

# GUIDE À L'USAGE *22-23* DES PARTICIPANTS

page 24  
PARTICIPATION = PIÈGE À CON... CITOYENS ?

page 27  
POUR MOBILISER

page 30  
POUR FAIRE ENSEMBLE

page 36  
POUR ÊTRE À ÉGALITÉ

page 42  
EN CAS DE CONFLIT



# PARTICIPATION = PIÈGE À CON... CITOYENS ?

Participer, c'est étymologiquement «prendre part». C'est un verbe intransitif. On n'est pas obligé par la langue française de préciser à quoi. Mais quand c'est notre métier que de faire participer des gens, vient le jour où la question se pose. Elle est légitime.

La plupart des élus perçoivent la participation comme un «complément» de la représentation, devant être surveillé, contenu et contrôlé pour être pleinement satisfaisant. La liste des «dérives» du participatif peut alors être étendue à l'infini : démagogie, excès des demandes, ralentissement du temps de l'action publique, surreprésentation d'un petit groupe d'individus (tantôt «nimbyistes», tantôt «groupe d'intérêt»), voire délégitimation du rôle des élus.

Les fonctionnaires ayant la responsabilité «technique» de la conduite d'une politique publique reprochent régulièrement à la participation d'instaurer un conflit potentiel de légitimités entre «experts» et «profanes» de l'action publique, aggravé par le manque de compétence des citoyens, entraînant par la même une perte de temps considérable.

Les participants aux dispositifs, qu'il s'agisse de responsables associatifs, syndicaux ou de citoyens engagés à titre individuel, peuvent exprimer leur insatisfaction quand aux modalités de la participation, le manque de prise en compte de leur prise de parole, ou le «verrouillage» du thème du débat.

Certains militants ou mouvements insistent ainsi sur le caractère fondamentalement protestataire de leur engagement, et refusent bien souvent de prendre part aux débats tels qu'ils sont proposés par les autorités publiques, les considérant comme biaisés et inutiles<sup>1</sup>.

## ET DANS NOS ASSOS ?

Mais dans les associations et autres regroupements humains, la participation devrait permettre de mettre en œuvre cette volonté de partager les responsabilités, de faciliter la transmission, de renouveler les instances... Bref, en prenant un niveau démocratique sur lequel nous avons prise, la participation fonctionne-t-elle ?

Nombre d'élections associatives sont aussi caricaturales que les élections présidentielles françafricaines : élection du président sortant avec un score au-dessus des 95 %, liste unique, absence de débat, mandats illimités, et petits arrangements entre amis.

La gestion des bénévoles sur un festival peut être pire que celle d'intérimaires sur un chantier, et la gestion des salariés dans les structures de l'économie sociale et solidaire n'a parfois rien à envier au management participatif en vogue dans les multinationales.

On se sent parfois moins qu'un pion dans le jeu des alliances et scissions de courants et de tendances au sein d'un parti politique. Les mouvements militants y compris «alternatifs» reproduisent souvent les mêmes schémas de domination sur les nouveaux adhérents, surtout s'ils sont moins sachants ou moins causants, ou plus jeunes ou plus femmes que les anciens.

Pourtant, dans la plupart de ces structures et groupes humains, il n'y a pas de volonté consciente de dominer qui que ce soit. Il y a rarement le désir de confiscation du pouvoir. Et beaucoup s'acharnent même à susciter la participation de leurs adhérents, de leur équipe, des habitants...

<sup>1</sup> tiré de l'article «critique de la participation» par Guillaume Gourgues dans le dictionnaire critique de la participation : [www.participation-et-democratie.fr](http://www.participation-et-democratie.fr)

## À QUOI SERT LA PARTICIPATION ?

Nous avons distingué, dans nos stages auprès de bénévoles et professionnels du secteur socio-culturel au sens large, trois types de réponses.

### RÉPONDRE AUX ENVIES DU PUBLIC :

Elle consiste à prendre au sérieux les réponses à la question : «que voulez-vous ?» posée au public (ce qui est l'essentiel des politiques jeunesse, par exemple). Cette participation bute sur un phénomène : le public a tendance à répondre ce qu'on attend de lui plutôt que ses réelles attentes, par ignorance ou par facilité, ou bien encore pour obtenir ce qu'il pense pouvoir obtenir. Par exemple, des jeunes vont généralement répondre : un local ou un skate-park.

C'est vrai qu'il est difficile de répondre : «Je ferais bien plusieurs réunions avec des gens que je ne connais pas pour qu'on invente ensemble des choses auxquelles je ne pense pas.» Nous-même aurions du mal à formuler cette réponse avec la même question...

### JUSTIFIER LE TRAVAIL DE PROFESSIONNELS

Les personnes qui jouent le jeu de la participation sont suffisamment nombreuses pour justifier le travail de cette armée de travailleurs sociaux et d'agents à la participation ou à la citoyenneté, qui sont par ailleurs devenus virtuoses dans l'art du bilan positif d'actions participatives. Car il leur faut justifier leur poste, leur utilité sociale. «La culture du projet ne vise pas l'évaluation du service public mais la culpabilisation des personnels. C'est pour qu'on s'ajuste nous-même aux intentions des commanditaires et c'est juste la conformité à des critères quantitatifs qui est appréciée»<sup>2</sup>.

### RÉPONDRE À DES DEMANDES HIÉRARCHIQUES

Si une démarche doit nécessairement aujourd'hui être participative, il n'est d'ailleurs pas nécessaire de le souffler aux acteurs de ces projets innovants, ils y pensent tout seuls, il en est d'autres ou il s'agit carrément de sa raison d'être. La valeur première d'une action n'est plus ni la cause défendue ni la finalité recherchée mais le caractère participatif de sa réalisation, peu en importe le sens ou l'absence de sens.

S'il est difficile de se soustraire à ces impératifs venant de la hiérarchie, il l'est encore plus de travailler à l'émancipation de son public en respectant ces impératifs. Sans enjeux réels, une démarche, fût-elle participative, n'a pas de sens ni de raisons d'être.

N'écartons pas l'effet de mode, les enjeux électoraux même si c'est le plus souvent par ignorance ou peur des conséquences, même minime, que les décideurs poussent des salariés et des bénévoles dans des démarches participatives sans queue ni tête.

24-25

<sup>2</sup> «L'évaluation détruit nos désirs» dans Les Cahiers du Pavé No 1 – Le Projet.

## LA LUTTE DES PLACES

La première marche, c'est le «non-public», celui qui n'a jamais franchi la porte de la structure ou de l'institution au sein de laquelle il faudrait qu'il trouve sa place, qu'il participe.

La deuxième marche, ce sont ceux qui viennent aux occasions exceptionnelles: la fête de quartier, l'assemblée générale, l'événement de fin d'année.

La troisième, ce sont ceux qui participent à une activité régulière, mais qui y participent toujours en tant que «public».

