

## Régulation des émotions et valeurs : le cas des collectifs bio

Denise Van Dam, Jean Nizet, Michel Streith and Séverine Lagneaux

Volume 16, Number 3, December 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1039992ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Université du Québec à Montréal  
Éditions en environnement VertigO

### ISSN

1492-8442 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Van Dam, D., Nizet, J., Streith, M. & Lagneaux, S. (2016). Régulation des émotions et valeurs : le cas des collectifs bio. *VertigO*, 16(3).

### Article abstract

This article analyzes how the leading members of four collectives in organic farming mobilize cognitive, affective and value resources to overcome negative emotions that emerge from conflicts or dysfunctions within their organization. The study has been conducted in Belgium and in France. The research invalids the leading role of cognitive reframing and shows the importance of values both in the “emotion focused” strategy and in the “situation focused” strategy. Values are present in the whole emotional episode, from the triggering event of the negative emotion to the passing of the emotion.

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal et Éditions en environnement VertigO, 2016



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

---

# Régulation des émotions et valeurs : le cas des collectifs bio

Denise Van Dam, Jean Nizet, Michel Streith et Lagneaux Séverine

---

## NOTE DE L'AUTEUR

Cette recherche s'inscrit dans une recherche plus vaste menée par le groupe de recherche ACABI (Action collective en agriculture bio), regroupant un sociologue, une psychologue et deux anthropologues. Les objets d'étude sont des agriculteurs biologiques ainsi que des collectifs en agriculture bio en Belgique et en France. Les problématiques étudiées très variées (la question des valeurs, les sens de la proximité, les marchés concrets, l'action collective, la transmission des connaissances, les émotions). La méthode de collecte et de traitement des données a été fait selon un protocole particulier, mis en place par le groupe.

Pour assurer l'anonymat, les noms des collectifs et des personnes interviewées sont fictifs.

## Introduction

- 1 Depuis une bonne décennie, de multiples recherches en sociologie et en sciences de la gestion se penchent sur le fonctionnement des réseaux agroalimentaires alternatifs<sup>1</sup>. Elles ont toutefois laissé de côté la question des émotions. Ce manque d'intérêt est d'autant plus surprenant que depuis bientôt trois décennies nous assistons à une véritable explosion de recherches sur les émotions dans les organisations, détrônant, selon certains auteurs, l'approche rationnelle du travail. Toutefois, très récemment quelques recherches se sont penchées sur la dimension socioaffective chez les membres de réseaux agroalimentaires<sup>2</sup>. En plus de la visée de changement sociale et de l'action concrète, l'épanouissement de soi (comprenant une composante émotionnelle importante) est

considéré comme un moteur important pour l'engagement dans ce type d'organisations. Mais que se passe-t-il lorsque des membres d'un collectif, et en particulier les membres de l'équipe dirigeante, sont en proie à de fortes émotions négatives (colère, mépris, honte, résignation) en raison de conflits violents ou de dysfonctionnements persistants au sein du collectif ? Cette situation peut avoir des répercussions graves sur le fonctionnement du collectif, en particulier lorsque ces membres mettent en question la poursuite de leur engagement.

- 2 Cette contribution étudie les stratégies que les membres dirigeants de quatre collectifs en agriculture biologique mettent en place et les ressources qu'ils mobilisent pour dépasser ces émotions négatives<sup>3</sup>.
- 3 La première partie du travail est consacrée au cadre théorique de la recherche. Elle présente brièvement la notion d'émotion et elle propose un cadre d'analyse pour la recherche. La deuxième partie précise l'objet et la méthode de recherche. La troisième partie présente les résultats : elle analyse dans le détail comment quatre sujets ont dépassé les émotions négatives qu'ils ont vécues dans leur collectif respectif. La quatrième partie est consacrée à la discussion des résultats : elle examine notamment quel mode de régulation rend davantage compte du dépassement des émotions négatives dans ce type particulier d'organisations que sont les collectifs agroalimentaires bios.

## Cadre théorique

### Les émotions

- 4 La notion d'émotion a connu une histoire quelque peu mouvementée, sur laquelle il est intéressant de revenir brièvement. Elle a été découverte et conceptualisée relativement tôt. Dès 1884, James publie un article au titre explicite : « What is emotion ? ». Au début du XXe siècle, Weber (2003) considère les émotions (auxquelles il associe l'instinct et les passions) comme un des quatre modes d'action sociale, à côté de l'action traditionnelle et des deux modes d'action rationnelle : la rationalité instrumentale<sup>4</sup> – l'individu met l'accent sur le choix adéquat des moyens – et la rationalité en valeur – l'individu cherche à correspondre à des convictions. Pourtant, durant de nombreuses décennies, le concept ne sera plus guère mobilisé par les chercheurs. Les commentateurs contemporains s'accordent sur les raisons de cette absence : pendant la plus grande partie du XXe siècle a prévalu une conception rationnelle de l'acteur, notamment (et surtout) dans le domaine de l'organisation. Celui-ci en particulier était saturé de rationalité instrumentale (De Gaulejac 2005 ; Fineman, 1999 ; Chanlat, 2003).
- 5 Or, depuis bientôt trois décennies, on assiste à une véritable explosion de l'intérêt pour les émotions, dans divers domaines de la société. Cet engouement tient notamment à la publication de deux ouvrages destinés à un large public : *Emotional intelligence* (1996), de Daniel Goleman, psychologue et journaliste, qui montre le lien entre l'intelligence émotionnelle et la performance personnelle et professionnelle, et *L'erreur de Descartes* (1995) de Damasio, neurologue, qui montre que les émotions sont indispensables dans le processus de prise de décision du sujet.
- 6 Dans le domaine de la recherche sur les organisations, Fineman (1999) situe le défi lancé par les émotions à la rationalité à trois niveaux : les émotions compromettent la rationalité, les émotions servent la rationalité, et plus radicalement, émotions et

cognitions sont étroitement interreliées. Selon Soares (2003), deux trajectoires de recherche se dessinent dans le domaine de la sociologie des émotions au travail, la première s'intéresse aux émotions engendrées par le travail et la seconde à l'expression des émotions au service du travail, conceptualisée par Hochschild comme « travail émotionnel ». Dans son ouvrage *The Managed Heart : Commercialization of Human Feelings* (2012), cette auteure montre en effet comment les feeling rules (normes émotionnelles) en tant que règles sociales régissent nos émotions pour les rendre compatibles avec les normes de l'organisation. Garcia-Prieto, Tran et Wranik (2009), quant à eux, s'intéressent en particulier au « climat émotionnel », peu étudié jusqu'à présent. Apparenté à celui de culture organisationnelle (Laroche, 1991), le climat émotionnel s'observe quand il existe un certain nombre d'émotions prévalentes (par exemple la joie ou l'anxiété) ou d'attitudes émotionnelles partagées (par exemple l'hostilité ou la solidarité) et quand ces émotions déterminent les comportements et les interactions entre les membres d'un groupe ou d'une organisation (Garcia-Prieto, Tran et Wranik, 2009). Il s'agirait donc bien d'un phénomène collectif (et non pas du résultat de l'agrégation d'émotions individuelles), engendré par l'organisation qui peut, à son tour, avoir de puissants effets, positifs et négatifs, sur les processus organisationnels.

