler évident, ou pas. Dans un collectif en autogestion, on partage tout, pour le meilleur et pour le pire. Pas de chef(fe)-parent pour faire la loi et trancher, il faut devenir adulte. Même s'il y a un Cercle Soin, c'est important que chacun(e) se sente responsable, à la fois des conséquences de son comportement mais aussi d'intervenir.

Intervenir, c'est se mouiller, c'est devenir partie prenante du conflit, c'est prendre des risques. Instinctivement, certain(e)s peuvent avoir tendance à rester à l'écart (« ce ne sont pas mes affaires », « il doit y avoir une explication », « je ne sais pas quoi dire », « je ne sais pas qui a raison »). C'est une réaction naturelle de protection. À long terme, et pour sa conscience, je pense qu'il vaut mieux trouver le courage de se mouiller, c'est un devoir d'être humain. Le pire à faire est selon moi de ne rien faire et de prendre sur soi. Intervenir peut simplement commencer par « Quelque chose ne va pas. Je me sens mal à l'aise face à votre attitude. » : verbaliser l'informel et les sensations pour neutraliser la situation.

Cela peut permettre d'éviter des situations où, par exemple, une collègue se fait crier dessus par un collègue au téléphone, tout le monde est choqué et personne ne réagit. On n'imagine pas que cela pourrait se produire, et pourtant c'est arrivé chez nous. Jusqu'où hausser la voix entre collègues est-il acceptable ? Cela est-il acceptable ? Cela semble simpliste mais ce sont des vraies questions que l'on ne se pose pas avant, et que l'on se pose après. Si cela arrive devant vous ou vous parvient par une rumeur, que pouvez-vous faire, qui prévenir ? Trouvez vos propres réponses, vous ferez de votre mieux. Il nous a fallu plusieurs mois pour résorber les conséquences de cet événement. Le Soin est la base, l'affaire de toustes, cela s'apprend et cela s'entraîne, et le plus tôt est le mieux ! Pas de Soin, pas de projet commun.

J'ajoute une remarque genrée : le Soin (appelé parfois care dans la littérature féministe) est aussi l'affaire des hommes. Dans l'imaginaire collectif et dans la réalité actuelle, ce sont souvent les femmes (voire toujours la ou les même(s) femme(s) dans le collectif) quiassument ce rôle, par plaisir, par devoir ou parce que personne d'autre ne veut le faire. Cette qualité est associée au féminin, et l'autorité, la fermeté, la force des qualités plutôt associées au masculin. Il y a matière à discussion. Ce que je veux surtout dire ici, c'est de bien porter attention à ce que tous les membres (hommes, femmes et X) de votre collectif se partagent cette responsabilité de première ligne, de premiers secours psychologiques. Tout comme je considère qu'une parité ou une proportionnalité dans le Cercle Soin est souhaitable.

La résolution : que Signifie (bien) résoudre un conflit ?

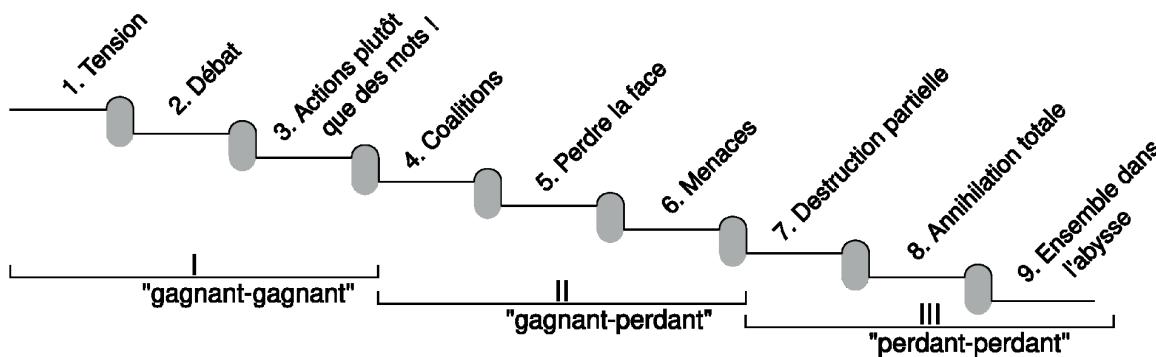
Un conflit est toujours douloureux pour les parties et les témoins, et peut malheureusement laisser des traces dans un collectif (angoisses, méfiance, réactions de protection, désinvestissement, démission,...), traces proportionnelles à sa durée. En outre, un conflit professionnel peut réveiller des situations personnelles et familiales enfouies, qui vont alimenter celui-ci par des jeux psychologiques inconscients. Jusqu'à un point de non-retour. Avant tout, un conflit doit donc être traité dès que possible. Le laisser sous le tapis ne fonctionnera pas. Plus on est préparé, plus on peut réagir vite.

