

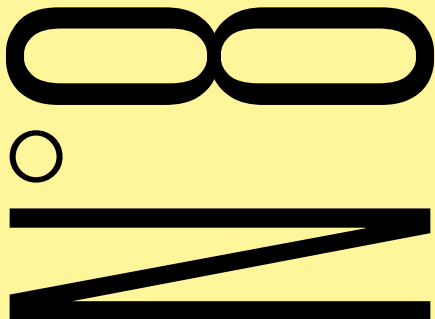
Les  
Carnets  
de la Chaire  
ESS

« **Comment  
rendre les  
conflits légitimes  
et constructifs  
dans une  
organisation  
autogérée ?** »

*Clément Ruffier et Samuel Hevin*  
— Janvier 2024

— université  
— lumière  
— LYON 2

CHAIRE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE



# Sommaire

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS mais aussi dans le monde universitaire (chercheur.es et étudiant.es et en ESS), afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/ un enjeu associé.e au champ de l'Economie Sociale et Solidaire.

**Introduction – Présentation du collectif autogestion(s) et de la journée 7 : « Comment rendre les conflits légitimes et constructifs dans une organisation autogérée ? »** ..... p. 4

**Partie 1 – Les organisations invitées** p. 5

- 1 – Présentation des 3 organisations et de leur expérience d'une situation de conflit
- 2 – Premier regard sur les outils présentés

**Partie 2 – Le Fish Bowl** ..... p. 14

- 1 – Présentation du Fish Bowl
- 2 – Restitution des éléments saillants du débat du Fish Bowl

**Conclusion** ..... p. 17

**Biographies des auteurs** ..... p. 18

**Bibliographie/Webographie** .... p. 19

# « Comment rendre les conflits légitimes et constructifs dans une organisation autogérée ? »

*Clément Ruffier et Samuel Hevin  
Janvier 2024*



Illustration de couverture / Manon Radicchi

Synthèse graphique / Florence Rhode — Scicabulle

Conception Graphique / Léa Courvoisier, Direction de la communication,  
Université Lumière Lyon 2

**Présentation du collectif autogestion(s) et de la  
journée 7 : « Comment rendre les conflits légitimes  
et constructifs dans une organisation autogérée ? »**

Depuis 2018, le collectif autogestion(s) rassemble les acteurs/trices de la région lyonnaise qui souhaitent mettre en œuvre des pratiques autogestionnaires dans leurs organisations. C'est un groupe de recherche – action – diffusion, c'est-à-dire avec un triple objectif : produire des connaissances nouvelles par de l'échange de pratique, aider à leur formalisation et à leur diffusion.

Ce groupe se nourrit autant de savoirs froids (connaissances scientifiques ou issues d'apports extérieurs descendants) que de savoirs chauds (issus de l'expérience et de la mise en pratique).

L'idée de ce collectif de créer un réseau d'échange durable mettant en place des rencontres régulières – environ deux fois par an – pour permettre de creuser les questions que posent ces pratiques d'autogestion. Ces rencontres rassemblent avant tout des praticien.nes de l'autogestion au quotidien mais également chercheur.euses également intéressé.es par la question autogestionnaire et toutes personnes qui souhaitent mieux connaître ces pratiques.

Depuis 2021, le collectif autogestion(s) s'est associé à la chaire ESS de Lyon 2 et plus particulièrement au GT « Organisation du travail, qualité de l'emploi et engagements » dans une logique de mutualisation aux vues des proximités des questions posées dans ces deux espaces.

Aujourd'hui, ce collectif compte une centaine de membres.

**Ce carnet a pour but de rendre compte des enseignements de la 7ème journée du collectif, organisée en novembre 2022, qui avait pour titre : « Comment rendre les conflits légitimes et constructifs dans une organisation autogérée ? ».** Il s'agissait de faire témoigner des représentant.es de structures autogérées pour qu'elles témoignent des modalités qu'elles utilisent pour travailler les conflits en leur sein puis de les mettre en débat en élargissant aux pratiques des participant.es de la journée. Trois méthodes ont ainsi été présentées : les cercles restauratifs, le dialogue social et l'entraînement mental.

Cette journée a été organisée en parallèle d'un mardi de l'ESS en collaboration avec la chaire qui s'est focalisé sur l'un de ces outils, le dialogue social, et qui s'intitulait : « Quel dialogue social dans les organisations de l'ESS et de la transition ? ». Il fait l'objet du [Carnet de la chaire n°6](#).