- 7 Mais, qu'entendons-nous par la notion d'émotion ? Malgré, ou peut-être à cause de, la fréquence de son utilisation, la notion d'émotion souffre d'un flou conceptuel. Afin de la distinguer d'autres phénomènes affectifs tels que les affects, les humeurs, les tempéraments, les sentiments et les pulsions, Sander et Scherer (2014) en soulignent l'inscription temporelle : les émotions sont déclenchées par un événement particulier et sont limitées dans le temps. Les tenants de l'approche cognitive des émotions (Frijda, 1986 ; Lazarus, 1991, Luminet, 2008) distinguent trois composantes essentielles dans l'émotion (ou l'épisode émotionnel) : l'évaluation cognitive, les tendances à l'action et le ressenti émotionnel. L'évaluation cognitive (cognitive appraisal) représente l'étape initiale dans le déclenchement du processus émotionnel. Le sujet évalue si l'événement est pertinent et important pour lui ; un ensemble de jugements sont posés rapidement. Une émotion ne se développe, en effet, que lorsque l'événement est jugé pertinent pour les buts poursuivis par le sujet. Appliquée au domaine des organisations, la théorie des événements affectifs (affective event theory, Weiss et Cropanzano, 1996) montre que ce n'est pas l'environnement de travail en général qui provoque des émotions, mais bien les événements particuliers vécus et interprétés par les gens du travail. Ensuite, le sujet met en place une préparation à l'action (action readiness). Dans la littérature (Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus, 1991 ; Sander et Scherer, 2014), on trouve une distinction entre les stratégies mentales et les stratégies d'action ou encore le « coping centré sur l'émotion » et le « coping centré sur le problème » pour réguler cet épisode émotionnel. Enfin, l'épisode émotionnel est toujours accompagné par une expérience subjective (le ressenti affectif) qui se distingue de ses états affectifs habituels. Garcia-Prieto, Tran et Wranik (2009) distinguent les ressentis affectifs suivants : émotions d'accomplissement (fierté, exaltation, joie, satisfaction), d'approche (soulagement, espoir, intérêt, surprise), de résignation (tristesse, peur, honte, culpabilité) et les émotions antagonistes (jalousie, dégoût, mépris, colère).

## Cadre d'analyse

- 8 Notre question de recherche est de savoir quelles stratégies et quelles ressources les sujets mobilisent pour dépasser leurs émotions négatives, déclenchées par des événements au sein de leur collectif. Pour l'élaboration de notre cadre d'analyse nous distinguons l'événement déclencheur (affective event/cognitive appraisal) et le ressenti émotionnel en début de l'épisode émotionnel, ensuite les stratégies de régulation mises en place par le sujet et les ressources mobilisées, puis le ressenti émotionnel en fin de l'épisode émotionnel et enfin la répercussion de l'épisode émotionnel sur la poursuite de l'engagement du sujet dans le collectif. Le cœur de notre questionnement concerne toutefois les stratégies déployées et les ressources mobilisées pour réguler les émotions.
- 9 Nous sommes partis de la grille d'analyse proposée par Rimé<sup>5</sup> (2005) que nous nous proposons de compléter et de complexifier. Pour ce psychologue social et cognitiviste, toute situation qui déclenche une émotion négative place le sujet dans un état de doute ou d'incertitude et engendre un malaise ou inconfort psychologique. L'émotion négative remet en question les connaissances du sujet à propos de lui-même et à propos du monde. Le cœur de l'expérience émotionnelle ne se situerait donc pas au niveau du ressenti émotionnel du sujet, mais bien au niveau cognitif-symbolique. L'individu serait en permanence en recherche d'un sens à donner au monde qui l'entoure (Weick, 2001), d'ordre et de finalité dans son propre schème de vie (Thompson et Janigian, 1988) et d'un sentiment de liberté et de pouvoir d'autodétermination (Frankl, 2006). Selon ces auteurs, le processus de recherche de sens se déclenche dès qu'un événement perturbe la perception de soi et du monde. Si l'individu ne parvient pas à modifier sa perception de l'événement en y trouvant un sens nouveau, il est amené à réorganiser ses priorités, sa vision de soi-même et de la vie.
- 10 Dans la lignée des travaux de ces auteurs, Rimé estime que la propension essentielle de l'être humain se situe dans le développement de la connaissance et de la production de sens. Ainsi, les connaissances (de soi et du monde) se situeraient en haut des motivations de l'être humain. Les expériences émotionnelles de la vie sont à considérer comme des incitants pour combler les failles de leur univers : « La résolution de l'émotion ou la récupération émotionnelle ne pourra être obtenue que par des interventions qui viseront le processus cognitif-symbolique, c'est-à-dire la recherche et la production de sens auxquelles l'expérience émotionnelle engage naturellement. » (p. 337). Le dépassement de l'émotion négative provoquée par le conflit cognitif ne pourra se faire que lorsque le sujet aura fait un travail mental sur lui-même, impliquant la modification de certains aspects de ses connaissances sur soi et sur le monde. Parmi les tâches cognitives pour dépasser ce conflit cognitif, Rimé avance l'assimilation à ses modèles des données de l'expérience et leur accommodation aux nouvelles données, le réaménagement des modèles, voire leur restructuration et leur reconstruction. Le sujet réorganise ses priorités, change sa vision de soi-même et de la vie, envisage de nouveaux projets, etc. Ce n'est qu'à cette condition que la personne concernée pourra « récupérer », c'est-à-dire « inscrire l'expérience dans son passé ». Le soutien socio-affectif ainsi que l'action ne sont considérés par Rimé que comme des ressources secondaires, de soutien à la personne, qui pourront « certes, soulager l'individu, lui faciliter l'existence (...), mais qui ne pourront pas amener à la résolution de l'émotion ou à la récupération. L'individu doit affronter seul les tâches cognitives propres à combler les lacunes rencontrées dans ses systèmes de sens (p. 337).

- 11 L'approche de Rimé présente deux restrictions que nous proposons de dépasser. Premièrement, nous nous interrogeons sur la primauté donnée à la stratégie de la régulation cognitive alors que la littérature en psychologie des émotions montre l'existence de deux stratégies : celle de la régulation cognitive et celle de la régulation par l'action. Cette deuxième vise à agir concrètement sur la situation pour la modifier et ainsi agir sur les causes de l'émotion négative. Utilisant le concept de coping, très proche de celui de régulation, Lazarus et Folkman (1984) le définissent comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeant pour gérer des demandes externes et/ou internes spécifiques qui sont évaluées comme menaçantes ou excédant les ressources de la personne » (p. 141). Le « coping centré sur l'émotion » consiste à influencer le vécu émotionnel déclenché par la situation tandis que le « coping centré sur le problème » tente de modifier concrètement la relation de la personne à la situation menaçante en agissant activement sur celle-ci.
- 12 Ce courant de pensée insiste sur la dynamique de ces stratégies, tant au niveau de leur déroulement temporel qu'au niveau de leurs interactions. Lazarus et Folkman (1984) soulignent que, la plupart du temps, les individus ont recours simultanément, ou de manière séquentielle, à ces deux types de régulation, qui finalement forment un ensemble. Ces deux stratégies sont constamment influencées par les processus de réévaluation. Ceux-ci permettent à l'individu de tenir compte des changements qui interviennent dans son environnement.
- 13 Deuxièmement, dans le modèle de Rimé, seules les connaissances sont considérées comme ressource valable pour la régulation cognitive, alors qu'il nous semble que le climat socio-affectif et les valeurs peuvent également intervenir comme ressources dans ce type de régulation. Divers travaux (Garcia-Prieto et al., 2005) montrent l'importance de la re-évaluation (augmentation ou diminution de l'importance) des émotions dans un processus organisationnel. Quant aux valeurs, Weick (2001) les mentionne comme l'une des ressources dans lesquelles le sujet peut puiser dans sa recherche de sens. Nos recherches précédentes sur les agriculteurs biologiques (voir notamment Van Dam et al., 2010 et Van Dam et al., 2009) montrent l'intime imbrication entre les valeurs, les émotions et les cognitions dans divers domaines de leur activité (conversion vers le bio, maintien en bio, résistance aux processus d'institutionnalisation et de conventionnalisation, transmission des savoirs, cohérence entre les pratiques et l'action sociale, etc.).
- 14 Les interactions entre les stratégies cognitives et les stratégies d'action gagnent à être mises en perspective avec un autre domaine de recherche, celui de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Appliquée à notre préoccupation de recherche, cette théorie poserait que les conflits interpersonnels au sein d'un collectif engendrent des conflits internes au plan cognitif (dissonance cognitive) en mettant le sujet en « porte à faux » avec ses valeurs et ses croyances, appelant ainsi un travail de régulation pour rétablir la cohérence entre action et valeurs/croyances. Le sujet pourra certes opter soit pour une reconfiguration pragmatique pour aligner ses comportements sur ses représentations, soit pour une reconfiguration cognitive pour aligner les représentations sur les comportements. Mais dans les deux cas, on ne peut pas penser les représentations sans l'action, et réciproquement, puisque l'enjeu est d'en assurer la mise en cohérence. Il nous semble donc pertinent de chercher à comprendre comment le sujet s'y prend pour réaligner ses représentations et ses conduites les unes aux autres.