Le conflit est la plupart du temps envisagé comme une lutte, où il y aura forcément un gagnant et un perdant, une partie qui a raison et l'autre qui a tort. *A fortiori* quand on se trouve au cœur du conflit, cette envie de se battre, nourrie par la colère et le sentiment d'injustice, peut être renforcée. Le conflit devient une spirale infernale, avec des comportements irrationnels et destructeurs (cf l'échelle de Glasl qui décrit l'escalade du conflit). Or tout l'intérêt du conflit est de sortir de la dualité et de faire un pas de côté.

Selon Albert Einstein : « Nous ne pouvons pas résoudre nos problèmes avec la même pensée

que nous avons utilisée lorsque nous les avons créés. » ; selon Edward de Bono (le gars des chapeaux) : « Nous cherchons à résoudre un conflit avec un langage qui est lui-même conflictuel. » Cela est d'autant plus important qu'un vainqueur seul ne peut être pleinement satisfait car il lui reste la peur d'un recours, d'un futur retour de bâton ou simplement le sentiment d'avoir dominé un congénère, d'avoir gagné au détriment d'un semblable.

Ainsi, il n'y a pas de coupable à punir, il y a un événement et un contexte à comprendre. Le conflit n'est pas une fatalité transcendance, ce n'est rien d'autre qu'une création humaine qui peut être décortiquée et étudiée. **Une résolution de conflit réussie est une situation où toutes les parties sont satisfaites, la solution est gagnant-gagnant.** Ce changement de mentalité et de vocabulaire me semble primordial, d'autant plus en collectif autogéré où germe un monde plus juste et respectueux. Vouloir le meilleur pour soi ET pour l'autre à chaque instant, hors et en conflit, cela conditionne l'attitude, les paroles et les actes en mieux. Physiologiquement, la bonne volonté intérieure pour résoudre et satisfaire, plutôt que sanctionner, transforme même les sentiments et la voix. Et quand le but d'une discussion ou d'une dispute passe de la victoire à l'amélioration de la situation, tout conflit devient alors le point de départ d'un nouvel équilibre désirable.



Echelle de GLASL (source : Wikipédia https://fr.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Gasl)

Les humains ont inventé **différents systèmes de résolution de conflit** : la discipline et l’arbitrage (par l’ancien, le sage, le représentant religieux, l’expert, le responsable hiérarchique), le système judiciaire, la vengeance, la guerre, et aussi, le dialogue et la **négociation directe**, la **médiation** (sur demande et avec l’aide d’un tiers de confiance) et la **socioanalyse** (*idem*). Dans cette optique de coopération et d’entraide, favorisons les dernières options.

Outre ces pratiques « *analysantes* » (pour les dynamiques de groupe), il existe des pratiques « *réparatrices* », telle que la **justice restaurative**, en cas de préjudices interpersonnels, pour « faire justice sans punir » (restaurer le lien social autrement que par une sanction pénale).

Dans le cas où le conflit a dégénéré jusqu’à la violence physique et/ou psychologique, à ce stade, une résolution à l’amiable devient compromise et il y a de fortes chances qu’un système de justice, conventionnelle ou restaurative, doive prendre le relais.

Un conflit étant toujours (très) complexe, son processus de résolution dépendra de moult facteurs. Il n’y a pas de méthode miracle prescriptive. Le plus important est selon moi d’avoir une **posture** et une **boîte à outils** qui permettent de rester au plus près de la singularité de chaque cas et d’aider les personnes impliquées à trouver par elles-mêmes la solution, le plus souvent originale et créative.

La résolution d’un conflit s’accompagne toujours d’un **cheminement personnel**. Chaque être humain a des limites, des peurs et une zone d’ombre à apprivoiser.

Même si l’élément déclencheur a l’air d’une broutille ridicule, voici toujours ce qui se joue derrière un conflit : des **émotions refoulées** et des **besoins non écoutés / non satisfaits**. Et une vraie souffrance.