# Partie 1 - Les organisations invitées

## 1 – Présentation des 3 organisations et de leur expérience d'une situation de conflit

### 1 • Une association de promotion d'une monnaie local complémentaire (MLC)

Cette organisation est une association avec une gouvernance horizontale dont le mode de décision est le consentement et qui édite une Monnaie Locale Complémentaire et Citoyenne. Les salarié.es y sont impliqué.es dans les décisions avec les adhérent.es de l'association, les réunions sont ouvertes à tous.tes. Comme le mode de décision est le consentement, pour qu'une décision soit prise, il faut lever toutes les oppositions, ce qui a, pour l'intervenant.e, des conséquences positives et négatives, notamment sur le temps nécessaire à certaines décisions. Cette association est caractérisée par la volonté d'avoir un fonctionnement bienveillant, mais le fonctionnement n'est pas toujours facile et elle a connu différents moments de crise pendant ses 7 ans d'existence. Une dernière crise s'est produite lors de l'été 2022 et s'est traduite par le départ de 3 des 6 salarié.es.

L'intervention vise à présenter un mode de résolution des conflits qui a été mis en place : le **cercle restauratif**. C'est un outil qui avait déjà été testé par l'association auparavant. La mise en œuvre a pris plus de temps que ce qu'ils/elles auraient souhaité et entre temps les salarié.es sont parti.es. Au moment où le cercle restauratif a été lancé, une seule des personnes impliquées était donc présente. Si le cercle restauratif a été choisi, c'est parce que les membres de l'association ont estimé qu'il s'agissait principalement de problèmes d'entente entre les personnes et de problème d'organisation du travail entre salarié.es et entre bénévoles et salarié.es, et non pas des problèmes au niveau de l'organisation de l'association.

C'est une méthode qui a été créée pour renouer le dialogue dans les favelas de Rio en partant du constat que bien souvent le judiciaire ne suffit pas à faire réparation. C'est une méthode pensée comme un complément à la justice, répondant à un besoin de recréer des liens. Pour que la méthode fonctionne, il faut que tout le monde joue le jeu, accepte de rentrer dans le partage, accepte de dire ce qu'il/elle pense.

Les cercles restauratifs sont des démarches menées par un.e facilitateur/ice externe. Elle a été préparée en amont par ces dernier.es qui ont rencontré les personnes qui le souhaitaient. Elle est suivie d'un post cercle restauratif avec les volontaires également pour voir comment les choses ont évolué depuis ce dernier et s'assurer que l'on ne retombe pas dans les mêmes problèmes.

La première partie du cercle restauratif est dédiée à l'écoute des problèmes. C'est un processus long : quand quelqu'un.e s'exprime, la personne à qui elle s'adresse doit redire les choses qui ont été dites et faire des propositions, ce qui prend beaucoup de temps. La manière de parler est très particulière avec des principes proches de la communication non violente. L'après-midi était dédiée à la recherche de solutions, chacun.e proposant ses idées sur des post-it avant de les discuter collectivement.

Le cercle restauratif a permis aux autres salarié.es de s'exprimer alors qu'ils/elles n'osaient plus le faire auparavant. Comme les principaux/les intéressé.es étaient parti.es, les membres de l'association craignaient que le cercle ne serve à rien. Finalement, cela a été très positif. En partant de ce problème, cela a permis de traiter les autres problèmes des salarié.es qui étaient liés à un manque d'écoute des salarié.es par les bénévoles. C'était un problème de moyen également : les salarié.es devaient utiliser leur propre matériel ou des logiciels gratuits. Grâce à ce cercle restauratif, des moyens supplémentaires vont être débloqués pour pallier ces problèmes.

Les adhérent.es étaient très satisfait.es de la journée. La majorité des salarié.es ont également dit qu'ils/elles se sentaient mieux, même si le vécu a été plus difficile pour la seule personne impliquée dans le conflit initial. Celle-ci n'a pas trouvé sa place dans le cercle restauratif. Elle ne s'est pas exprimée du tout le matin et a quitté la séance en pleurs.

## 2 • Un réseau d'éducation populaire

La présentation est centrée sur une expérience vécue par l'intervenante lorsqu'elle travaillait à la SCOP (société coopérative et participative) d'éducation populaire politique qui a été travaillée avec un outil propre à ce courant : **l'entraînement mental**.

L'éducation populaire a un positionnement théorique vis-à-vis du conflit qui consiste non pas à l'éviter, mais à le travailler. Il s'agit dans une logique démocratique de travailler la divergence des points de vue. Les conflits s'animent, se déplacent, se transportent plutôt que se gèrent ou se résolvent. Le conflit est distingué de l'affrontement. Ce dernier est davantage manichéen, il faut se positionner pour ou contre alors que travailler le conflit, c'est travailler la complexité, c'est aussi changer de point de vue.

### **La situation**

La SCOP dans laquelle l'intervenante travaillait faisait partie d'un réseau qui, une semaine par an, organisait un séminaire de travail de plusieurs jours qui s'appelait « une fête à conflit ». À partir d'une thématique, il s'agissait de faire avancer des chantiers, avec des méthodes d'éducation populaire. Elle s'est ainsi retrouvée animatrice avec deux collègues d'un séminaire autour des violences sexistes et sexuelles. Celui-ci a débuté avec un temps d'expression sous forme d'enquêtes actions. Les participant.es se mettent à deux et choisissent des situations vécues qui seraient travaillées le lendemain en groupe.