- 15 Fort de ces différents apports de la littérature, nous sommes à présent en mesure de construire un cadre d'analyse pour comprendre comment les membres de collectifs bio s'y prennent pour réguler leurs émotions négatives suite à un événement déclencheur pertinent à leurs yeux.

Tableau 1. Processus de l'épisode émotionnel.

Événement déclencheur	Ressenti émotionnel	Stratégies de régulation				Conséquences sur le ressenti
						Conséquences sur l'engagement
		Action	Cognitives			
		Ressources pragmatiques (activités concrètes)	Recadrage cognitif (comparaison, remises en question...)	Ressources socio-affectives (climat et liens interpersonnels)	Ressources valorielles (valeurs, croyances, normes)	

- 16 L'événement déclencheur porte sur le conflit ou le dysfonctionnement, évalués et jugés par l'individu. Le ressenti émotionnel concerne les diverses manifestations affectives regroupées dans les catégories des émotions de résignation et antagonistes. Les stratégies de régulation comprennent la stratégie d'action (coping centré sur la situation) et la stratégie cognitive (coping centré sur l'émotion). La première comprend des ressources pragmatiques, à savoir divers types d'activités précises pour changer la situation dans les faits. La deuxième comprend des ressources liées aux connaissances (recadrage, comparaison, remises en question, etc.), à l'appréciation du climat social et des liens interpersonnels et à la mobilisation des valeurs, croyances, normes, idéologies. Les conséquences sur le ressenti émotionnel concernent les émotions qui se produisent à la fin de l'épisode émotionnel et, enfin, les conséquences concernent la décision de poursuivre ou d'abandonner l'engagement dans le collectif.
- 17 Cette présentation de notre cadre d'analyse semble statique, avec des découpages d'apparence figée entre catégories (stratégies, ressources). Toutefois, à partir de ce cadre nous mettrons en évidence les dynamiques d'interaction entre les stratégies et entre leurs ressources. Il est, par exemple, tout à fait possible que la ressource « valeur » soit mobilisée à la fois dans la stratégie cognitive (pour permettre au sujet de se reconstruire, mentalement, un nouveau projet) et dans la stratégie d'action (comme argument avancé vis-à-vis des autres membres pour modifier la situation).

## Objet d'étude et méthode de travail

- 18 La recherche, qui est de type exploratoire, porte sur des collectifs bios, c'est-à-dire des regroupements plus ou moins structurés de producteurs agricoles et, pour certains d'entre eux, de consommateurs, qui s'inscrivent dans une démarche alternative par rapport au modèle agricole dominant (privilégier les petites exploitations, produire en bio, commercialiser via des circuits courts, etc.). L'échantillon comprend quatre collectifs de ce type : trois coopératives – que l'on dénommera respectivement : « coopérative maraîchère », « coopérative meunière », « ferme mixte » – et un marché – le « marché des mésanges ».
- 19 La collecte de l'information a essentiellement consisté en des entretiens semi-directifs, l'observation et la participation à des réunions, et l'analyse de documents internes (chartes, règlements, etc.) et promotionnels (affiches, dépliants, courriels adressés aux consommateurs, sites Web, etc.) Pour chaque collectif, nous avons interviewé, par équipe

de deux chercheurs, entre quatre et six membres de l'équipe dirigeante. Chaque entretien durait entre une à trois heures. Pour ce qui concerne la question que nous traitons ici, nous avons, suivant la méthode de l'incident critique (Flanagan, 1954), demandé aux membres de l'équipe dirigeante de se rappeler un (ou des) événement(s) qui avai(ent)t donné lieu à des émotions négatives au sein du collectif et qui avaient risqué de mettre en question la poursuite de leur engagement dans le collectif.

- 20 Les entretiens ont été retranscrits intégralement. La première partie de l'analyse des données a démarré lors des débriefings qui suivaient immédiatement les entretiens et les observations de terrain et s'est poursuivie lors de rencontres de travail réunissant les quatre chercheurs. Cette partie avait comme but de faire émerger une problématique précise, de construire les hypothèses, et de choisir les cadres théoriques les plus pertinents suivant en cela la démarche abductive. Au terme d'une première phase d'analyse de l'ensemble du matériau, on a sélectionné, au sein de chaque collectif, le conflit/dysfonctionnement le plus important – celui à propos duquel les interviewés membres de l'équipe dirigeante parlent le plus, et dans les termes les plus négatifs. On a ensuite sélectionné la personne la plus affectée émotionnellement – celle qui s'exprime le plus longuement et le plus intensément sur ses émotions négatives. Une deuxième phase d'analyse a porté sur ces entretiens, à partir de la grille d'analyse que nous avons construite. Pour mener à bien cette phase, deux des quatre auteurs de cet article ont analysé, individuellement, les données en se basant sur la grille construite. Ensuite, ils ont confronté leurs analyses, durant plusieurs réunions de travail.

## Résultats

- 21 Pour chaque collectif, on procède à une courte présentation ; on décrit ensuite le conflit/dysfonctionnement et l'expérience émotionnelle négative du sujet ; puis on inventorie les différentes stratégies et ressources que le sujet a mobilisées pour dépasser ses émotions négatives. Enfin, on présente les effets de ces stratégies sur le ressenti émotionnel en fin d'épisode émotionnel et sur la poursuite de l'engagement (ou de l'abandon) dans le collectif.

### La coopérative meunière

- 22 Fondée en 2000, à l'initiative de deux agriculteurs, la coopérative était au départ une coopérative de production de céréales bio. Aujourd'hui, elle gère un circuit complet : production de céréales, stockage, triage, nettoyage, mouture pour obtention de la farine, fabrication de pain. Elle commercialise ses farines et ses pains via les circuits courts. Elle occupe actuellement une dizaine de personnes.
- 23 Un conflit important éclate entre Herbert et Bertrand, les deux fondateurs de la coopérative, au moment où Herbert conclut un partenariat avec une boulangerie artisanale, dans le cadre de ses activités militantes sur le plan local. Ce partenariat est considéré par Bertrand comme un acte déloyal et concurrentiel avec la coopérative. Le conflit prend de l'ampleur et s'étend au conseil d'administration. Herbert se sent isolé par ses collègues, qui le mettent devant le choix « de se soumettre ou de quitter la coopérative » ; pendant plusieurs mois Herbert est en proie à des émotions de colère (émotions antagonistes), de tristesse, de déception et de découragement (émotions de résignation). « Du point de vue humain, c'était dur. Je connais Bertrand depuis 15 ans. Et



de voir qu'il n'y avait même pas une tentative d'arriver à un accord. C'était non, tu te soumetts. Il s'est senti agressé d'une certaine manière. D'un point de vue humain, il y avait de la colère, mais aussi de la tristesse... il y a eu déception. »