La quatrième, ce sont ceux qui font partie des commissions, des groupes de travail, c'est-à-dire qui vont à des réunions dont l'enjeu est d'organiser les activités régulières et exceptionnelles.

La cinquième, ce sont ceux qui font partie du conseil d'administration ou de ces instances de décision dont l'enjeu est de choisir quelles activités régulières ou exceptionnelles auront lieu.

La sixième marche, c'est le bureau ou l'exécutif des instances de décision, ils animent les instances de décision. C'est aussi les salariés.

La septième et dernière marche, ce sont les responsables des exécutifs, les présidents d'associations, les chefs de service, les directeurs...

Les diplômés et les réseaux personnels permettent d'arriver directement à la 6<sup>e</sup> ou 7<sup>e</sup> marche. La participation ne serait-elle pas aussi cette lutte des places pour l'accès aux dernières marches de cet escalier ? Organiser cette sélection sociale par cooptation ou au mérite ne serait-il pas, à minima, un effet de l'idéologie de la participation ?

## LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

### DES ENJEUX RÉELS

Pour que la participation donne envie de s'engager, il faut des enjeux véritables (incarés), des pouvoirs réels; On participe à quelque chose, ce quelque chose peut être le fonctionnement d'une institution (dans l'école, dans l'association, dans l'entreprise...) par exemple. Le plus souvent, soit elle porte sur l'accessoire, la couleur des murs du local ou des boîtes-à-lettre pour reprendre des exemples connus, soit elle est sans pouvoir. Le même mot de participation regroupe tout un éventail de relations entre le pouvoir et les participants comme le montre ce tableau:

Niveau	Qualification	Définition
1	Manipulation	Ces niveaux supposent un public passif à qui on fournit des informations pouvant être partiales et partielles.
2	Instruction	
3	Information	Le public est informé sur ce qui va se produire, sur ce qui est en train de se produire et sur ce qui s'est déjà produit.
4	Consultation	Le public a la parole mais n'a aucun pouvoir dans la prise en compte de son point de vue.
5	Implication	Les opinions du public ont quelques influences mais ce sont encore les détenteurs du pouvoir qui prennent les décisions.
6	Partenariat	Le public peut commencer à négocier avec les décideurs, incluant un accord sur les rôles, les responsabilités et les niveaux de contrôle.
7	Délégation de pouvoir	Délégation partielle des pouvoirs à un collectif.
8	Contrôle par les citoyens	Délégation totale dans la prise de décision et de l'action.

### DE L'APPRENTISSAGE POLITIQUE

C'est-à-dire sans éducation politique de tous, «admettre le peuple au pouvoir, c'est appeler au savoir»<sup>3</sup>. Si ce qu'on appelle participation ne se limite pas à la «consultation» (donner un avis, informer) alors cela implique la capacité de débattre, en confrontant des «jugements de valeur». Et si le problème n'était pas seulement celui de la participation mais celui de l'éducation politique (ou populaire)? Celui de se former politiquement à partir de nos expériences respectives, de nos visions du monde?

Rappelons-nous comment des opinions opposées pouvaient se retrouver dans le même camp pour le référendum sur le Traité Constitutionnel Européen, et l'énergie déployée par de nombreuses composantes du mouvement social pour s'instruire et s'éduquer politiquement sur les enjeux et l'idéologie portés par ce texte. Quelle belle participation!

### DE L'ANIMATION DE CONFLITS

La participation nécessite la reconnaissance des divergences, le travail des désaccords, et des méthodes qui permettent ce travail. Participation si et seulement si on reconnaît les conflits d'intérêts entre les protagonistes du débat, donc les méthodes de débat pour les encourager et les autoriser. D'où notre attention aux procédures de discussion, à la manière dont les problèmes à débattre vont être formulés, à leur rythme, à la composition des groupes, aux méthodes, aux règles du jeu... car les effets de la discussion sont différents selon les procédures adoptées.

# POUR MOBILISER

26-27

Pour mobiliser, le secret c'est de se sentir au service du groupe que l'on réunit, à avoir au fond de soi le désir que chacun s'y retrouve et à y faire attention. La posture classique du chef de réunion est totalement inverse: le groupe est à son service, dans son intérêt pour que la cause qui le réunit avance, et le groupe doit donc se débrouiller pour ne pas retarder, d'une manière ou d'une autre, les avancées attendues de cette réunion par son organisateur.

## LA SENSIBILISATION

Donner envie à des gens de venir. C'est sans doute la plus difficile, car si les organisateurs ne se mettent pas au service de leur public, peu de gens feront le déplacement. Viendrons ceux qui n'ont pas le choix, par amitié, par mission professionnelle ou élective.

La sensibilisation n'est pas de l'information, qui peut être contre-productive, quand elle désensibilise. Par exemple, quand on reçoit cette lettre d'invitation à une assemblée générale:

*Madame, monsieur.  
Notre association a le plaisir de vous convier à son assemblée générale. Celle-ci se tiendra à la salle Boris Vian le vendredi 7 avril à 18h.*

*L'ordre du jour sera le suivant:  
- Rapport d'activités  
- Rapport financier  
- Rapport moral  
- Questions diverses  
- Approbation des rapports  
- Élection du Conseil d'Administration*

*Cette assemblée générale se conclura sur un pot offert aux adhérents.*

*En comptant vivement sur votre présence,*

*Le président,*



<sup>3</sup> La pensée de Jules Ferry a ainsi été résumée par M. Pottecher, «animation, théâtre et société», éditions du CNRS, 1986, p. 17.

Nous sentons implicitement qu'on ne va pas rater grand chose en n'y allant pas. Il n'y a pas d'enjeux nommés, c'est un handicap insurmontable. L'afficher dans tous les halls d'immeuble ne servira à rien.

Une communication ne crée pas l'événement, à moins d'avoir les moyens de Carrefour ou de TFI. Il y a pourtant une énergie folle dépensée dans l'écriture des supports de communication, le choix du graphiste et de sa proposition, le coût de ce travail et de l'impression, et donc la recherche de fonds pour financer tout ça, puis le travail d'affichage et de distribution de ces supports.

Quant à moi, quel tract dans ma boîte-aux-lettres, quelle affiche me fera me déplacer ?

En étudiant même sérieusement la question, et en l'ayant posé de nombreuses fois pendant des stages du Pavé, peu de choses peuvent faire déplacer quelqu'un à quoi que ce soit: y trouver à boire et à manger, y retrouver des amis, occuper un temps mort par une opportunité, voir des gens connus, vivre une expérience, et surtout, statistiquement, se laisser emmener par un proche, une connaissance en qui nous avons confiance.

Sur lequel de ces éléments peut jouer l'équipe d'organisation? Sensibiliser, c'est rendre sensibles les personnes rencontrées. Et ces personnes seront souvent plus sensibles à la personne qui leur en parle qu'à l'événement en question. Le secret consiste donc à s'intéresser aux gens que l'on invite plutôt que de les intéresser à l'événement qu'on organise. Ce qui me ferait me déplacer? Qu'un copain m'en parle, parce qu'il est heureux de préparer cet événement et qu'il créé le désir de m'y rendre: le bouche-à-oreille enthousiaste. La première des choses, c'est que l'événement soit enthousiasmant pour les organisateurs. Prenons-en ici le parti.