Une des situations qui remonte est la suivante : « un homme du réseau m'a agressé sexuellement lors d'un regroupement l'été dernier, je me sens en difficulté dans le groupe ». Pour certain.es, ce n'était pas complètement une surprise mais jusqu'à présent cela n'avait jamais été formellement posé. Les animatrices se sont alors posées la question de comment cela pouvait être travaillé et elles ont fait le choix de l'entraînement mental.

### **La méthodologie de l'entraînement mental**

L'entraînement mental n'est pas simplement une méthode, c'est un art de penser les situations. Cette méthodologie permet d'articuler différents types de raisonnement, qu'ils soient basés sur une vigilance logique avec du factuel et des liens de causalité, sur la dialectique, dans le mouvement et la complexité ou encore qu'ils soient davantage basés sur l'éthique. Il s'agit ainsi de faire le tour de la situation pour sortir de sa propre façon de penser. Cela permet aussi de casser le réflexe du solutionnisme qui consiste à passer sans prendre le temps de l'analyse d'un ressenti de problème à la mise en œuvre de solution. Au contraire, il s'agit donc avec cet outil de faire une pause sur le problème pour essayer de le comprendre profondément. Il s'agit d'abord de nommer les faits. La seconde étape vise à comprendre quels sont les problèmes en multipliant les lunettes pour voir différentes facettes de la situation. Cela passe également par une phase d'enquête de recueil de points de vue et de concepts qui peuvent être utiles. La troisième étape est alors de proposer des solutions.

#### **LA SITUATION A DONC ÉTÉ TRAITÉE PAR UN ATELIER D'ENTRAÎNEMENT MENTAL QUI A DURÉ TROIS JOURS.**

- La première journée, le collectif tente de décrire au mieux la situation, ce qui débute avec un récit des différents faits en question du point de vue de la personne qui a énoncé la situation concrète insatisfaisante de départ. Les autres personnes impliquées ont également été entendues. Une base factuelle de différents points de vue a été constituée de cette manière.
- La deuxième journée a été dédiée à la compréhension en s'éclairant de différents points de vue ce qui a permis d'aboutir à 4 problèmes sur lesquels se sont mis d'accord les participant.es : les fondamentaux pour travailler en confiance en mixité dans le réseau ne sont pas réunis, les écueils liés au dévoilement de l'agression n'étaient pas anticipés, la responsabilité collective du réseau de coopératives (en quoi il participe, facilite la situation, etc.) et tout ce qui freine le travail de justice. Sur chacune de ces questions, un groupe de travail a été mis en place.

Avec le recul, elle estime que pas mal d'erreurs ont été faites, à cette époque, avant le mouvement *me too*, la question des violences sexuelles et la manière de les traiter étaient largement moins connues. Néanmoins, cela a aussi permis d'impulser un ensemble d'actions, notamment l'écriture d'un livre<sup>1</sup>. Celui-ci reprend toutes les étapes du travail qui a été mené, ce qui a été décidé, ce qui a été fait ou pas. Un arpentage sur les aspects théoriques et des enquêtes menées auprès d'autres structures restituées sous forme d'interview. Ce travail a néanmoins permis de faire une distinction importante entre les responsabilités individuelles et collectives ou organisationnelles et de travailler ce qui dans le réseau pouvait faciliter de tels événements. Cette situation a également participé à « l'explosion » du réseau, une expérience très éprouvante qui a créé beaucoup de conflits dans toutes les SCOP en faisant ressortir toutes les formes de domination.

Cette expérience lui a également donné envie de changer sa pratique professionnelle, non pas qu'elle souhaite abandonner l'éducation populaire mais plutôt parce qu'elle a constaté que cela ne suffit pas. Cette expérience l'a amené à reprendre des études de droit pour pouvoir combiner une approche juridique et en éducation populaire pour dénouer ce genre de situation. Elle est devenue avocate. Cela permet d'avancer de manière plus solide, par exemple pour travailler sur une gouvernance partagée, il est important de changer les statuts, les fiches de postes, les accords d'entreprise etc. Dans la situation qu'elle décrit, un appui sur le droit aurait permis de moins s'abîmer la santé en distinguant ce qui relève du pénal et du travail, d'être plus outillé.e pour mener une enquête, de clarifier les volontés de sanction et de réparation, de se prémunir de vouloir rendre justice eux/elles-mêmes, etc.