- 24 Comment Herbert parvient-il à dépasser ses émotions négatives ? Très vite après le déclenchement du conflit, il s'engage dans un travail de réflexion intense (stratégie cognitive). Il compare (ressource « connaissance ») deux modèles de changement de société : le modèle de développement durable défendu par la coopérative meunière et le modèle de la philosophie de la transition<sup>6</sup> défendu par la boulangerie artisanale. Cette comparaison est essentiellement basée sur le critère des valeurs (ressource valorielle). Herbert, qui se définit comme un militant passionné, s'exprime abondamment sur sa « philosophie de vie » qui est celle de la transition. Dans le village où il habite, il est d'ailleurs à l'initiative d'une série de projets qui s'inscrivent dans la mouvance des villes en transition. Il pèse le pour et le contre des deux projets, se pose des questions sur leur compatibilité, ses propres objectifs, etc. Bref, il s'engage dans un travail de questionnement et de recadrage cognitif, appuyé sur les valeurs défendues de part et d'autre. Mais il n'en sort pas...
- 25 Ensuite, après la première phase de colère et de tristesse, il s'appuie sur deux ressources socioaffectives importantes : il se rappelle son amitié avec Bertrand et le climat affectif qui règne au sein de la coopérative. Tout au long de l'interview, Herbert évoque « l'amitié de longue date » qui lie les deux fondateurs. Il ponctue son interview par des anecdotes qui ont marqué cette amitié, comme les rires qu'ils ont eus ensemble, même dans des situations stressantes. Il évoque par exemple l'épisode où la coopérative devait trouver des partenaires financiers pour survivre. Les candidats pressentis ont accepté sans problème les conditions proposées, d'où « le grand éclat de rire à la fin quand ils ont accepté... un grand soulagement ». Il parle également d'une unité de pensée avec Bertrand, au-delà des divergences : « Bertrand et moi, on partage la même vision sur ce qu'il faut faire. On est des lanceurs d'idées vis-à-vis de la coopérative ».
- 26 La complicité, l'humour et l'amusement (émotions d'accomplissement) qui caractérisent la relation entre Herbert et Bertrand sont représentatifs du climat affectif de la coopérative. Herbert se ressource dans cette ambiance de travail pour faire face aux difficultés. Il évoque le climat de travail en parlant d'enthousiasme, de joie, d'amusement, de plaisir (émotions d'accomplissement), d'absence de stress et d'ambiance relax. La confiance dans l'avenir (émotions d'approche) est le deuxième pilier du climat affectif, tant au niveau du lancement de nouvelles initiatives, qu'au niveau de la gestion du personnel. à ce propos, Herbert apprécie que la confiance dans les compétences du personnel salarié constitue un des socles de la gestion du personnel, par exemple lorsque Bertrand refuse de licencier le meunier de la coopérative, contre l'avis du conseil d'administration.
- 27 La mobilisation de cette ressource socio-affective n'est toutefois pas suffisante non plus pour apaiser Herbert et lui permettre de prendre la décision de rester dans le collectif.
- 28 Ce n'est qu'à la suite de la conclusion d'un partenariat (stratégie d'action) entre la coopérative meunière et un autre collectif, qui, lui, est totalement dans la ligne des valeurs défendues par Herbert, que celui-ci retrouve de l'apaisement et de l'enthousiasme (émotions d'accomplissement) et réaffirme son engagement dans la coopérative. « Ce projet est très beau. Eux sont vraiment dans l'esprit de la transition. Et donc, je suis intéressé de voir comment nous allons pouvoir évoluer vers un modèle qui moi, me convient davantage. ». Il s'agit ici clairement d'une initiative prise par la coopérative

meunière en pleine cohérence avec les valeurs, de la transition, défendues par Herbert. Il se sent à présent à l'aise pour rompre (stratégie d'action) son engagement avec la boulangerie artisanale, événement déclencheur du conflit, sachant que la coopérative partage désormais, partiellement, les valeurs (ressource valorielle) qu'il défend.

- 29 Ainsi, Herbert s'engage dans un premier temps dans une stratégie cognitive basée sur des comparaisons entre les deux projets, comparaison basée sur le critère de valeur de la transition. Ensuite, il se ressource grâce aux liens d'amitié et au climat affectif de la coopérative, dont il se rappelle les bons moments, pour se motiver de rester dans le collectif. Le doute reste toutefois. Ce n'est que lorsque le collectif s'engage très concrètement (stratégie d'action) dans un partenariat avec un collectif extérieur qui défend les valeurs de la transition, que celui-ci se sent apaisé, s'enthousiasme à nouveau et décide de poursuivre son engagement dans le collectif, tout en le réorientant vers le nouveau projet.

## La coopérative maraîchère

- 30 Cette coopérative à finalité sociale et solidaire a été fondée en 2010 à partir d'une ASBL (Association sans but lucratif) de formation d'agriculteurs bio. Son ambition est de revaloriser le métier d'agriculteur et de créer des emplois dans le domaine de l'agriculture biologique. Elle réunit plusieurs dizaines de producteurs de fruits et légumes. Les consommateurs sont fortement impliqués dans le fonctionnement de la coopérative. Celle-ci a développé trois axes de commercialisation : les paniers, le magasin et le marché paysan, ainsi que l'atelier de transformation. Elle emploie une petite dizaine de personnes.
- 31 Lors de la première phase d'entretiens avec les membres de l'équipe dirigeante, aucun ne fait état de conflits ou de ressentis émotionnels négatifs. La coopérative, jeune de deux ans, ne suscite que des émotions d'accomplissement et d'approche : confiance, enthousiasme, joie, croyance en des valeurs fortes de solidarité, de renouveau agricole, etc. Quelques personnes pointent toutefois déjà des embryons de tensions liées notamment à l'accroissement de la taille du collectif.
- 32 Lors de la seconde phase d'interviews, Pauline, agricultrice et membre du conseil d'administration, parle d'une tension qui donne lieu à des émotions vives chez elle et chez d'autres membres du conseil. Des décisions importantes doivent être prises pour gérer la situation financière devenue préoccupante. Un clivage important se manifeste entre le courant minoritaire porté par le fondateur (coordinateur salarié) et le courant majoritaire porté par les producteurs. Le premier est partisan d'une certaine croissance, impliquant notamment l'accroissement du personnel salarié, tandis que le second veut donner priorité à la consolidation de la situation actuelle.
- 33 Pauline vit mal cette situation de tensions qui va durer pendant plusieurs mois. Sa première interview était jalonnée d'expressions d'émotions d'accomplissement : « je ne connais rien de mieux dans la vie que de pouvoir faire quelque chose ensemble et de partager des valeurs », « je suis fascinée par l'intelligence collective », « un feu à l'intérieur », émotions qui s'exprimaient également par un comportement non verbal très expressif, comme des rires. Or à présent, elle exprime essentiellement des émotions de résignation : inquiétude – « cela devient très sérieux maintenant sur le plan financier » – et tristesse – « le côté affectif était un levier important du bon fonctionnement de la coopérative avant, il est mis en danger maintenant. »