Qui est heureux de préparer la prochaine assemblée générale de son association? Et donc qui en parle avec enthousiasme à qui? Le public sera l'ensemble des personnes mobilisées par le bouche-à-oreille des organisateurs enthousiastes. Il faut donc multiplier les organisateurs enthousiastes.

## LA PRÉPARATION

Le groupe de préparation doit grossir au fur et à mesure que le jour J se rapproche. Il faut y traîner des gens si besoin. Comment? Par le bouche-à-oreille. En invitant ces futurs organisateurs enthousiastes à un café, et leur expliquer le besoin de personnes supplémentaires pour mener cette action enthousiasmante (si ce n'est pas le cas, reprendre plus haut). Conclure avec «t'en penses quoi de venir une soirée pour voir? Et après on en reparle?». Et après, il faut en reparler, les rappeler ou les revoir, un par un. «C'était comment pour toi? Qu'est-ce qui t'as mis à l'aise? Mal à l'aise? Ça te donne des idées? T'as envie de revenir?»

Et si on n'a pas besoin d'eux, il faut alors s'inventer des besoins, c'est le secret de cette phase: avoir besoin des gens. Nous sommes plus enclins à nous déplacer pour rendre service, pour faire quelque chose que pour venir assister passivement à un événement, notamment parce qu'il est difficile de trouver sa place dans un groupe quand on n'a ni statut ni fonction. Diviser ce qu'il y a à faire pour y inclure plus de monde.

Ce qui nécessite que les organisateurs apprennent à déléguer, à accepter que des tâches soient «mal faites», de perdre une partie du contrôle, de la maîtrise de l'événement. L'association rennaise des Éclaireuses et Éclaireurs de France propose chaque année un tableau de tâches nécessitant l'implication de chaque parent d'enfants inscrits à cette association: il y a une tâche par parent et c'est fait exprès. Cette tâche, cette responsabilité permet à chaque adulte d'avoir une fonction dans l'organisation et le rend donc légitime à venir dans les locaux, à discuter avec d'autres adhérents, à proposer des initiatives.

La préparation doit être un lieu de rencontre entre les participants, pouvoir se dire ce qu'on fait là, se créer un imaginaire collectif, fabriquer du politique, se serrer les coudes. Bref, être accueilli, faire groupe, se sentir utile et concerné, devenir enthousiaste et y emmener des proches. Encore faut-il que la préparation ne soit pas qu'un enchaînement de réunions mais une aventure collective.

## LE VÉCU COMMUN

Susciter la participation de tous dans un groupe ne fonctionnera pas avec des méthodes dynamiques permettant de gérer les affaires courantes de manière participative. Partager des savoirs, des films, des livres, des temps informels, des balades, des activités sportives ou culturelles, des repas ou des discussions sauvages sont tout autant indispensables à la vie d'un groupe que de mener des réunions et des actions réfléchies visant à l'avancée d'une cause.

Le vécu commun ne doit pas être vu comme des temps de vacances, de farniente, ou de détente — ces temps-là étant à construire ailleurs dans la vie de chacun — mais à entretenir les colères et les espoirs qui fondent les actions du groupe, à préserver sa capacité d'indignation sur la cause qu'il souhaite défendre.

Le risque est alors que l'affectif prenne le pas sur la cause. C'est un risque à prendre si on veut éviter l'autre: que le groupe ne se dissolve par manque de liens entre ses membres. C'est un travail permanent que d'équilibrer les temps de vécu commun interne au groupe et les temps publics, les réunions sérieuses et les réunions pour le plaisir.

## L'ACCUEIL

On se plaint tout le temps dans le milieu associatif que les gens ne viennent pas à nos événements. Mais l'avez-vous déjà fait, de vous pointer dans une salle associative que vous ne connaissez pas pour une réunion où vous ne connaissez personne, sur un sujet que vous ne maîtrisez pas et avec un déroulement que vous ignorez?

Le plus simple dans l'accueil consisterait sans doute à mettre le pot de l'amitié ou le temps informel qui vient d'habitude conclure la soirée en début de réunion. Sans doute ne le fait-on pas car le Kir Royal est, dans la tête des organisateurs, ce qui motive à venir et fait tenir les participants tout au long de la réunion.

Bref, vous arrivez à l'heure et vous êtes seul ou presque — il n'y a que les nouveaux qui arrivent à l'heure, les autres savent que ça démarre en retard. En général, on vient vous dire bonjour et on vous propose un café. Et voilà, vous êtes accueilli. La personne repart finir son mail ou tester le vidéo-projecteur pour la réunion, vous n'en savez rien de toutes façons.

Vous vous retrouvez debout avec votre café à 20h30 dans une salle vide en train de lire des affiches de prévention quand il y en a. Et souvent il n'y en a pas. Il vous reste alors les consignes de sécurité et le plan d'évacuation des locaux. Il est temps de s'inquiéter. Vous, pour votre réunion à venir, et eux, pour leur accueil des nouveaux venus.

Puis les anciens arrivent, s'embrassent, se demandent comment ça va, mais pas à vous.

28-29  
Vous êtes devenus aussi transparent que le plan d'évacuation. La réunion commence. Les prises de parole s'enchaînent. Pour parler, il faut lever la main ou se signaler. Vous n'osez pas, on ne vous la propose jamais. La réunion se termine, vous n'avez rien dit. Mais rendez-vous est pris pour la prochaine fois.

Je propose de s'y prendre pour l'accueil dans une réunion, un projet, un rassemblement de personnes exactement comme on ferait avec des amis qu'on invite chez soi. La différence, c'est que nos invités, on a envie de les voir, et sinon on se force. Dans les réunions, les nouveaux, on n'a pas forcément envie de les voir (on va en réunion pour y retrouver des connaissances) et comme c'est pas chez nous, on ne se force pas.

L'accueil ne précède pas le début de la réunion. C'est une fonction permanente. Une personne arrivant en retard, s'excusera discrètement, prendra place dans un coin sans bruit puis sera ignorée pendant toute la réunion. Si elle pouvait d'ailleurs se flageller pour expier son péché, ça en arrangerait beaucoup. Replacé dans un contexte privé, il paraîtrait aberrant que des invités en retard s'excusent timidement, s'assoient en bout de table et soient ignorés des conversations pendant la soirée.

Dans un contexte associatif aussi, il faudrait accueillir chaque personne qui arrive, peu importe son heure d'arrivée en l'introduisant dans la discussion. Si le groupe est trop nombreux pour être dérangé de nombreuses fois, cette fonction peut être dévolue à un membre, l'accueilleur.