### 3 • Une coopérative d'activité et d'emploi

La présentation suivante concernait une situation de conflit d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) dans laquelle les intervenants étaient tous les deux salariés en 2019. Une CAE a pour objectif de permettre à des travailleurs / travailleuses autonomes de développer leurs activités dans un cadre sécurisé en leur fournissant un contrat de travail. Ces entrepreneur.es-salarié.es sont de plus associé.es à la coopérative. Aujourd'hui l'un d'entre eux fait encore partie de l'effectif et occupe les fonctions de secrétaire du Comité social et économique (CSE) et l'autre en est parti après avoir été notamment président du Conseil d'Administration (CA).

<sup>1</sup> Éducation populaire et féminisme. Récits d'un combat (trop) ordinaire. Analyses et stratégie pour l'égalité. 11 femmes de l'association « La Grenaille », Éditions la grenaille, Sans lieu, 2016

Après avoir expliqué ce qu'était une CAE, les intervenants ont rappelé l'historique du **dialogue social** au sein de cette coopérative. Dès 2017, une Délégation Unique du Personnel (DUP) est créée. Cette DUP a pour but de représenter la partie salariée des membres de la coopérative, qui est composée à la fois des entrepreneur.es salarié.es mais aussi des salarié.es dit « permanents » qui assurent la gestion administrative de la coopérative. Cette instance a permis de comprendre, et de découvrir à quoi servait la représentation des salarié.es au sein d'une coopérative d'entrepreneur.es salarié.es. Elle est là pour prendre en charge certains impensés de l'organisation et mieux prendre en compte les droits des salarié.es. Elle se donne à l'époque, pour principal rôle de « prendre soin des personnes ».

Un des intervenant était président du CA en 2018, et c'est à ce moment-là qu'une crise est survenue au sein de la coopérative. Des éléments se produisent de manière concomitante : mi 2018, des élections doivent renouveler les membres du CA et de la direction. Un choix est fait de partager et de renommer la direction de la coopérative. C'est ainsi que sont élu.es 4 « responsables » à la tête de la CAE. Parallèlement, un travail de diagnostic est initié pour accompagner les changements de modes de prise de décision.

Fin 2018, des problèmes relationnels surviennent et un mal-être s'installe au sein de l'équipe permanente. Un numéro vert, pour prévenir ces phénomènes, existe déjà dans la coopérative et la personne qui en est référente émet une alerte. Il semble qu'une conjonction d'éléments et d'événements amène à ce mal-être.

Ce numéro vert (ou réseau vert) propose une prévention des conflits et une gradation d'intervention concernant leur résolution. En effet, il est organisé en trois niveaux :

- 1<sup>er</sup> niveau : un niveau de veille, tous.tes les salarié.es ou ceux/elles qui souhaitent y participer.
- 2<sup>e</sup> niveau : faire remonter les situations pour les analyser et proposer des solutions.
- Et enfin, un 3<sup>e</sup> niveau constitué de spécialistes.

Pour les deux premiers niveaux, ce dispositif est bien fait, à l'attention des acteur/ices et par les acteur/ices des conflits. Quant au 3<sup>e</sup> niveau, il considère l'appel à un.e spécialiste comme un dernier recours, lorsque les solutions internes à l'organisation ne paraissent plus suffisantes.



# COMMENT RENDRE LES CONFLITS LÉGITIMES & CONSTRUCTIFS DANS UNE ORGANISATION AUTOGÉRÉE ?

Journée du COLLECTIF AUTOGESTION(S) réseau lyonnais d'ÉCHANGES autour des PRATIQUES AUTOGESTIONNAIRES.

## 3 expériences de conflit:

### ► CERCLE RESTAURATIF DANS UNE ASSOCIATION

• C'est une résolution INTERPERSONNELLE des conflits

• Écoute & reformulation des problèmes

• Recherche de solutions



↳ Cette méthode n'interroge pas les RAPPORTS DE POUVOIR

### ► ENTRAÎNEMENT MENTAL DANS UNE SCOP

• Art d'ANALYSER les situations avec différents POINTS DE VUE.

• Nommer les faits

• Comprendre le problème

• Proposer des solutions

↳ La structure a écrit un livre sur la DÉMARCHÉ réalisée.

#capitalisation



### ► INSTANCES REPRÉSENTATIVES ou PERSONNEL DANS UNE COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉ & D'EMPLOI

• DÉLÉGATION UNIQUE du PERSONNEL

↳ représente les salarié.es  
+ prend soin des personnes

• Devient le COMITÉ SOCIAL & ÉCONOMIQUE + N° Vert

↳ visibiliser les problèmes liés aux CONDITIONS DE TRAVAIL



## Débat:

• CONFLIT = preuve de l'EXPRESSION de DIFFÉRENTS POINTS DE VUE = VIE DÉMOCRATIQUE

MAIS Où commence la violence?



• Pensons le conflit dans son ENVIRONNEMENT  
• Analysons l'ORGANISATION GLOBALE de la structure  
• Créons des espaces de prévention des RISQUES PSYCHOSOCIAUX au QUOTIDIEN

• La FONCTION RH, amie ou ENNEMIE des structures autogérées?  
• Il faut penser une RESPONSABILITÉ RH ADAPTÉE aux organisations autogérées.