- 34 Pauline est avant tout attristée par l'impuissance du CA (Conseil d'administration) de résoudre les problèmes de façon collective, selon les règles de la sociocratie, comme le prévoit la charte ; le débat collectif est abandonné au profit de « discussions en parallèle (...) ». C'est regrettable que ce genre de discussions ait lieu en dehors des conseils d'administration, en bilatéral plutôt qu'en collectif. Cela veut dire que les conflits ne parviennent plus à se résoudre lors de nos réunions du CA. C'est gênant ». Ainsi, au-delà de la divergence de vue en matière de stratégie de développement du collectif, l'état émotionnel négatif de Pauline est donc essentiellement dû à ses craintes sur le plan des valeurs.
- 35 Comment Pauline va-t-elle dépasser ses émotions de déception et de tristesse ? Premièrement, elle entreprend des actions (stratégie d'action). C'est ainsi qu'elle organise une réunion (ressource pragmatique) du CA pour rappeler aux membres les valeurs fondamentales (ressource valorielle) de la coopérative et l'engagement pris par chacun de les respecter. Elle souligne également que la démocratie participative et son outil principal, la méthode de la sociocratie, sont des socles du collectif. Ces valeurs font partie de la culture de travail de la coopérative, bien que quelque peu sous-activées. Elle va également, pour redynamiser le CA dans sa capacité à trouver une solution collective à un problème précis, s'investir dans un dossier épineux précis (ressource pragmatique), celui de l'éventuel engagement d'un nouveau salarié. Ce dossier avait donné lieu aux discussions en parallèle, ce qui était en infraction aux modes de fonctionnement (et de la valeur) de la sociocratie. Pauline part à la recherche d'informations précises en matière de coûts salariaux. Elle réalise un tableau pour visualiser l'enveloppe budgétaire qui peut leur être consacrée. Cette information est discutée, à l'aide des outils de la sociocratie (ressource valorielle), lors d'une réunion du CA où tous les membres sont réunis. Cela permet au CA de dépasser (partiellement) le clivage entre les « pour » et les « contre » de l'accroissement de la coopérative et de prendre une décision sur base de données plus factuelles. Pauline est satisfaite d'avoir permis au CA de sortir – collectivement – de ces « innombrables discussions sans fin ». Nous constatons le lien étroit qui existe ici entre la sociocratie comme outil de gestion et les valeurs de la démocratie participative (ressource valorielle).
- 36 Quant aux ressources socioaffectives, Pauline affirme à de multiples reprises son sentiment d'appartenance à « l'équipe du CA » qu'elle estime « fortement soudée » malgré des divergences de vues. Elle partage la fierté du fondateur, dont elle rejette toutefois les ambitions de croissance de la coopérative, lorsque celui-ci reçoit le prix du meilleur entrepreneur des coopératives à finalité sociale. Elle se sent également appartenir au groupe des producteurs du collectif dont elle souligne l'importance des « liens », « la compréhension qui facilite le dialogue », « les échanges », les visites mutuelles qui « permettent d'apprendre l'un de l'autre » et d'« avancer avec le collectif ». Ainsi, le ressourcement socioaffectif chez Pauline s'appuie à la fois sur ses liens personnels avec le fondateur et sur le climat affectif.
- 37 Ainsi, plutôt que de modifier ses objectifs et sa conception du collectif (stratégie cognitive), Pauline les re-confirme. Elle va mettre en place une stratégie d'actions (organisation de réunions, étude de dossiers, confrontation des membres au non-respect de la charte, etc.) qu'elle légitimise en s'appuyant sur les valeurs inscrites dans la charte (ressource valorielle) et sur le climat de confiance et de bienveillance (ressource socio-affectif) du collectif. Ce n'est que lorsqu'elle est convaincue que le collectif fonctionne à nouveau selon les règles de la sociocratie, qu'elle éprouve un sentiment d'apaisement,

reprend confiance, se re-enthousiasme (émotions d'approche et d'accomplissement) et qu'elle re-affirme son engagement dans le collectif.

## La ferme mixte

- 38 La ferme mixte est une coopérative de production et de vente de divers produits agricoles bio (viande, lait, fromage, céréales). Fondée par Michel il y a une vingtaine d'années, elle a attiré au cours du temps de nombreux travailleurs qui s'en sont ensuite écartés. Actuellement, le fondateur y travaille avec quatre collaborateurs, dont un couple de maraîchers, Virginie et Pierre.
- 39 Un conflit violent éclate autour de la question du partage de l'habitat et des outils de travail entre le couple et Michel. La condition mise par Virginie et Pierre pour rejoindre l'agriculteur-fondateur, est de pouvoir disposer d'une habitation séparée. Des quatre entités dont est composé le corps de ferme, le couple choisit la partie la plus lumineuse avec une vue splendide sur les alentours. La décision est validée par l'assemblée générale de la coopérative. Peu de temps après, Michel revient sur le sujet, estimant que « la belle partie lumineuse » ne peut être allouée à un usage privé, mais doit garder son statut d'espace commun. Le fondateur propose une autre partie du bâtiment que le couple accepte contre son gré. Des disputes violentes éclatent entraînant chez Virginie et Pierre des émotions de colère et de frustration (émotions antagonistes), de découragement, de tristesse, de dépression, d'incompréhension (émotions de résignation). Au conflit relatif à l'habitat se joint un conflit concernant l'usage des machines et outils agricoles ; il se focalise sur « des mesquineries », telles que le temps d'utilisation des machines, l'essence à mettre dans le réservoir du tracteur, etc. Virginie et Pierre estiment que ces conflits reflètent une divergence fondamentale au niveau des valeurs du travail. « Nous, on fait attention aux efforts qu'on fournit. On essaie de ne pas se surcharger. On veut d'abord investir pour mettre en place un outil et ensuite investir pour travailler moins. Michel veut tout faire lui-même, dans la douleur, de manière très judéo-chrétienne ». Selon le couple, deux conceptions du travail s'opposent, l'une basée sur la valeur du plaisir dans le travail et l'autre sur la valeur de la souffrance. S'y joint un autre conflit de valeurs : celle d'un besoin de séparation entre la vie privée et la vie professionnelle, chez le couple, et celle d'un besoin de « vie communautaire », chez Michel.
- 40 Comment Virginie et Pierre vont-ils sortir de cet épisode émotionnel particulièrement éprouvant ? Quelles stratégies et quelles ressources vont-ils mobiliser ? Dans un premier temps, se référant à leur attachement à la démarche collective (ressource valorielle), ils vont mettre en place une grande série de réunions (stratégie d'action) avec le fondateur et les membres du conseil d'administration, dans lesquelles ils s'investissent intensément. Celles-ci n'apportent toutefois pas l'apaisement souhaité. Le couple propose alors d'engager « un professionnel de la médiation » pour animer les réunions. Cette initiative n'est pas non plus couronnée de succès. Précisons qu'aucune de ces deux initiatives ne repose sur la culture de travail du collectif. Le couple propose de façon ad hoc ces outils de gestion de conflit.
- 41 Au bout de multiples prises d'espoir et crises de colère, Virginie et Pierre tombent dans la dépression : « Surmenage, larmes, fatigue... On tombe dans une phase dépressive. On n'a plus d'issue ». Ils entreprennent alors une psychothérapie (stratégie cognitive, ressource de recadrage et de remise en question) : « On travaille sur nous, ce que la vie peut nous apprendre. Cela apaise, on voit les choses positivement ». Ils ont aussi

l'occasion de lire un ouvrage sur les personnalités manipulatrices qui leur permet de « mettre des mots sur des comportements néfastes de Michel ». Ce travail de recadrage a pour effet de prendre du recul et de se recentrer sur le travail, les clients, les produits : « Je crée une clientèle fidèle, cela me fait du bien : “vos légumes sont excellents”. On retrouve de l'enthousiasme ».

- 42 Peu de temps après toutefois, les sentiments de découragement refont surface et cette fois-ci le couple décide de prendre une décision drastique, à savoir quitter la coopérative (intention de stratégie d'action). Ils se rendent toutefois très vite compte que cette solution n'est pas possible juridiquement : « On est coincé. L'engagement moral ne correspondait pas aux textes ».
- 43 Finalement, l'impossibilité juridique de quitter la coopérative (stratégie d'action) et l'inefficacité du recadrage cognitif (stratégie cognitive) conduisent le couple à clarifier et à ré-affirmer leurs valeurs (stratégie cognitive, ressource valorielle) sur le plan privé et professionnel, à savoir le plaisir dans le travail, le respect de la vie privée et la démocratie participative. Aucune de ces valeurs n'étant défendues par le collectif, le couple décide alors d'entreprendre des actions (stratégie d'action) en dehors du collectif, en toute cohérence avec leurs propres valeurs (ressource valorielle). Ils y parviennent de deux façons. Premièrement, ils s'investissent dans le développement de leur propre activité d'élevage de chèvres, ce qui leur permet de renforcer le plaisir dans le travail et en particulier les liens avec la terre et avec les clients. Deuxièmement, ils s'engagent dans des initiatives collectives d'agriculture paysanne en circuits courts. « On fait partie d'un mouvement culturel, d'une mouvance qui va dans le sens du local, du bio ». Pierre devient administrateur d'un marché paysan.
- 44 Ainsi, après avoir mis en place de façon intense des stratégies d'action (organisation de multiples réunions, engagement d'un professionnel de la médiation, etc.) et des stratégies cognitives (recadrage à l'aide d'une thérapie, de lectures, de multiples remises en question de soi) pour trouver une solution au sein du collectif et après avoir tenté de quitter le collectif (stratégie d'action), le couple trouve finalement une troisième voie. S'appuyant sur leurs valeurs fondamentales (plaisir dans le travail, protection de la vie privée, démarche collective), Virginie et Pierre prennent une distance mentale à l'égard du collectif (stratégie cognitive) pour s'investir davantage dans leur activité professionnelle d'élevage, d'une part et pour s'engager dans des initiatives collectives dans la région, d'autre part (stratégie d'action).