En gouvernance partagée, la souveraineté de ses besoins est un des éléments centraux du cadre de sécurité. Prenez soin de vous, n’attendez pas que les autres le fassent. Plus facile à dire qu’à faire car cela demande une grande lucidité sur son monde intérieur. Or la conscience de soi se développe au fil du temps et des expériences (dont les conflits). De plus, en situation de tension, la pensée se paralyse et se perd dans des boucles obsessionnelles.

Une part importante de la résolution des conflits tient à sortir du triangle de Karpman (le cercle vicieux bourreau-victime-sauveur) ; ouvrir ses œillères et faire tomber ses préjugés, sur soi, sur l’autre, sur le collectif ; pouvoir se remettre en question et reconnaître ses torts ; oser s’affirmer et dire ses torts à l’autre pacifiquement ; maîtriser sa colère, s’excuser sincèrement et (se) pardonner. Tout l’enjeu est de déjouer le conflit sans y laisser sa peau ni y perdre son identité, pour découvrir le meilleur en soi-même et faire sortir la clarté de l’ombre.

Une autre part importante de la résolution consiste à sortir de l’interpersonnel pour poser les bonnes questions, des questions de fond, avec un **regard systémique**. Parce que, souvent, des causes structurelles se dévoilent et se cristallisent à travers les personnes, malgré elles. Tant que ces causes n’auront pas été identifiées, tant que l’on parlera des personnes plutôt que des problèmes, les conflits feront l’objet de scénarios à répétition, relevant en apparence d’une incompatibilité de caractères individuels.

Voyons plus grand. Cette « **culture du conflit positif** » favorise donc les logiques transformatrices et la responsabilisation individuelle et de l’entourage, plutôt que les logiques pénales, sécuritaires et excluantes.

Elle permet notamment de faire bouger les rapports de pouvoir qui traversent les groupes et les relations sociales, à petite échelle. Ce qui est merveilleux, c'est qu'un collectif, une communauté, est une forme de petite société. Si nous nous outillons dans nos collectifs, nous pourrons transposer les bonnes pratiques expérimentées à grande échelle. L'autogestion est un laboratoire grandeur nature, presqu'un jeu de rôles, d'un projet politique. Être capable de réunir les différences, c'est être capable de se soutenir et de faire converger les luttes. Du chaos peuvent émerger l'harmonie et la paix.

Malgré l'urgence, soyez patient(e)s. Le socle du bien-vivre et bien-travailler ensemble sera toujours simplement le respect, le dialogue et la compréhension mutuelle. Pourtant, l'art du conflit est un **apprentissage de toute une vie**.

La prévention : éviter le pire, cultiver le meilleur

Comme pour tout obstacle, mieux vaut prévenir que guérir. Cela évite bien de l'énergie perdue et des séquelles inutiles. L'ensemble des outils de gouvernance partagée contribue bien sûr au bon fonctionnement et à la réussite du collectif (cadre de sécurité, raison d'être, modes de prise de décision, facilitation des réunions et gestion de la parole, chapeaux de Bono,...). Je vous encourage à les expérimenter un maximum.

Les deux premières étapes d'une bonne santé collective que je vous présente ci-dessous sont formalisées dans les deux livres cités en références.

- Le premier moyen de prévenir le conflit est de le **légitimer**, le dédramatiser, le « détabouïser » (lever le sceau de l'interdit, passer du tabou à la parole). On évite ainsi le choc de l'affrontement, on passe directement en mode « problème à résoudre », pour l'un, pour l'autre ou pour le collectif. Ce réflexe mental est un gain de temps considérable, qui permet d'éviter l'escalade des attaques et de se plonger plus rapidement dans l'expression pacifiste et l'analyse de ce qui coince. Il peut ne pas être évident de dire son désaccord ou un risque que l'on perçoit, par gêne ou par soumission à une forme d'autorité. Pourtant, la qualité des décisions en dépend et un climat de sécurité et d'encouragement à s'exprimer va fluidifier grandement le travail ensemble. Ce climat de parole (dont on sait qu'elles seront prises en considération, même si on ne peut pas toujours y répondre) n'est pas facile à obtenir face au réflexe de l'opposition, il se cultive au quotidien.