# POUR FAIRE ENSEMBLE

## QU'EST-CE QU'UNE RÉUNION ?

Quand on se pose la question pendant nos formations, nous retrouvons toujours cette représentation de la réunion qui consiste en un temps sérieux et formel, visant à prendre le plus efficacement possible les décisions collectives nécessaires à l'avancée des travaux des personnes réunies et représentées.

Avons-nous autant de décisions à prendre dans notre groupe ? Avons-nous besoin de ce cadre formel ? Le sérieux est-il indispensable ? Notre finalité est-elle donc d'avancer des travaux ? Pourquoi reproduisons-nous ces schémas issus de ce que nous pensons être un comportement responsable d'un participant à une réunion ? Ne sommes-nous pas en train de reproduire les comportements des puissants de notre société, conseil des ministres ou d'une multinationale, ayant leur temps minuté, des enjeux importants et des intérêts divergents au sein du groupe, obligeant à un formalisme, un sérieux et une rigueur de circonstance ?

Si une réunion est un rassemblement de personnes, rien n'oblige à ce qu'elle se déroule assis en plénière à discuter à bâtons rompus de points définis à l'avance dans un ordre précis. Il est plus agréable pour chacun de réaliser ensemble des choses plutôt que de décider de qui devra s'en charger. Cependant, même si le mot est connoté négativement, faire ensemble nécessite des réunions de cet ensemble.

## POURQUOI Y VENIR ?

Nous avons travaillé sur cette question pendant une formation du Pavé intitulée « Comment faire équipe ? ». Il ressort que les attentes du pouvoir pour une réunion sont d'informer sur ses tâches, de valider les travaux en cours, de prendre des décisions et de pouvoir vider son sac.

Pour les collègues, les adhérents, la base, il s'agit plutôt de développer le sentiment de faire groupe, des attentes de convivialité, de produire collectivement, de faire avancer une cause, et de pouvoir vider son sac.

Il est donc essentiel que l'organisateur se mette au service du groupe car s'il ne part que de ses attentes, il en décevra sans doute la quasi-totalité.

## POURQUOI NE PAS Y VENIR ?

Il y a beaucoup de raisons mais nous vous proposons tout de même l'hypothèse suivante : peu de personnes souhaitent se mettre volontairement en situation d'être dominée dans un groupe. Qu'est-ce qui permettrait de rassurer de potentiels nouveaux sur la place réelle qui serait la leur dans le fonctionnement du groupe ? Qu'est-ce qui laisse entendre que ni le savoir, ni le genre, ni l'âge, ni la classe sociale ne réduiront la plupart au silence et à l'exécution de tâches simples ? Qu'est-ce qui rassure sur le fait qu'on ne fera pas tâche dans le groupe ? Que nous n'aurons pas à affronter vingt paires d'yeux qui se posent sur nous et qui attendent nos arguments, et que, cherchant un peu nos mots, nous récoltions un soupir et que le président nous lance sur un ton de défi mélangé à une perte de patience : "bon alors, qu'est-ce que tu proposes ?" RdV page 36 : Pour être à égalité.

## △ MÉTHODE DE RÉUNION <sup>4</sup>

Trois questions à se poser avant d'organiser une réunion :

- Quel est son intérêt ? (quels sont les contenus ?)
- De quelle manière allons-nous nous y prendre ? (quel est le processus ?)
- Qu'est-ce que les participants vont apprendre sur eux-même et sur les autres ? (quels sont les apprentissages visés ?)

N'avoir pas de processus est aussi handicapant que n'avoir pas de contenus. Cependant, reproduire des processus connus avec des contenus connus, c'est supprimer l'apprentissage, ce qui rend les réunions très rébarbatives<sup>5</sup>.

Il y a trois dangers potentiels dans le choix du processus : le formalisme, le moralisme et le méthodisme. Ces trois dérives rendent nos consignes contre-productives, corsètent l'imagination, et rigidifient les relations humaines.

Le formalisme consiste à appliquer des méthodes sans se souvenir des raisons pour lesquelles on les a créées ou choisies, ou sans se sentir obligé de penser les effets qu'elles génèrent. On perd l'attention portée au processus de réunion parce qu'on ne le questionne plus.

Le moralisme consiste à utiliser des méthodes par principe, c'est-à-dire que ce sont les méthodes qui portent les valeurs du groupe et plus les personnes elles-mêmes. Il devient alors difficile de changer de méthodes car ça attaque les valeurs du groupe. Cette dérive attaque l'apprentissage : les mêmes processus seront répétés à l'infini.

Le méthodisme consiste à réduire l'avancée d'un groupe à une affaire de méthodes. Si le groupe n'avance pas, c'est que les méthodes ne sont pas bonnes, il suffit d'en changer. Cette dérive évite de questionner les contenus des réunions.

<sup>4</sup> D'après *Micropolitiques des groupes*, p.34-35, 170, David Vercauteren, éditions Les Pariries Ordinaires, 2011.

<sup>5</sup> Ibid.

## ADAPTER LE PRÉVU AU VÉCU

Jour J. Ce jour-là, si vous vous retrouvez à prier pour qu'il y ait du monde, c'est qu'il y a un problème dans la préparation, vous n'y êtes pas assez nombreux, ou dans son contenu, qui n'est pas a priori assez enthousiasmant pour que les préparateurs y traînent leur entourage.

L'accueil est en place et tout est prêt. Sauf qu'il pleut. Ou qu'on est trois fois moins nombreux que prévu. On a deux heures de retard, le vidéo-projecteur ne fonctionne pas. Etc. À chaque fois, une question se pose : faut-il se battre pour maintenir ce qui était prévu ou faut-il lâcher prise et passer à la suite ? Il y a souvent tant d'investissement dans ce moment qu'il est difficile de lâcher prise. On se retrouve alors dans des situations qui ne font pas sens : on fait des petits groupes pour discuter d'un point alors qu'il n'y a que cinq personnes. On fait regarder un écran d'ordinateur à trente personnes parce que le vidéo-projecteur ne marche pas... Parfois aussi on lâche prise trop facilement, sous le stress, en se disant vivement que ce soit fini.

De fait, l'organisation devra souvent ré-ajuster en direct le prévu au vécu. Et s'il est préférable de privilégier le vécu au prévu, tous les ré-ajustements qui n'auront pas été anticipés seront donc précipités. C'est souvent à ce moment que les dominations reprennent le dessus. La tentation de supprimer ce qui semble risqué pour revenir à des formes certes chiantes mais rassurantes pour les organisateurs sera forte.

Le secret de cette phase, c'est l'observation. Quels sont les besoins du public que nous accueillons ? Cela évite de faire passer ses propres peurs devant celles du public, notamment celle d'être ridicule, qui conduit soit à maintenir ce qui était prévu (pour ne pas perdre la face) soit à le supprimer (pour ne pas perdre la face). Dans les deux cas, où est l'intérêt du public ?