Gérer Rencontrer les conflits demande du temps et de l'énergie, mais cela peut permettre aux structures autogérées d'évoluer et donc d'être plus pérennes.

Ce qui est en jeu à ce moment est en particulier le flou entretenu autour du lien de subordination, le cadre de travail mal défini, ainsi que le passage à une direction partagée. Ces éléments engendrent une difficile appropriation de l'organisation de la part des membres et favorisent l'émergence d'une zone grise de compréhension autour de la gouvernance.

Les signaux de cette alerte ne sont pas pris de la même façon de la part des instances. Ainsi, la question RH semble émerger et les membres de la direction ne sont pas alignés sur la question de sa prise en charge. Certains souhaitent que la coopérative mette en place une fonction RH, alors que d'autres souhaiteraient une réorganisation de l'organisation. C'est la restructuration qui est choisie au détriment de la résolution des problèmes RH. Tout est mis en œuvre pour mener à bien cette réorganisation au détriment de tous les autres problèmes de la coopérative.

Pendant ce temps, la DUP continue à se focaliser sur la fonction qu'elle s'est donnée, à savoir « prendre soin des personnes ». Lors de différents temps coopératifs (Assemblée Générale, séances du Conseil d'Administration, mais aussi réunions de la DUP avec la direction) les élu.es de la DUP constatent la souffrance aux différents niveaux (administrateur.ices du CA, membres de l'équipe, membres de la direction...) Ils et elles accompagnent alors ponctuellement les personnes en souffrance lors des CA, mais surtout, en parallèle, la DUP décide d'activer plusieurs alertes : courriers exprimant sa préoccupation au CA et propositions d'appels au N° Vert pour les membres de la direction. Mais il est alors déjà tard et la situation ne peut plus être dénouée de façon simple.

Afin de faire face à cette crise, et d'agir, c'est-à-dire « Résoudre le conflit ou s'en extraire », un premier membre décide de démissionner du CA. Il ne s'estime plus en accord avec le projet, ni du CA, ni de la coopérative. Cette démission fera partie d'une vague de démissions de la direction et de l'équipe.

À l'issue de ces démissions, c'est finalement une réorganisation des instances qui aura lieu, où la DUP, une nouvelle direction générale transitoire, un CA modifié, ainsi qu'un prestataire extérieur missionné sur les questions RH, prendront chacun leur rôle dans une nouvelle évolution de la coopérative permettant l'apaisement des tensions. Fin 2019, un Comité Social et Économique (CSE) a succédé à la DUP, et c'est quasiment l'intégralité de l'équipe de la DUP qui a été réélue, augmentée de nouvelle/eaux élu.es, et a continué son rôle d'accompagnement des personnes. Le CSE a été particulièrement présent lors des entretiens des membres démissionnaires avec la direction.

Une DRH est arrivée en 2020 et les pièces du puzzle se sont remises en place après cette crise au sein de l'organisation. Le CSE a progressivement pris une place plus complète, celle d'organisation du dialogue social coopératif. Il a réussi à attraper les problèmes liés à l'organisation, en collaboration avec la nouvelle DRH. Le CSE a ainsi acquis une plus grande légitimité et a permis de formaliser sa posture vis-à-vis des instances. Il a réussi à travailler avec la DRH pour faire avancer des dossiers mis en suspens, voire à assumer légalement des problèmes rencontrés au sein de l'organisation. Le CSE ne s'est plus seulement consacré à « prendre soin des personnes » mais bien à l'ensemble des questions traitant des droits des salarié.es de la coopérative.

Les intervenants ont montré comment la DUP et le CSE ont été soudés au sein de cette tourmente, et ont montré aussi que cette expérience et la nomination d'une fonction RH ont été bénéfiques à la sortie de crise.

Aujourd'hui une partie des élu.es du CSE se syndique, et c'est un plus. Cette syndicalisation aurait probablement permis, si elle avait été mise en place plus tôt, d'être un outil au service des membres pour permettre une meilleure connaissance des mécanismes du dialogue social.

## 2 – Premier regard sur les outils présentés

Nous avons vu trois outils différents qui ont aidé au traitement des conflits. Dans un premier temps, l'association de promotion de la MLC a présenté les **cercles restauratifs**. Ces outils sont basés sur une résolution individuelle des conflits. Ils sont centrés sur les individus, les débats sont très personnalisés. Une limite identifiable de ces cercles, est de ne pas interroger les rapports de pouvoir au sein de l'organisation : la discussion se fait entre protagonistes du conflit, sans prendre en considération l'organisation dans son ensemble. De ce fait, ils peuvent amener un certain mal-être pour les personnes impliquées dans le processus.