- Le deuxième antidote aux conflits sont les règles élémentaires de savoir-vivre : se dire bonjour le matin, se remercier, plaisanter, féliciter, s'excuser,... Ainsi que le droit à l'erreur : certain(e)s peuvent avoir tendance à se montrer inflexibles à la moindre anicroche, or chacun(e) se trouve à une étape différente sur son chemin d'apprentissage. Je vous invite à garder cela à l'esprit et à traiter les autres comme vous aimeriez que l'on vous traite.

Voici maintenant quelques outils pour ancrer les bonnes pratiques de gouvernance partagée spécifiquement axées sur le Soin. Ce sont des outils plus ou moins connus que nous avons adoptés et adaptés au fil du temps dans notre association :

- la météo intérieure d'entrée et de sortie : au début et à la fin de chaque réunion, un tour de parole pour dire comment on se sent, déposer ce qu'il y a lieu et informer de besoins particuliers.

- le Binôme Soin (ou Oreille) : une autre personne dans le collectif auprès de qui on peut exprimer un trop-plein et/ou demander conseil. Cela peut être sur base volontaire ou obligatoire, au choix ou aléatoire, fixe ou tournante.

- les moments de Soin/régulation (ou Cercle de vérité) : des temps dédiés à l'expression et la résolution collective de frustrations ou de problèmes. Cela peut être une demi-journée tous les deux mois (avec toute l'équipe) et/ou un tour de parole après la météo intérieure d'entrée (avec les membres du Cercle) par exemples.

Ces moments peuvent aussi être l'occasion de partager les réalisations et les succès, les faits marquants, les problématiques « en coulisses » d'un métier, les *big ups*.

- les moments conviviaux : Il est une règle humaine de sagesse : on a moins tendance à se disputer avec quelqu'un qu'on connaît et dont on est (relativement) proche. Penser à la convivialité et à la bonne ambiance à chaque étape du travail est un pilier d'un groupe sain.

- enfin, un Cercle Soin : Le Soin du groupe et le Soin du lieu (à ne pas négliger) sont les premières priorités, avant la cause à défendre. D'autant plus qu'en autogestion, l'auto-exploitation est un vice fréquent.

Et à vouloir toujours faire plus et mieux, la fatigue, voire l'épuisement, modifie notre rapport aux autres, notre tolérance aux petites frustrations du quotidien.

Il n'y a pas de recette unique pour un Cercle Soin, créez-en un qui vous ressemble (sur base volontaire, par élection sans candidat, avec des bénévoles, sur une base tournante,...). Il me semble mieux que cette responsabilité soit portée par plusieurs personnes pour différentes raisons (complémentarité des temps partiels pour une disponibilité à temps plein – la souffrance amène un sentiment d'urgence, qu'elle soit vraie ou fausse –, backup en cas d'absence, soutien émotionnel mutuel, affinités différentes avec les collègues, décisions collectives, répartition des *to-do*). Les thèmes dans lesquels devrait se spécialiser ce Cercle sont : dominations systémiques, racisme et discriminations, féminisme, communication non violente, écoute active, aspects légaux (sécurité, prévention et protection au travail et risques psychosociaux), gestion de conflits, justice restaurative, développement personnel, et globalement, tout ce qui peut augmenter la convivialité dans le groupe. Dans certaines associations, notamment avec un public fragilisé, un partenariat avec un(e) psychologue peut aussi être envisagé pour soulager l'équipe et la conseiller.

Le plus important est que le Cercle Soin soit reconnu et mandaté par toute l'équipe pour son travail, en recevant – et méritant – sa totale confiance. Comme dit plus haut, le Soin reste cependant l'affaire de toustes ! Le Cercle Soin n'est pas un Cercle magique, ses membres et son action ont aussi ses limites. C'est un Cercle qui peut être très prenant en temps, en charge mentale et en charge émotionnelle. Tout conflit ne pourra peut-être pas être résolu parfaitement.

Ces bonnes pratiques sont à peaufiner selon la culture de votre collectif. N'hésitez pas à tester une idée pour 3 ou 6 mois et puis à l'évaluer (la perspective d'une période de test évite la pression d'une mauvaise décision et d'un non-retour en arrière, et facilite ainsi l'engagement du collectif de « jouer le jeu »).