## BRISER LA GLACE

Premier temps de la réunion: il s'agit de faire connaissance. Peut-on sortir de la forme assise autour d'une table avec des prises de paroles formelles, concises, argumentées et constructives? S'il s'agit de faire connaissance, alors mettons-nous au rangement, à l'aménagement, au jeu, à une balade dans le voisinage, au ménage, à l'artistique, ou à une activité manuelle... C'est souvent peu réaliste, et pourtant...

S'il est nécessaire de connaître les structures et institutions représentées autour de la table, s'il est agréable de connaître les prénoms des participants, il est triste de voir comment on limite la connaissance de l'autre à un nom et une fonction. Nous proposons deux choses en alternative au tour de table « nom – fonction »:

- le compléter ou le remplacer par une anecdote personnelle sur un thème donné, ce qui permet de continuer à découvrir les personnes que l'on connaît déjà un peu plus à chaque réunion, voire de leur redonner une apparence humaine,
- de demander aux participants ce qu'ils désirent pour la réunion, comment ils se sentent et ce qu'ils en attendent, plutôt que ce qu'ils sont<sup>6</sup>, par exemple en faisant un point météo des participants: chacun formule le bulletin météo de sa tête, couvert, grand soleil, orage, brouillard...

<sup>6</sup> Morjane Baba, *Guérilla Kit*, éditions la Découverte, p. 156.

## ANNONCER LA COULEUR

Un ordre du jour consiste à présenter le contenu de la réunion. Qu'en est-il du processus proposé et des apprentissages envisagés ?

### SUR LES PROCESSUS

Indiquer les tâches à effectuer tout au long de la réunion: décider, s'informer, analyser, faire — *ah non, c'est une réunion* — proposer, s'engueuler, s'ennuyer... Ce qui est autrement plus parlant pour les participants

### SUR LES APPRENTISSAGES

De présenter directement les enjeux centraux avec par exemple un débat mouvant sur le point crucial de la réunion. Cela permettra à ceux qui auront une boule dans le ventre jusqu'à ce qu'ils aient pu s'exprimer sur ce point de le faire tout de suite, et aux nouveaux de saisir ce qui fait clairement conflit plutôt que d'interpréter des non-dits tout le long de la réunion. Il s'agit également de les armer, avec les principaux arguments de chaque camp, pour le débat à venir.



## LIBÉRER LA PAROLE

Permettre à chacun de faire des liens entre le contenu de la réunion et sa propre vie, par exemple avec des consignes du type Groupes d'interview mutuel. Si beaucoup ne peuvent argumenter sur une décision, ils peuvent raconter une anecdote vécue qui les amène à prendre position.

Sortir les participants de l'isolement. Et donner la parole à chacun. En s'impliquant dans les échanges, chacun pourra repérer des alliés, des contradictions, des tempéraments... Ce qui nous amène sur des consignes du type « doutes et certitudes » ou bien « paroles boxées ».

Le secret de cette phase, c'est de passer en petits groupes. La majorité des gens, en effet, trouve difficile de prendre la parole dans un groupe de plus de quatre personnes, surtout s'il s'agit d'argumenter, surtout si le moment est formel. Si le débat a lieu en plénière, il est alors possible d'utiliser la technique du zoom: sans changer de place, les participants discutent du problème avec leurs voisins immédiats, par trois ou quatre. Au bout de quelques minutes, le débat général reprend<sup>7</sup>.

La difficulté avec ces consignes en petits groupes ou à base d'anecdotes, c'est la retransmission en grand groupe. Nous avons trouvé la parade: la supprimer. Il est souvent plus avantageux soit de collecter des prises de notes des différents petits groupes, cette collecte étant ensuite renvoyée par mail, soit de donner des consignes très courtes de retransmissions du type: choisissez une question en synthèse de votre petit groupe ou bien une affirmation.

## ÉLOIGNER LES EXPERTS

Beaucoup de méthodes présentées dans ce cahier visent ensuite à permettre à un groupe de réfléchir collectivement et d'émettre des propositions. Si expert il y a, nous ne pouvons que lui conseiller, ainsi qu'aux organisateurs, qu'il s'exprime le plus tard possible.

Une fois un discours clair, dense, structuré et réfléchi prononcé, il reste en effet peu de place au doute, aux approximations et aux hésitations des uns et des autres sur ce sujet. L'expert, quant à lui, ne peut que donner son savoir sans connaître ou sentir les attentes du public.

Nous proposons par exemple souvent que les participants prennent cinq minutes par groupe de trois et retransmettent publiquement une question qu'ils souhaitent poser à l'expert ou à la salle. L'expert est alors en mesure d'adapter son discours, son savoir au public présent.

<sup>8</sup> Paul Taylor dans « Actes de la recherche-action – réinventer l'éducation populaire et l'international en Bretagne », p. 229.

## DÉCIDER SANS OPPRIMER

La volonté de beaucoup de groupes humains est d'éviter le vote, car le vote induit des gagnants et des perdants, ce qui sape la cohésion du groupe et rend difficile la mise en œuvre par tous des décisions prises.

Alors le procédé consiste souvent à discuter jusqu'à ce que le groupe soit d'accord. Il existe des méthodes autour de ce fonctionnement par consensus. Nous en proposons deux dans ce cahier: l'élection sans candidature préalable et le consentement sociocratique. Si le consensus est plus louable que le vote, par le respect des différences et des minorités, il ne suffit pas à supprimer les jeux de domination et les jeux de pouvoir éventuellement présents dans le groupe.

Un consensus cache en fait quatre postures bien différentes:

	J'ai une opinion favorable.	J'ai une opinion défavorable.
Je choisis librement ma position.	Consensus	Convergence
J'agis sous pression, je n'ai pas le choix.	Conformité	Soumission

Il est possible de se reprocher mutuellement la responsabilité de ces jeux, il est aussi possible de les accepter, les assumer, les décortiquer pour ne plus les reproduire. Voici une explication de ces quatre postures qui risquent de co-exister dans chaque décision prise à l'unanimité, par Paul Taylor<sup>8</sup>:

- Quand on change d'opinion parce que nous sommes tous d'accord avec la qualité de l'argumentation, il y a une stratégie de consensus.

- On peut également dire dans une réunion que tout le monde était d'accord, pas par suite d'un consensus mais plutôt par suite d'une convergence. La convergence est quand il y a une décision Z et que moi j'arrive là par une argumentation X. Par exemple j'accepte de suivre son argumentation parce qu'il y a un financement à la clé, ou parce que la semaine prochaine c'est mon argumentation à moi qui passera etc.

- Si la pression est vraiment efficace, alors on entre dans une stratégie de conformité lorsque l'on change son opinion. Si vous n'acceptez pas de vous conformer à l'opinion dominante alors vous êtes exclu du groupe. Si j'exprime mon désaccord avec mon employeur je serai licencié, et à partir du moment où je serai licencié, je ne pourrai pas aider les gens que je veux aider, alors il vaut mieux que je reste.