Dans un deuxième temps, nous avons eu un exemple d'utilisation de l'**entraînement mental**, un outil issu de l'éducation populaire. Cet entraînement a été utilisé suite à une agression sexuelle d'un membre d'une coopérative. Le processus montré a eu l'avantage de traiter le sujet autant sur le fond que sur la forme. Il a été documenté et capitalisé sous la forme d'un livre. Cet outil et cette méthode de capitalisation, plus collectifs, ont montré leur efficacité tant il a été complet tout au long de la démarche, de l'agression à la rédaction et la publication de l'ouvrage. Néanmoins, ce processus, bien que très complet, n'en est pas moins coûteux en temps et en énergie, tout étant à réinventer à chaque fois.

Enfin, lors d'une crise en lien avec un changement des modalités de direction au sein d'une CAE, l'**existence d'instances formelles**, la DUP puis le CSE, a aidé à surmonter les difficultés. Le fait d'avoir un espace dédié aux enjeux de conditions de travail a notamment permis de mettre en visibilité les problèmes rencontrés. L'aspect institutionnalisé du dialogue social donne un cadre aux débats qui est souvent considéré dans l'ESS comme trop rigide ou tendant vers des formes d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire une tendance à adopter un mode de fonctionnement proche de celui mis en œuvre dans les structures du secteur marchand traditionnel, mais qui ici a montré toute son utilité. Le fait d'avoir un espace dédié au traitement des problématiques de conditions de travail a permis d'identifier les problèmes et également contribué à leur traitement.

## Partie 2 - Le Fish Bowl

### 1 – Présentation du Fish Bowl

Afin de mettre en perspective les présentations des organisations invitées, et pour favoriser la prise de parole et l'interconnaissance, le collectif autogestion(s) a souhaité organiser un Fish Bowl. Le Fish Bowl est une méthode d'animation qui permet de créer une conversation avec un grand groupe autour d'une question ou d'un sujet précis. Il s'agit de réfléchir sur une question ou un enjeu afin de l'approfondir ou de l'explorer, en misant sur l'échange par le biais d'une discussion ouverte et non dirigée. Deux cercles concentriques ont été placés dans la salle, un premier de cinq chaises, et un plus grand, périphérique. Les personnes autorisées à prendre la parole se trouvent dans le premier cercle, ils/elles sont invité.es à débattre sur une question précise. Chacun.e des protagonistes est invité.e à prendre la parole jusqu'à ce qu'il/elle estime ne plus avoir rien à dire sur le sujet. Il/elle décide alors de sortir de ce premier cercle pour rejoindre le cercle périphérique. Une chaise doit toujours rester vide dans le premier cercle afin de pouvoir accueillir quelqu'un.e à tout moment.

### 2 – Restitution des éléments saillants du débat du Fish Bowl

Une grande partie des débats a porté sur la manière de regarder les conflits. Un premier constat est que tout.es les participant.es de la journée avaient connu au sein de leur organisation des formes de conflit. Contrairement à ce que pourrait laisser à penser certaines présentations, les organisations autogérées ne permettent donc pas d'éviter le conflit, elles ne s'en donnent d'ailleurs pas le but. La différence tient davantage à la manière dont ces derniers sont regardés et travaillés.

Certain.es participant.es ont en effet insisté sur l'intérêt que les conflits peuvent avoir sur les organisations ou encore sur les risques des stratégies visant à minimiser ou résoudre les conflits à tout prix. Le conflit peut ainsi permettre de remettre les choses à plat, de prendre du recul alors que dans le quotidien, là où l'on peut avoir tendance à agir parfois un peu trop vite, dans l'urgence. Le conflit est de ce point de vue une preuve de l'existence d'une vie démocratique au sein d'une structure permettant l'expression de différents points de vue.

S'il existait un accord fort sur ce rôle potentiellement positif des conflits, il n'en reste pas moins qu'ils ont également un potentiel destructeur fort et de nombreux témoignages se sont fait écho des difficultés que les participant.es ont connu en lien avec des conflits ainsi que des souffrances que ceux-ci ont pu créer. Sur les trois organisations, chaque conflit a été pris en charge et a apporté des choses aux organisations, cela pointe les manques dans une organisation. Mais au passage, il y a eu de la casse humaine. S'il est important d'avoir de la réflexivité, de sortir d'une forme de déni vis-à-vis des conflits qui existent dans nos organisations, comment faire pour que cela se fasse sans casse humaine ?

*“Si personne n'agit dans le collectif et que le 'on' ne fait rien, et si personne n'agit, 'on' a la responsabilité de ne pas avoir agi et de laisser ces personnes dans la souffrance”*

*“Ne pas prendre parti, c'est prendre parti contre la victime”*

Il a notamment été souligné que dans une organisation, il existe une obligation de l'employeur à agir quand il est saisi sur des enjeux de conditions de travail. Les conflits et leur travail doivent donc être intégrés dans des démarches de prévention de risques psychosociaux, dans des logiques collectives et non individuelles, en analysant les causes organisationnelles des conflits sans les traiter comme la manifestation de problèmes psychologiques ou relationnels.