Si l'on prend de la hauteur, en plus des dispositifs ci-dessus, 2 autres prérequis sont indispensables en gouvernance partagée pour concevoir un cadre de travail clair et fonctionnel. Les théories autogestionnaires ne mettent habituellement pas en lumière leur importance dans la prévention de conflit :

- des responsabilités individuelles : Les mandats des différents rôles doivent être bien définis, par écrit, délimitant les responsabilités attendues de chacun(e) de manière exhaustive. Cela ne garantit pas la paix mais permet d'objectiver et analyser une situation tendue en se ramenant au modèle de gouvernance incarné dans le collectif (dépersonnalisation du conflit), et de détecter les recouvrements ou manques de responsabilités. Cela peut sembler ennuyeux et superflu, mais ce ne l'est pas. Le pouvoir est ainsi explicitement réparti.

- des critères et procédures d'entrée, de sortie et d'exclusion des membres du groupe, ainsi qu'une procédure de gestion de mal-être et de conflit : Celles-ci sont utiles bien sûr quand il faut agir, mais aussi en amont car savoir qu'il existe un « filet de sécurité » permet de garder son sang froid et d'éviter de déraper. Tout collectif a tendance à ignorer ou repousser (indéfiniment) cette étape dans sa constitution (personne n'a envie d'envisager le pire au début d'une aventure) mais elle devrait pourtant être le premier pain à mettre sur la planche pour garantir la sécurité des membres du collectif et toute la suite de l'aventure. Rassurez-vous, mieux vaut tard que jamais (et des modèles existent, notamment dans les autres collectifs).

Voici enfin des solutions « bonus », captées partout où j'ai trouvé des bonnes idées et dont certaines que nous avons mises en œuvre. Elles paraissent anodines mais peuvent avoir un grand effet :

- une formation collective en gestion de conflit et/ou en test de personnalité : La communication sera grandement facilitée si l'ensemble du collectif peut avoir une base théorique commune (*a minima* les membres du Cercle Soin), de même que des références de profils-types (chacun(e) a sa propre vision du travail, ses propres stresseurs et interrupteurs de colère, sa propre réaction face à un conflit). Une multitude de tests de personnalité existent : MBTI, ComColors, DISC, énéagramme, Human Design,... Une des contraintes de choix sera le budget et vous pourrez en trouver gratuitement en ligne.

- un formulaire de dépôt de plainte et/ou une boîte à réclamations : L'intérêt est double : permettre un espace d'expression sécurisé et créer un sas de décompression. En effet, une étape intermédiaire, par écrit, mène parfois simplement à l'annulation de la plainte/réclamation car la tension est partie. Voyez si vous choisissez l'option anonyme ou pas. Idéalement, chacun(e) est responsable de sa parole en transparence.

- prendre l'habitude de s'enquérir de l'autre : Prendre des nouvelles, en particulier quand on remarque qu'un(e) collègue est soucieux(se) ou stressé(e) ; demander « **Comment vas-tu ?** », « **Comment tu te sens ?** », « **Comment ça va dans ton travail ?** » régulièrement, même hors des tours de météo intérieure, cela permet de libérer la parole, de pouvoir vider son sac en étant écouté(e), et de trouver rapidement des solutions. Même si cela n'a pas de lien direct avec le contenu ou l'efficacité du travail – pour les personnes orientées production –, tout le monde en bénéficie.

Par ailleurs, si quelqu'un dit être à bout ou en avoir marre de quelque chose, la réponse instinctive, pour différentes raisons, est souvent une minimisation ou une banalisation de la souffrance. Ou bien d'entrer dans le triangle de Karpman et la toxicité des ragots (in)volontaires. Ce sont des mauvaises réponses. Une première réaction saine serait par exemple de dire « **Je t'entends, je suis désolé(e). Est-ce que je peux faire quelque chose pour toi ?** », tout simplement. Ou bien d'inviter la personne à parler de son ressenti directement au ou à la concerné(e) ou au Cercle Soin.

De même, la reconnaissance et la gratitude font des miracles. Dites **merci** à vos collègues le plus souvent possible pour leur travail !

- prendre l'habitude d'**aller boire un verre** quand une tension apparaît : On n'est pas obligés d'être amis mais aborder l'autre avec la même attention qu'on le ferait envers un(e) ami(e) peut alléger une relation, aider à retrouver de l'empathie et de la compassion.

- **des techniques de libération émotionnelle** : Ce qui conditionne tous les comportements chez l'être humain sont les émotions, et une accumulation d'émotions dans le corps peut être néfaste (« c'était plus fort que moi » ou une somatisation par exemples). Plusieurs techniques existent, selon les affinités : marche, body shaking, EFT, écriture,... Leur utilisation n'est pas habituelle mais gagnerait à être connue pour leurs bienfaits rapides.