- Si l'on ne change pas d'opinion mais que l'on s'y soumet, alors même que l'on n'est pas d'accord et qu'on ne voit pas de raison de s'y conformer, alors on est dans l'oppression pure et la soumission.

Proposer d'animer les prises de décision revient à reconnaître l'existence de dominations et d'inégalités au sein du groupe. Ne pas animer les décisions revient à laisser ces dominations et inégalités perdurer...

Si l'on devait traduire la démocratie en musique, le thème majeur serait

« L'HARMONIE  
DE  
LA  
DISSONNANCE »

LE PAVÉ

Saul Alinsky

## CÉLÉBRER NOS RÉUSSITES

La moitié de l'énergie du groupe doit être consacrée à célébrer ses réussites, ses victoires, la joie d'être ensemble, le plaisir de parvenir à des décisions communes, l'enthousiasme de faire avancer notre cause.

Si l'énergie du groupe n'est utilisée qu'à enchaîner des réunions, il est probable que le groupe s'effiloche et que ne restent que ceux capables de sacerdoce pour cette cause. Ce qui reste en mémoire d'un groupe, ce ne sont pas les réunions mais les célébrations que ce groupe a vécu. S'il n'y a pas de célébrations, il y aura peu de souvenirs communs.

Nous imaginons souvent un verre d'alcool comme forme de célébration. C'en est une possible, mais heureusement pas la seule. Nous utilisons souvent les pépites comme outil de célébration, parmi les méthodes présentées dans ce cahier.

Nous ne savons plus aujourd'hui prendre le temps de célébrer quoi que ce soit de nos propres vies, à part nos anniversaires, nous faisons la fête sans raisons, par tradition — les fêtes chrétiennes — par habitude, on est samedi soir, par obéissance au monde marchand — Halloween ou Noël. Sans doute reprendrons-nous foi dans la transformation sociale quand nous aurons ré-appris à être fier de nos victoires et à oser rendre ces fiertés publiques en les célébrant.

# POUR ÊTRE À ÉGALITÉ

Si notre objectif est de créer une participation la plus large possible, alors il ne suffit absolument pas de dire que «le débat est ouvert». Car non, tout le monde ne peut pas prendre la parole, pour diverses raisons. Notre premier travail est de déceler les rapports de domination objectifs mais aussi, et peut-être surtout, les rapports de domination subjectifs, ceux qui sont naturalisés, incorporés dans un «inconscient social». Ces rapports de domination que Bourdieu nommait «symboliques».

La plupart des personnes qui ne sont pas des «héritiers», c'est-à-dire celles et ceux qui n'ont pas la chance d'avoir un capital social et culturel forts (hérités de son milieu originaire, sa classe sociale), ont incorporé (très majoritairement) le fait qu'ils n'étaient pas légitimes devant le savoir, le langage, le vécu.

Dès les premières minutes s'expriment, de manière implicite ou explicite, les attentes de l'organisateur de la réunion et les marges de manœuvre laissées aux participants. Dans le cadre d'une chambre d'enregistrement, on sent tout de suite qu'il va s'agir d'écouter longuement l'organisateur en signifiant d'un geste de la main de temps à autre notre approbation pour qu'il puisse passer au laïus suivant.

## QUI PARLE DANS LES DÉBATS ?

Et pendant les moments d'échange, il y a une règle implicite derrière la liberté d'accès à la parole: la parole peut être prise par n'importe qui, sans limitation de temps, sans restriction sur le contenu jusqu'à ce que le suivant fasse de même. Cette règle empêche toute participation réelle de la grande majorité des personnes présentes.

Dès lors, si vous ne posez aucune contrainte (contrainte entendue ici comme droit) dans les formes de participation, vous privilégiez celles et ceux qui se sentent légitimes au regard de ce que la société entend par sujet-sachant. Les personnes à l'aise en grand groupe, les orateurs, ceux à l'aise avec l'argumentaire...

Quand il n'y a pas de contrainte, c'est la loi de la jungle, celle du plus fort et de celui qui réussira à s'imposer virilement. Et l'on sait que ce sont les hommes qui ont été «dressés» pour dégager cette pseudo-virilité dans une société encore trop marquée par le patriarcat, lorsque les femmes sont plutôt éduquées à rester bien dociles. Cet inconscient social est profondément ancré au sein d'une grande majorité d'entre nous.

Dans ces réunions, vous n'aurez que quatre personnes maximum qui prendront la parole, les plus habitués ou légitimes à le faire. Prendre la parole signifie la couper à une de ces quatre personnes, à entrer dans l'arène et à se hisser au niveau rhétorique de ces personnes légitimées par l'assemblée.

Après beaucoup de ces réunions organisées comme des messes, j'ai demandé à plusieurs personnes ce qu'elles pensaient de leur capacité à prendre la parole, et la réponse est toujours la même: «Je suis d'accord avec à peu près tout ce qui a été dit. Raison pour laquelle je n'ai pas pris la parole. Sinon, oui, je l'aurais dit. Je n'avais juste pas le désir de prendre la parole».

«Face aux personnes qui maîtrisent inconsciemment ou non toutes ces techniques de domination verbales, le reste du public peut être très intimidé. Il est alors plus facile de ne rien dire plutôt que d'oser s'exprimer devant des personnes qui ont l'air si «intelligentes».

Nous n'attendons plus rien de la forme, ni qu'elle facilite les échanges, ni qu'elle autorise le conflit, ni qu'elle suscite la curiosité. Tout ceci est renvoyé à la responsabilité de l'individu, qui, seul et désarmé dans cet arène du pouvoir, décide, consciemment ou non, de se résigner.

Ce qui pourrait être un moment de construction collective se résume alors à une succession d'idées plus ou moins brillantes émises par quelques personnes plus ou moins ennuyeuses. Le public, réduit au statut de spectateur passif, n'est pas véritablement traversé par ce qui se dit à la tribune. À la limite, c'est un spectacle comme un autre, qui ne change pas le cours de nos vies.

Ces formes de discussion hiérarchisée renforcent la logique de délégation de pouvoir, selon laquelle les experts seraient plus à même de débattre et de prendre des décisions nous concernant. Cette situation nous renforce dans un statut de passivité politique.<sup>9</sup>

Une bonne manière de vérifier l'existence de dominations au sein de votre groupe: notez tous les participants à une réunion ainsi que leur sexe et mettez un bâton pour chaque prise de parole. C'est souvent terrifiant car c'est au-delà des représentations qu'on pouvait s'en faire. Une autre manière est d'intégrer de manière définitive cette maxime bien connue: «Qui ne dit mot ne consent pas».

## COMMENT DOMINER UN GROUPE ?

Le mode d'expression utilisé (ou recherché, le cas échéant) consiste à convaincre l'assemblée: les prises de parole s'affrontent jusqu'à obtention d'un consensus par élimination des autres positions. L'exercice demandé consiste à exposer un discours construit et guerrier, clair et concis, si possible drôle et percutant, bref, un défi qu'il est difficile de se lancer quand justement on n'est pas rôdé à l'exercice et qu'on ne fait partie du pouvoir en place.