## Le marché des mésanges

- 45 Ce quatrième collectif, né en 2011, fait partie du mouvement de la transition. Il réunit des producteurs et des bénévoles pour l'organisation d'un marché bio (légumes, fruits, viande, fromages, bières, etc.) qui a lieu tous les mois dans une localité – qui varie de mois en mois – d'une région rurale. Son fonctionnement repose uniquement sur du bénévolat.
- 46 Dans ce collectif, ce n'est pas un conflit qui est à l'origine du ressenti émotionnel négatif, mais bien un dysfonctionnement qui génère une surcharge de travail chez les trois fondateurs-coordonateurs – Jacques, Chantal et Bernard. On s'attache ici au cas de Jacques qui prend en charge différentes tâches : organisation des réunions, mise en place d'une formation en conduite participative des réunions, établissement d'une charte, organisation pratique des marchés mensuels, médiation entre producteurs en cas de concurrence, etc.

- 47 Depuis quelque temps Jacques se plaint de sentiments de lourdeur, de fatigue, d'épuisement entraînant un manque d'enthousiasme et de plaisir dans le travail (émotions de résignation). Il est déçu, car « avant, on était sept ou huit dans l'équipe des organisateurs. C'est la fragilité du bénévolat ». Ces émotions se sont renforcées suite à l'échec d'une médiation mise en place entre deux producteurs en conflit. De ce travail, qui a duré plusieurs mois, Jacques sort « épuisé » et « triste », d'autant plus que le conflit n'a pas trouvé de solution satisfaisante et a mis en évidence la difficulté de fonctionner selon les valeurs inscrites dans la charte. Ainsi, il craint que la dynamique collective et le respect des valeurs ne se perdent. Il envisage de quitter le collectif. Finalement, il décide de rester. Regardons le processus de ressourcement qui a mené à sa décision.
- 48 Dans un premier temps, Jacques essaie de redéfinir les objectifs (stratégie cognitive) qu'il poursuit au travers son engagement dans le collectif. Il remet en question le fonctionnement du collectif et la fonction qu'il occupe et essaie de développer une autre vision du travail collectif. Ce travail de recadrage cognitif n'apporte pas l'apaisement souhaité.
- 49 Ensuite, il va souligner l'importance du climat affectif (stratégie cognitive, ressource socio-affective) mais cette stratégie va également rapidement montrer ses limites. En effet, Jacques essaie de vivre intensément les relations amicales qu'il entretient avec les producteurs et les clients du marché. Le marché mensuel est pour lui source de plaisir et de joie « beaucoup de gens viennent parce qu'il y a de la musique. Lors d'un des derniers marchés, un pianiste a débarqué. Il faisait beau et je me suis dit : "on est au paradis ici ; on n'est pas là pour vendre, mais pour retisser des liens dans les villages" ». Les repas qui prennent la forme d'« auberges espagnoles » organisées de temps en temps contribuent également à renforcer les liens. Les visiteurs font d'ailleurs régulièrement des compliments sur le climat affectif de « bienveillance » qui caractérise l'organisation.
- 50 Ce ressourcement socioaffectif ne permet toutefois pas à Jacques de dépasser ses sentiments négatifs et il décide alors, avec les deux autres fondateurs-coordonateurs, de mobiliser une ressource qui fait partie de la culture du travail du collectif : l'organisation d'une assemblée (stratégie d'action). Ainsi, il suscite une réunion où tous les membres du marché fermier, producteurs et consommateurs, sont conviés. Elle poursuit un triple objectif : exprimer les sentiments de découragement, impliquer davantage les producteurs dans le comité de coordination et discuter un point de la charte qui fait débat : la règle qui interdit la concurrence entre les producteurs (ce qui renvoie aux valeurs énoncées dans la charte).
- 51 Contre tout espoir de Jacques, une vingtaine de membres participent à la réunion, dont bon nombre de producteurs. Jacques insiste pour que la réunion se déroule selon les règles de la sociocratie, qui selon lui est une condition fondamentale de la démocratie participative (ressource valorielle). Ce sera effectivement le cas. « Le tour de parole a duré 1 h 30 ; pourtant, ça n'a pas semblé long, car chacun a pu s'exprimer librement sans être interrompu. La parole était libre. Chacun a pu déposer ce qui lui était sur le cœur ». Il a pu lui-même « exprimer (sa) tristesse de voir que Grégoire ne faisait plus partie du marché ». Il se dit « heureux » que les trois coordinateurs aient pu « parler de (leurs) lourdeurs, tristesses et fatigue... on a pu râler, exprimer nos frustrations, le fait qu'on soit en difficulté ». Suite à la réunion, quatre producteurs rejoignent le comité de coordination. Une autre réunion est programmée, qui sera entièrement consacrée à la gouvernance participative (valeur centrale du collectif), avec l'aide d'un expert dans le domaine.

- 52 À la suite de ces deux réunions, Jacques estime que « le groupe s'est ressoudé » et ses sentiments de lourdeur, de fatigue et de tristesse se sont fortement apaisés. Il a repris espoir et confiance (émotions d'approche) dans le fonctionnement du groupe, dans le projet du collectif et dans l'adhésion des membres aux valeurs de la démocratie participative. Il décide de maintenir son engagement dans le collectif.
- 53 Ainsi, pour dépasser ses émotions négatives, Jacques a donc d'abord développé une stratégie cognitive en recadrant ses objectifs et en se ressourçant au climat affectif (rencontres, bienveillance, plaisir). Cette stratégie n'était toutefois pas suffisante. Il s'est alors engagé dans une stratégie d'action en mobilisant des ressources inscrites dans la culture de travail du collectif, mais peu mis en œuvre, à savoir l'organisation d'une réunion pour rappeler les principes de la démocratie participative et de la philosophie de la transition (ressource valorielle). Grâce à cette initiative concrète, le groupe s'est étoffé, a renforcé sa cohésion et s'est engagé dans une ré-orientation du travail. Jacques était satisfait et a ré-affirmé son engagement, en réduisant toutefois ses activités initiales (qui sont désormais réparties sur plusieurs personnes).

## Discussion

- 54 Le tableau récapitulatif (tableau 2) montre pour chacun des quatre individus, le type d'événement déclencheur (conflit ou dysfonctionnement), le ressenti émotionnel (résignation et/ou antagoniste), les stratégies déployées (action/cognitive) et les ressources mobilisées, le ressenti émotionnel en fin d'épisode et la poursuite ou l'abandon de l'engagement dans le collectif. Pour chacune des ressources, nous indiquons le degré d'efficacité (faible, moyen ou fort) pour dépasser l'émotion négative.