- **la minute vélo** : 2 vélos d'appartement mis à la disposition des gens font un excellent anti-stress. Une **table de ping-pong** aussi si vous avez l'espace. On peut également penser à un **coin sieste/repos/relaxation/massage**.

- la désignation d'un(e) **Monsieur ou Madame (Rôle) Vigilance** (ou **Gardien(ne) du Cœur**) : Il ou elle est attentif(ve) aux signaux avant-coureurs de mal-être et de conflit au sein du collectif et des réunions.

- **des plantes ou un petit jardin** : La nature a un grand pouvoir apaisant.

- une belle **infographie** : sur un support simple et ludique, reprendre le cadre de sécurité et/ou les éléments importants du Soin dans le collectif et l'afficher visiblement pour tous.

Vous pouvez être créatifs dans tous les moyens pour vous sentir bien ! Inventez les vôtres !

J'ai envie maintenant de vous inviter à prendre un temps de recul et de réflexion sur votre vécu. Il n'y a pas de bonne réponse, il y a seulement la réponse qui vient ici et maintenant. Idéalement, répondez dans l'ordre par écrit, cela permet de mieux poser et structurer ses pensées. Voyez ensuite ce que vous pouvez faire de vos réponses selon votre intuition, individuellement et/ou collectivement.

Questionnaire d'introspection «le conflit, mon collectif et moi »

- Comment je me sens par rapport au conflit ? Comment je réagis quand il y a un conflit (mes émotions prennent le dessus, je cherche des solutions, j'essaie de calmer les tensions,...) ² ?
- Y a-t-il déjà eu des conflits dans mon collectif ? Pour chacun, quelles en étaient les causes, visibles (primaires et conscientes - les causes apparentes) et invisibles (secondaires ou inconscientes - les vraies causes) ? Comment a-t-on réagi ? Est-ce que cela a fonctionné ? Des schémas récurrents ressortent-ils ?
- Qu'est-ce que la lecture de cet article m'a apporté ? Cet article pourrait-il aider quelqu'un ?
- Quel serait mon idéal de collectif ou de société ? Inclut-il des conflits ?
- Quelle petite action pourrais-je m'engager à faire pour améliorer quelque chose dans ma vie et/ou mon collectif ?
- Que vais-je faire de mes réponses ci-dessus ?

Merci pour votre lecture et votre participation.

Je vous souhaite de contribuer à la paix dans le monde en commençant par votre paix intérieure et par la paix intérieure de votre collectif. Le meilleur moyen d'aider les autres à changer est d'être un modèle dont ils peuvent s'inspirer.

(2) <https://test.psychologies.com/tests-moi/tests-de-personnalite/Savez-vous-gerer-les-conflits>
(un parallèle avec la relation de couple)

Pour aller plus loin

Il existe l'outil du **Cercle de médiation** par l'Université du Nous. Contactez-les pour en savoir plus : <http://universite-du-nous.org/>



Cet article est disponible gratuitement sur le site internet www.asblrcr.be.

Le RCR², Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience est une association promouvant la restauration des conditions d'habitabilité de la planète par l'invention, l'expérimentation et la diffusion de modes de vie écologiquement résilients, inclusifs et solidaires. Les outils, analyses et études du RCR² sont des moyens de délibérer et d'élaborer sur ces enjeux en portant des regards critiques aussi bien sur nos modes de vie actuels que sur ce qui se présente comme ses alternatives. Leur visée est d'approfondir la compréhension de ces enjeux pour stimuler l'élaboration des réponses inclusives, collectives, écologiques, solidaires, lucides et inspirantes. Ces documents sont le résultat d'entretiens, d'échanges entre collectifs ou groupes de citoyen.ne.s s'étant prêtés à nos outils d'animation ainsi qu'elles recherches menées en groupe de travail composé.e.s de volontaires et de différents partenaires associatifs.

Toute diffusion et reproduction est autorisée et encouragée sous réserve de citer la source. N'hésitez pas à nous partager vos propres contributions ainsi que d'éventuelles questions, commentaires ou propositions. A votre disposition pour aborder, au sein de votre collectif, les thématiques traitées.

Pour nous contacter : info@asblrcr.be

Publié en 2025

Avec le soutien de