Voilà pour la posture générale. Quand on entre dans le détail de ces mécanismes de domination, on y trouve le fait de couper la parole, d'intervenir systématiquement après d'autres interventions, parler plus fort que les autres, avoir un ton très affirmatif, une posture physique en avant des autres, l'utilisation de termes spécialisés et d'effets de rhétorique.

N'oublions pas ensuite les privilèges de chacun à l'œuvre dans les débats comme dans les autres espaces de la société: elles sont dûes à l'âge, à la classe sociale d'origine, à la couleur de peau, au niveau scolaire et au sexe. Les hommes interviennent plus souvent, plus longtemps, coupent d'avantage la parole que les femmes, et leurs propositions sont souvent les plus écoutées<sup>10</sup>.

Où se former à ces mécanismes de domination symbolique pour être capable d'y résister? Ce qui fait dire à Noam Chomsky: «*Si nous avions un vrai système d'éducation, on y donnerait des cours d'auto-défense intellectuelle.*»<sup>11</sup>

<sup>10</sup> La répartition des tâches entre hommes et femmes dans le travail de la conversation, Corinne Monnet, 1998, brochure disponible sur [infokiosques.net](http://infokiosques.net).

<sup>11</sup> Petit cours d'autodéfense intellectuelle, Baillargeon Normand, Lux Editeur, 2006.

## POURQUOI SE LAISSE-T-ON FAIRE ?

Pourquoi une minorité se sent à l'aise dans ces conventions du débat public et une écrasante majorité se sent tellement incompétente qu'elle déserte ces débats publics? Y aurait-il un goût d'une minorité pour ces conventions du débat? Sans doute que cet esprit de compétition séduit une partie, infime, de la population. Faudrait-il y voir un lien avec le fait que ce sont principalement des hommes, d'âge mûr, blancs, issus des milieux favorisés, qui constituent les bastions des quatre personnes qui s'expriment dans l'ensemble des débats publics, qu'ils soient associatifs, politiques ou de société?

L'immense majorité se sent souvent trop inintéressante, pas assez instruite, a peur de la contradiction qui leur sera faite si elle osait prendre la parole, tellement que l'idée leur monte rarement jusqu'au cortex. Mais où sont les racines de cette division en deux classes: les parleurs et les taiseux?

Une hypothèse serait de remonter à l'enfance, sans doute que d'être le chou-chou de la maîtresse, capitaine de l'équipe de foot, délégué de classe, singe savant le dimanche midi en famille aide à prendre de l'assurance dans la prise de parole en public.

Sans doute que la société a tendance à demander bien plus aux garçons qu'aux filles de se positionner et de défendre leur position, évidemment que l'âge donne aussi de l'assurance, et que les milieux aisés ont un rapport au langage plus construit que les classes populaires.

Et sans doute qu'en grandissant, l'écart se creuse entre ceux qui se lancent dans la prise de parole en public et les autres. Jusqu'à l'âge adulte où il est bien difficile de rattraper son retard, de sorte qu'on peut parler d'égalité des chances dans la prise de parole sur un débat politique avec la définition du Pavé: le lièvre et la tortue ont la même ligne de départ, il suffit de lever la main pour avoir la parole...

## DES PRINCIPES POUR RENFORCER L'ÉGALITÉ

- Poser des contraintes sur la parole: des consignes et des méthodes empêchant la monopolisation de la parole par quelques uns, rarement malintentionnés par ailleurs. Il s'agit principalement de jouer sur la taille des groupes, sur le nombre de prises de paroles, et sur le type de paroles, c'est-à-dire de sortir de l'unique mode utilisé: l'échange d'arguments jusqu'au KO.

- Partir de l'expérience des gens: partir de leur vécu pour produire des questions, des savoirs et de la matière de débat offre une place égale aux savoirs de chacun (tout le monde a une expérience de...). C'est sans doute pour ça que c'est à la fois tout aussi efficace que peu pratiqué...

- Créer des temps en petits groupes: pour beaucoup (et peu importent les consignes), s'exprimer devant plus de trois personnes peut être difficile: peur du ridicule, de ne pas être à la hauteur, de ne pas être clair ou concis, peur du conflit, de perdre ses moyens ou manque de confiance en soi... La discussion en petits groupes est sans doute le plus important car le plus opérant de ces principes pour réduire les dominations sur la parole.

- Laisser des temps individuels: avant chaque temps de discussion, laisser 1 ou 2 mn pour que chacun puisse noter ses idées sous forme de mots-clés sur un papier, juste pour ne pas les oublier et avoir eu le temps de les noter. Ces 2 mn permettront à chacun de ne pas se laisser embarquer par les idées des premiers qui prendront ensuite la parole.

- Permettre l'expression des ressentis: les réunions ne sont souvent que cérébrales, occultant le corps et les émotions. Beaucoup de tensions et de fatigue nerveuse s'accumulent. L'obligation implicite de ne discuter que sur le mode de l'argumentation ne rend pas recevables les émotions de quelqu'un qui les livre. Ça ne semble être ni le lieu ni le moment. Et c'est aussi ce qui rend ces réunions si inhumaines à une bonne partie de la population. Commencer une journée de formation par une «*météo de la tête*» où chacun livre son humeur et ce qui l'agite change tout. Permettre d'exprimer le malaise qu'on peut ressentir suite à un événement difficile dans la vie du groupe change tout. Demander en bilan ce qui nous a touché plutôt que ce qu'on a compris change tout.



- Donner des consignes claires et sûres: maintenir ses consignes face à des habitués de la parole et qui voudraient les transformer, pour raisons d'efficacité généralement. Il faut s'exprimer de manière ferme et douce à la fois. Si vous croyez dans votre consigne, les gens vous croiront. Si vous êtes simple dans l'élocution, les gens en trouveront simple l'exécution.

- Faire des pauses régulières: discuter pendant plusieurs heures est une compétence sous-estimée de celles et ceux qui en ont l'habitude. La plupart, même parmi ceux-là, vont vite décrocher et subir la réunion, peu en importe l'animation. Les pauses seront d'autant plus courtes qu'elles viendront avant que les participants soient à saturation. Une fois ce niveau atteint, il sera difficile de mettre fin à la pause.

38-39

## AGIR CONTRE LES CHEF-FE-S

Il n'y a pas que la parole sur laquelle la domination s'exerce bien sûr. Dans votre groupe: qui prend les initiatives? Qui détient l'information? Qui est compétent pour réaliser les actions du groupe? Qui est toujours présent? Qui a une vision globale de la situation?

Le tableau Agir contre les chef-fe-s montre que la lutte contre les dominations est de la responsabilité de toutes et tous. À part dans les structures reproduisant volontairement des formes de domination (comme l'organisation capitaliste du travail), il n'y a pas de victimes innocentes, ni de bourreaux volontaires.