*“Intégrer les conflits comme sur une démarche de réduction des risques psychosociaux. Plutôt penser le conflit dans son environnement que de le considérer comme unipersonnel.”*

S'il est important de traiter les conflits lorsqu'ils se produisent, il est également intéressant de travailler dans des logiques préventives. Les participant.es ont ainsi insisté sur le fait qu'il était important de se dire dès le départ qu'il va y avoir des désaccords, de laisser de la place au conflit et créer des lieux pour l'exprimer.

*“Dans des organisations autogérées, on sait d'avance que l'on ne va pas être d'accord, c'est même l'essence de ce type d'organisation, alors pourquoi on ne le prévoit pas au départ ?”*

2 Les verbatims dans cette partie sont issus des échanges du Fish Bowl.



La fonction “ressource humaines” a été très clivante à tous points de vue : les débats ont également souligné l’importance d’avoir des instances et des personnes responsables du travail de ces enjeux. Les débats ont tout d’abord pointé le manque dans les organisations autogérées d’une fonction RH ou d’encadrement qui pose problème à de multiples niveaux. Néanmoins, l’enjeu est moins d’avoir une fonction similaire que d’organiser des formes de responsabilité non pas calquées sur les organisations traditionnelles mais adaptées aux organisations autogérées pour éviter que tout le monde se regarde quand arrive une situation problématique. Il faut aussi s’assurer qu’il y ait de l’espace pour traiter ces questions en dehors de situation de crise ou d’alerte mais aussi qu’ils puissent porter au quotidien une logique préventive.

*“D’après les expériences, [le conflit] a toujours été bénéfique, il a produit des choses, sans avoir besoin de fonction RH particulière. Est-ce que ce n’est pas la clé pour que les organisations autogestionnaires restent autogestionnaires ? Est-ce que l’ajout d’une fonction RH ne viendrait pas rendre stérile les conflits et dénaturer les organisations dans leurs visées politiques.”*

*“La fonction RH au sein de la coopérative a permis une légitimité et une responsabilité qui était avant floue et diluée sur les membres.”*

*“Est-ce que le conflit arrive parce qu’il n’y a pas de fonction RH ? Ce qui est vrai, d’après les expériences, c’est que la fonction RH est arrivée puisqu’il y a eu conflit.”*

*“Mais alors, qu’est-ce qu’elle fait de magique cette fonction RH qu’un être humain normal ne sait pas faire ?”*

Certain.es participant.es ont souligné l’importance de distinguer ce qui relève du conflit que les organisations autogestionnaires devraient chercher à développer et ce qui relève de la violence qu’il faudrait éviter. Néanmoins, d’autres soulignent que la violence peut également être légitime notamment lorsque les rapports de force sont déséquilibrés. Cette question doit donc être travaillée en prenant en compte les rapports de force qui traversent les organisations. De ce point de vue, il ne semble pas y avoir de point d’équilibre parfait, une limite que l’on pourrait définir a priori entre conflit et violence. Violence et conflit sont davantage les deux pôles d’un continuum. La limite n’est pas toujours la même, pour chaque organisation et pour chaque personne. L’enjeu est alors que la question de ce qui est acceptable ou non au sein d’une organisation puisse être un objet de parole et que chaque organisation fixe le seuil qu’il souhaite ne pas dépasser.

*“Il ne faut pas oublier de faire la différence entre violence et conflits : dans un conflit, les oppositions peuvent être sources de choses positives. Avec la violence, jamais.”*

## Conclusion

Le format d’animation du Fish Bowl permet généralement de produire des débats riches et constructifs. Les protagonistes ont montré, lors de ces échanges, plusieurs points de vue et postures intéressantes. Tout d’abord, dans une vision agonistique<sup>3</sup> de la dynamique de groupe, toutes les personnes présentes semblent converger sur la vision du conflit comme un moyen nécessaire à l’évolution des organisations. Paradoxalement, il est rarement considéré en tant que tel, au sein des organisations et encore moins lors de leurs créations, alors que leurs éclatements paraissent inévitables.

Nous l’avons vu, la résolution de conflits peut être un processus long et couteux en énergie et en temps, pour les acteur/ices comme pour les organisations. Néanmoins, plus il est anticipé et traité entre acteur/ices avec des outils adaptés et plus il semble incarné et créateur de stabilité tant pour l’organisation que pour ses membres.

Les outils déployés par les organisations pour la résolution de conflits sont nombreux et ont tous des vertus suivant le type d’organisation et les conflits rencontrés. Dans une démarche autogestionnaire, le dispositif de numéro vert proposé par le CSE de la coopérative d’activité et d’emploi est un exemple innovant.