**Tableau 2. Événement déclencheur, ressenti émotionnel en début d'épisode émotionnel, stratégies et ressources, ressenti émotionnel en fin d'épisode émotionnel, poursuite ou abandon de l'engagement.**

Sujet	Événement déclencheur	Ressenti émotionnel en début d'épisode émotionnel	Stratégies et ressources	Ressenti émotionnel en fin d'épisode émotionnel	Poursuite/abandon de l'engagement
Herbert	Conflit (concurrence, deux systèmes de valeurs différentes)	Colère (E antagoniste) Tristesse, déception, découragement (E de résignation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie cognitive (recadrage et valeurs) : mise en débat de deux modèles, selon le critère des valeurs : transition et développement durable (efficacité faible)</li> <li>Stratégie cognitive (ressource socio-affective) : l'amitié de longue date et l'ambiance de travail (efficacité moyen)</li> <li>Stratégie d'action (ressources pragmatique et valorielle) : participation au lancement d'un nouveau projet conforme aux valeurs de la transition (efficacité forte)</li> </ul>	Apaisement (E d'approche) Enthousiasme (E d'accomplissement)	Poursuite, mais ré-orientation
Pauline	Dysfonctionnement (non-respect des valeurs de la sociocratie)	Tristesse, déception (E de résignation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'action (ressources pragmatiques et valorielles) : organisation de réunions, réalisation d'un dossier et des ressources valorielles, confrontation des membres au non-respect de la valeur de la sociocratie (efficacité forte)</li> <li>Stratégie cognitive (ressource socio-affective) : sentiment d'appartenance au collectif et liens personnels (efficacité moyenne)</li> <li>Ressource valorielle : persévérance et renforcement de ses valeurs (sociocratie), lui permettant de ne pas mettre en question son projet et donc de ne pas mettre en question son projet et sa conception du collectif (efficacité forte)</li> </ul>	Apaisement (E d'approche) Enthousiasme (E d'accomplissement)	Poursuite
Virginie et Pierre	Conflit (vie quotidienne, deux systèmes de valeurs différents)	Colère, revulie (E antagonistes) Tristesse, déception, découragement, dépression (E de résignation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie cognitive (recadrage) : prise de conscience des comportements manipulateurs, prise de recul, remise en question de soi, travail psychothérapeutique, réflexion sur les objectifs poursuivis, etc. (efficacité faible)</li> <li>Stratégie d'action au sein du collectif (ressources pragmatiques) : organisation de réunions, engagement d'un médiateur (efficacité faible)</li> <li>Stratégie d'action en dehors du collectif, mobilisant des ressources valorielles : la clarification de ses propres valeurs amène le couple à « quitter mentalement » le collectif et à ré-orienter leurs engagements. (efficacité forte)</li> </ul>	Apaisement (E d'approche) Plaisir dans le travail, enthousiasme (E d'accomplissement)	Abandon
Jacques	Dysfonctionnement (surcharge de travail des coordinateurs)	Tristesse, épuisement mental, sentiment de lourdeur (E de résignation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie cognitive (recadrage) : réflexion sur le fonctionnement du collectif et sur sa place (efficacité faible)</li> <li>Stratégie cognitive (ressource socio-affective) : liens d'amitié et climat affectif de bienveillance et de plaisir. (efficacité moyenne)</li> <li>Stratégie d'action (ressources pragmatiques, socio-affectives et valorielles) : organisation d'une assemblée pour renforcer le sentiment d'appartenance des membres, pour ré-organiser le travail et pour rappeler les valeurs de la démocratie participative. (efficacité forte)</li> </ul>	Espoir et confiance (E d'approche)	Poursuite, mais avec une charge plus légère

## L'importance relative des différentes ressources

- 55 Nous constatons tout d'abord que les stratégies ainsi que leurs ressources ne sont pas d'égale importance. Le rôle majeur que Rimé attribue au recadrage cognitif comme ressource principale de la stratégie cognitive a une efficacité moindre que celles des autres ressources. Les ressources socioaffectives (relationnelles et climat affectif) sont

tantôt fortement investies (Herbert, Pauline et Jacques), tantôt complètement absentes (Virginie et Pierre). Leur efficacité dans le dépassement des émotions négatives est modérée, faible ou absente. Par contraste, les ressources pragmatiques et valorielles sont (très) fortement investies et efficaces. Ainsi, le recadrage mental de la situation et l'appui sur l'amitié et le climat affectif qui règne en général dans le collectif, ne sont pas suffisants pour dépasser les émotions négatives. Des actions concrètes et la ré-affirmation de ses valeurs s'avèrent nécessaires. Précisons que dans le cas particulier de Virginie et Pierre, les actions entreprises pour réduire les conflits au sein du collectif étaient tout à fait inefficaces malgré l'énorme intensité d'investissement. Par contre, les actions entreprises en dehors du collectif à proprement parler étaient couronnées de succès. Remarquons que chez tous, les ressources pragmatiques étaient fortement empreintes de valeurs. C'était le cas, par exemple, chez Pauline, qui rappela lors d'une réunion organisée à son initiative que les valeurs de la démocratie participative faisaient partie de la charte du collectif.

## La poursuite de l'engagement

- 56 Nos résultats montrent que les engagements initiaux sont affectés par l'épisode émotionnel et l'efficacité des ressources mobilisées. Herbert ré-affirme son engagement dans la coopérative en ré-orientant toutefois son investissement vers le nouveau projet, aligné sur ses valeurs de la transition. Pauline, satisfaite de la ré-introduction des valeurs de la sociocratie au sein du conseil d'administration, poursuit entièrement son engagement tant dans la coopérative (en tant que productrice) que dans le conseil d'administration. Virginie et Pierre, par contre, fortement déçus par la non-résolution du conflit, sortent « mentalement » du collectif faute de pouvoir en sortir physiquement et juridiquement. Quant à Jacques, heureux de voir ses efforts couronnés de succès, il réaffirme son engagement tout en réduisant sa charge de travail.

## La force des valeurs

- 57 Cette recherche exploratrice montre la puissance des valeurs, à différents niveaux. Premièrement, les valeurs semblent mobilisées non seulement comme catégorie spécifique, mais également de façon transversale aux autres ressources. À titre d'illustration, rappelons comment les valeurs interviennent dans le travail cognitif d'Herbert, qui réfléchit de manière approfondie aux deux modèles de société – développement durable et transition – entre lesquels le collectif est tiraillé. Pensons aussi aux valeurs qui prévalent en appui des relations affectives, par exemple lorsque Pauline ressent de la fierté par rapport à son collègue fondateur et coordinateur de la coopérative. Pensons encore à la sociocratie comme ressource pragmatique directement inspirée des valeurs de la démocratie participative. Ainsi, en plus de leur rôle spécifique, les valeurs aident aussi le sujet, de manière transversale, à opérer des recadrages cognitifs, à maintenir et à renforcer des liens affectifs et à orienter des actions.
- 58 Ensuite, les valeurs semblent intervenir non seulement en aval du conflit, pour résorber les émotions négatives qui y sont liées, mais également plus en amont, au niveau du conflit lui-même : d'une part, elles contribuent à son déclenchement et de l'autre, elles expliquent en partie l'intensité des émotions négatives des sujets. Ainsi, dans la coopérative maraîchère, il semble que le conflit soit occasionné par le fait que certains –



dont Pauline – sont plus attachés que d'autres à la valeur de démocratie participative. Et ce serait cet attachement qui rendrait compte en partie de l'intensité des émotions négatives de Pauline. À la ferme mixte également, le conflit était lié à des divergences concernant des valeurs telles que la place du travail, la séparation vie privée/vie professionnelle, etc. Et dans le cas de Virginie et Pierre, le fait de voir leurs valeurs niées par Michel rendait compte de l'intensité de leur vécu émotionnel négatif. Les valeurs interviennent de deux manières : d'abord dans le déclenchement du conflit, ensuite dans le renforcement des émotions négatives qui y sont liées. Avec ces deux influences, on découvre donc, à titre d'hypothèse, un autre versant du rôle des valeurs : un versant plus négatif, à côté du rôle positif que l'on a observé antérieurement. Enfin, les valeurs interviennent également dans le choix des actions que l'individu met en place.