Lors de cette journée 7 du collectif autogestion(s), une personne présente a souhaité élargir la discussion et inclure d’autres acteurs de l’ESS sur une réflexion autour de l’écoute de l’accompagnement et du care. Elle a pris contact avec la CAE afin d’avoir plus d’information sur ce dispositif innovant et sa mise en place. Aujourd’hui, ce collectif (ou groupe de travail) continue à se voir pour prévenir les conflits en prenant soin des individu.es.

Le collectif autogestion(s) permet ainsi d’illustrer et de partager des outils et des dispositifs que les organisations sont capables de mettre en place, de tester et de montrer leurs efficacités, et enfin, par l’échange de pratique, participer à l’essaimage de ces outils.

De manière plus clivante, la fonction RH semble relever d’une fonction quasi magique pour certain.es ou nécessaire pour d’autres dans sa fonction régulatrice, dénaturante pour une organisation autogestionnaire pour les un.es et structurante et montrant une forme de maturité pour les autres. Les exemples montrent même qu’une organisation peut trouver des avantages et des limites à avoir ou non une fonction RH pour en avoir fait elle-même l’expérience.

Enfin, même si le conflit semble nécessaire au bon fonctionnement des organisations, la limite peut parfois être fine avant d’en arriver à la violence, qui, exception faite d’une volonté de rapport de force dual fort, ne produit rien de constructif pour l’organisation et ses membres.

<sup>3</sup> Qui considère le conflit comme créateur de droit.

# Clément Ruffier

Chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, chercheur associé au centre Max Weber et membre du Collectif Autogestion(s)

# Samuel Hevin

Doctorant en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2.  
Membre du Collectif Autogestion(s)

# Bibliographie / Webographie

Éducation populaire et féminisme. Récits d'un combat (trop) ordinaire. Analyses et stratégie pour l'égalité. 11 femmes de l'association « La Grenaille », Éditions la grenaille, Sans lieu, 2016

[Carnet de la Chaire sur le Dialogue social dans l'ESS](#)

[Site du collectif Autogestion\(s\)](#)

## Cercles restauratifs :

- **Faget, Christophe.** « La médiation : Un nouveau type de réponse sociale aux conflits concernant les adolescents difficiles ? », Robert Clarimon éd., *Quand l'ado nous questionne. Approches historique, clinique et sociologique.* Champ social, 2020, pp. 101-114.
- **Schmider, Catherine.** « 6. La Communication NonViolente et les Systèmes et Cercles Restauratifs », Éric Debarbieux éd., *L'impasse de la punition à l'école. Des solutions alternatives en classe.* Armand Colin, 2018, pp. 179-219.
- **Marsollier, Christophe.** *Espaces de Parole à l'école : Quels Enjeux, Quelles Pratiques ?* Berger-Levrault, 2021.
- **Ortega, L., Lyubansky, M., Nettles, S., & Espelage, D. L.** (2016). Outcomes of a restorative circles program in a high school setting. *Psychology of Violence*, 6(3), 459-468
- <https://cerclesrestauratifs.org/wiki/Accueil>
- <https://resiliences.co/blog/politiques-rh/cercles-restauratifs-gestion-conflits/>

## Entraînement mental

- **Herfray, Charlotte.** Penser vient de l'inconscient. La méthode de • l'entraînement mental. Érès, 2012
- **Le Scanff, Christine.** « Les bases de l'entraînement mental », Bulletin de psychologie, vol. 475, no. 1, 2005, pp. 101-105.
- **Chosson, Jean-François.** Pratiques de l'entraînement Mental. A. Colin, 1991.
- **Peuple et Culture. Meirieu, Philippe. Dumazedier, Joffre.** Penser avec l'entraînement mental: agir dans la complexité. France, Chronique sociale, 2003.
- <https://www.peuple-et-culture.org/ressources>
- <https://www.education-populaire.fr/quest-ce-que-entrainement-mental/>

# « Comment rendre les conflits légitimes et constructifs dans une organisation autogérée ? »

*Clément Ruffier et Samuel Hevin*

---

---

Ce carnet vise à rendre compte de la journée 7 du collectif Autogestion(s). Dans un premier temps, trois organisations autogérées (une association qui promeut l'utilisation d'une monnaie locale complémentaire, une coopérative d'éducation populaire politique, une coopérative d'activité et d'emploi) ont été invitées pour parler du conflit au sein de leurs organisations et des outils utilisés. Ont ainsi été présenté, les cercles de restauration, la mise en place d'instance représentative du personnel et l'entraînement mental. Les présentations ont permis de souligner à la fois leurs apports et limites. La deuxième partie de la journée a été organisée sous forme d'un Fish Bowl : un dispositif d'animation permettant d'ouvrir les débats à l'ensemble des participant.es pour qu'ils/elles témoignent de leurs propres expériences. Elle a permis de prendre du recul en mettant en lumière différentes manière de voir les conflits, de comprendre leurs effets et les méthodes pour les travailler.