## Questionnements sur l'identité

- 59 L'importance des valeurs dans le déclenchement de l'émotion négative ainsi que le recours massif aux valeurs comme ressources pour légitimer à la fois les stratégies cognitives et pragmatiques afin de dépasser l'épisode émotionnel négative, ouvrent des pistes de questionnement sur l'identité. On pourrait faire l'hypothèse que ce recours massif traduit une nécessité pour le sujet de légitimer ses stratégies, d'une part, et que cette nécessité traduit elle-même des enjeux identitaires forts pour le sujet, d'autre part. En effet, il est aisé de considérer que dans le contexte étudié, celui des organisations à forte saturation de rationalité de valeur, les conflits vécus si intensément par les personnes apparaissent si douloureux (et nécessitent, dès lors, une régulation satisfaisante) parce qu'ils touchent à l'identité personnelle et professionnelle des personnes. Il nous semble intéressant d'ouvrir les recherches sur les réseaux agro-alimentaires alternatifs (et plus largement les organisations de l'économie sociale et solidaire) à la question du lien entre identité, valeurs et émotions, dans une perspective de gestion de tensions. Il n'est pas rare en effet que ces organisations sont menacées dans leur survie en raison des tensions internes, touchant à ces trois dimensions (identité, valeurs et émotions) et qui aboutissent au désengagement des membres dirigeants. Les travaux de Higgins (2013) sur les tensions identitaires et leurs implications sur la motivation du sujet pourraient enrichir la réflexion.

## Remerciements

- 60 Nous remercions la Banque Nationale de Belgique pour son soutien financier dans la réalisation de notre recherche. Nous remercions également les relecteurs de la version précédente de cet article pour leurs remarques et suggestions pertinentes et stimulantes. Ils nous ont mis le doute et ouverts des pistes pour combler nos lacunes....

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Chanlat, J.F., 2003, Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle, 19 p., *Travailler*, 9, 1, pp 113-132
- Dejours, C., 2009, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, « Points », 237 p.
- Deverre, C. et C. Lamine, 2010, Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie rurale*, 317, pp. 57-73.
- Damasio, A., 1995, *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 396 p.
- Festinger, L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Palo Alto, CA, Stanford University Press, 291 p.
- Fineman, S., 1999, Emotion in Organizing, 21 p., Clegg, S. R. et Hardy, C., *Studying Organizations : Theory & Methods*, Sage Publications, London, Southern Oaks, New Delhi, pp. 289-310.
- Flanagan, J.C., 1954, The critical incident technique, 29 p., *Psychological Bulletin*, 51, pp. 327-358.
- Frankl, J.D., 2006, *Man's Search for Meaning*, Boston, Beacon Press, 184 p.
- Frijda, N.H., 1986, *The Emotions*, Cambridge, Cambridge University Press, 544 p.
- Garcia-Prieto, G. Tran et V. Wranik, 2009, Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail, 27 p.
- Delobbe, N., O. Herbach., D. Lacaze et K. Mignonac, *Comportement organisationnel*, De Boeck, Bruxelles, 1, pp. 195-222.
- Gaulejac de, V., 2005, *La Société malade de sa gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, « Économie humaine », 276 p.
- Goleman, D., 1996, *Emotional Intelligence*, New York, Bloomsbury Publishing, 368 p.
- Hopkins, R., 2008, *The Transition Handbook : From Oil Dependency to Local Resilience*, Chelsea, Green Books, 240 p.
- Higgins, T., 1987, Self-Discrepancies : A Theory Relating Self and Affect, *Psychological Review*, 94, 3, pp. 310-340.
- Higgins, T., 2013, *Beyond Pleasure and Pain : How Motivation Works*, Philadelphia, OUP USA, 576 p.
- Hochschild, A.R., 2012, *The Managed Heart : Commercialization of Human Feelings*, Los Angeles/ London, University of California Press, 339.
- Laroche, H., 1991, Culture organisationnelle, 47 p., Aubert, N., J. Gruere, J. Jabes, H. Laroche, S. Michel, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, coll. « Fondamental », Paris, pp. 463-510.
- Lazarus, R.S., 1991, *Emotion and Adaptation*, New York, Oxford University Press, 572 p.
- Lazarus, R.S. et S. Folkman, 1984, *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer Publishing Company Inc., 456 p.
- Luminet, O., 2008, *Psychologie des émotions*, Bruxelles, De Boeck, 256 pages.

- Pleyers, G., 2011, *La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, 328 p.
- Rime, B., 2005, *Le partage social des émotions*, Paris, PUF, coll. Psychologie sociale, 424 p.
- Sander, D. et K. Scherer, 2014, *Traité de psychologie des émotions*, Paris, Dunod, 496 p.
- Soares, A., 2003, Les émotions dans le travail, *Travailler*, 9, p. 9-18.
- Thompson, S.C. et A.S. Janigian, 1988, Life Schemes : a Framework for Understanding the Search for Meaning, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 7, pp. 260-280.
- Tran, V., 2009, Les émotions dans le monde de l'entreprise, 23 p., *Traité de Psychologie des Émotions*, Paris, Dunod, pp. 334-357.
- Van Dam, D., J. Nizet et M. Dejardin, 2010, La transition des agriculteurs conventionnels vers le bio : une dynamique cognitive et émotionnelle, *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 85, pp. 159-181.
- Van Dam, D., J. Nizet, M. Dejardin et M. Streith, 2009, *Les agriculteurs biologiques. Ruptures et innovations*, Dijon, Éducagri Éditions, 141 p.
- Weber, M., 2003, *Économie et société : les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, « Recherches en sciences humaines », 1, 410 p.
- Weick, K., 2001, *Making Sense of the Organization*, Malden, MA, Blackwell, 496 p.
- Weiss, H.M. et R. Cropanzano, 1996, Affective Events Theory : a Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experience at Work, Staw B.M, LL. Cummings, *Research in Organizational Behavior : An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18, CT : JAI, Greenwich, pp. 1-74.

## NOTES

1. Voir pour une revue de la littérature l'article de Christian Deverre et Claire Lamine (2010)
2. Voir diverses contributions dans l'ouvrage dirigé par Geoffrey Pleyers (2011).
3. Nous utilisons le terme de « dépassement » plutôt que celui de « gestion » couramment utilisée dans la littérature managériale sur la gestion des conflits dans les organisations afin d'éviter une conception exclusivement rationaliste (cognitivist) de cette résorption des émotions négatives. Cette mise en question du point de vue rationaliste est précisément un des résultats de nos analyses.
4. Weber parle plus précisément de rationalité en finalité ; nous lui préférons ici le terme de rationalité instrumentale, qui s'est progressivement imposé dans les développements ultérieurs de la sociologie.
5. Le cadre d'analyse de Rimé a été développé dans un contexte de relations interpersonnelles. Nous le transposons, dans le cadre de notre recherche, dans un contexte organisationnel.
6. La philosophie de la transition réfère au mouvement des villes en transition, initié par Rob Hopkins (2008).

---

## RÉSUMÉS

Cet article analyse les ressources cognitives, socioaffectives et valorielles que les membres dirigeants de quatre collectifs bio mobilisent pour dépasser les émotions négatives consécutives à un conflit ou un dysfonctionnement au sein de leur organisation. L'étude est menée en France et en Belgique. L'article invalide le rôle prépondérant du recadrage cognitif et montre l'importance des valeurs comme ressource mobilisée à la fois dans la stratégie « centrée sur l'émotion » et la stratégie centrée « sur la situation ». Les valeurs sont, de façon transversale, présentes dans tout l'épisode émotionnel, du déclenchement de l'émotion négative à son dépassement.

This article analyzes how the leading members of four collectives in organic farming mobilize cognitive, affective and value resources to overcome negative emotions that emerge from conflicts or dysfunctions within their organization. The study has been conducted in Belgium and in France. The research invalids the leading role of cognitive reframing and shows the importance of values both in the “emotion focused” strategy and in the “situation focused” strategy. Values are present in the whole emotional episode, from the triggering event of the negative emotion to the passing of the emotion.

## INDEX

**Keywords :** émotions, values, emotion focused strategy, situation focused strategy, organic farming collectives

**Mots-clés :** émotions, valeurs, stratégies centrées sur l'émotion, stratégies centrées sur la situation, collectifs en agriculture biologique

## AUTEURS

DENISE VAN DAM

JEAN NIZET

MICHEL STREITH

LAGNEAUX SÉVERINE