# LES CHEF-FE-S.

COMMENT S'EN DEBARASSER ?



CE TABLEAU A ÉTÉ RÉALISÉ PAR LA CARAVELLE EN 1978 À MARSEILLE.

(complétez le tableau)

CE QUI N'EST PAS DIT DANS CE TABLEAU  
 Ce tableau a été réalisé à partir de PRESUPPOSES, de principes de base implicites, qui mériteraient peut-être d'être développés. ON VEUT PAS DE CHEF-FE-S dans nos collectifs. Ce paraît évident mais ça ne l'est pas pour tout le monde. Certain-e-s pensent qu'il y a des talents naturels (ou culturels: l'âge, l'expérience...) pour dynamiser un groupe, le rendre plus efficace, le faire avancer plus vite vers la révolution ou vers le bonheur...

(SANS TITRE VOUS OFFRE CE POSTER. ACCROCHER dans votre D...)

TYPE de POUVOIR à diffuser dans l'ensemble du collectif	EXÈS de POUVOIR la Situation du/dela cheffe	LUTTE contre cet excès de pouvoir que le/la Cheffe peut mener
<b>L'INITIATIVE</b> Il correspond à la capacité d'agir par soi-même, d'avoir et de lancer des idées, de prendre les devants.	1 personne (ou seules peu de personnes), à cette capacité dans le collectif. Elle tire le groupe, l'entraîne, lui donne de l'énergie. Elle paraît infaillible. Quand elle n'est pas là, le collectif est un peu inerte / paumé.	se mettre en retrait, ne pas se jeter systématiquement sur le premier truc à faire, quitter momentanément le groupe, montrer ses faiblesses, être moins exigeant-e / plus tolérant-e / plus confiant-e envers les autres membres du collectif, cesser de craindre que sans elle, les choses seront forcément mal faites.
<b>L'INFORMATION</b> l'un des outils nécessaires pour prendre des initiatives	quand une seule personne (ou une minorité de personnes) dans le collectif a toutes les infos importantes dans la tête. Elle devient une personne référente, indispensable.	transmettre ces infos aux autres gens du collectif, aussi souvent que possible, par oral et surtout par écrit (pour qu'elles soient accessibles tout le temps par tout le monde).
<b>LA COMPÉTENCE</b> les savoirs techniques ou manuels, sont d'autres outils nécessaires pour prendre des initiatives.	quand une seule personne (ou une minorité) détient les compétences nécessaires au collectif par exemple, bricoler l'électricité, écrire un tract, faire une affiche, parler en public... Cette personne devient spécialiste et indispensable.	transmettre sa compétence dès que possible, être disponible pour cette transmission: se mettre à la portée des autres, ne pas les mépriser, ni les envoyer chier, quand elles posent des questions.
<b>LA PRESENCE</b> physique dans les moments de l'aventure collective.	une seule personne (ou une minorité) est toujours présente. Elle est la seule à voir et à vivre tous les moments de l'aventure collective (réunions, actions...): elle en connaît et maîtrise tous les détails. Elle fait partie du collectif plus que quiconque.	prendre des vacances, s'absenter, arriver en retard... Se rappeler qu'il peut y avoir d'autres choses à faire, d'autres choses dans la vie que cette aventure collective.
<b>LA PAROLE</b> la capacité de se manifester, s'exprimer, se mettre en avant.	quand une personne parle beaucoup, longuement, écoute peu, coupe souvent la parole aux autres.	Ce qu'elle peut faire pour se soigner, c'est apprendre à se taire, à écouter, à laisser des blancs, dans la conversation ou avant de prendre la parole en réunion...
<b>LA COORDINATION</b> vision globale de l'aventure collective et de ses priorités.	quand une personne (ou une minorité) s'occupe toujours de rappeler des dates importantes (par téléphone...), de lancer les réunions, de tenir l'ordre du jour, de poser les questions, de recenser les débats...	ne pas se jeter sans cesse sur ce rôle... Et se préoccuper de partager sa vision globale de la situation.

Même dans les collectifs qui de près ou de loin ont une hiérarchie, il y a des situations de pouvoir. C'est pas parce qu'on a abolit la hiérarchie, les postes d'autorité, dans le groupe (au niveau explicite) que hop, spontanément, comme par magie, on se libère d'un coup de 20 ans et plus de conditionnements, que nos comportements changent de A à Z. La lutte contre le pouvoir est une affaire quotidienne, de conscience, d'attention.

Y'A PAS DE VICTIMES du pouvoir dans un collectif autogéré: tous les responsables, tous les coupables, d'une situation de pouvoir. Les dominant-e-s autant que les dominé-e-s. L'effort pour changer le monde doit venir de tout le monde, sans exception, si on ça marche pas (à moins d'en venir au conflit). La motivation pour combattre la situation de pouvoir peut être partagée par toutes, et... à la chance d'être dans un milieu où a priori c'est le cas: les "chef-fe-s" parmi nous se disent parfois (souvent?) rongé-e-s par leur position.

MAIS Y'A DES CONDITIONNEMENTS. Par exemple la domination est genrée: masculine, elle peut aussi s'exprimer par une femme de façon masculine... son sens n'est toutefois pas le même. Et cette forme de domination peut se retrouver à travers toutes celles évoquées dans le tableau, en toile de fond.

Le tableau a des LIMITES: attention attention  
 CE TABLEAU EST TRES BO (modestement)  
 Ou plus précisément, il peut paraître très abouti: il ne l'est pas. Il est là pour être griffonné, griffonné, griffonné. Contesté. Work in progress, amigo.  
 CE TABLEAU EST TRES TECHNIQUE. Trop. On dirait un code de la route. Il ne couvre pas plein d'aspects du pouvoir: l'aspect historique, éducatif, linguistique, psychologique... D'autres aspects qui sont sans doute essentiels à comprendre, et à "travailler", pour changer des choses.  
 CE TABLEAU EST UN TABLEAU. Les situations réelles et humaines n'ont rien à voir avec des tableaux, elles sont bien plus complexes. Le but en lisant ce tableau n'est pas d'arriver à se classer, soi ou son collectif, dans une de ses cases. C'est simplement d'acquiescer quelques outils, quelques pu quelques idées, pour ensuite comprendre ce qu'on vit, se clarifier un instant le ce arriver un moment à formuler des choses, pour ensuite mieux revenir à la percez très particulière de la situation très singulière où on se trouve. Entendons-nous bien ce tableau n'est qu'un outil heuristique, dans le sens idéaltypique-wébérien du ter n'est-ce pas... est enten

LUTTE QUE PEUVENT mener LES AUTRES (les dominées)	SOLUTION COLLECTIVE POSSIBLE
prendre confiance en soi, se lancer, se jeter à l'eau, ne pas se reposer sur l'énergie des idées / la toute-puissance d'un-e seul-e (ou de quelques-un-e-s)	créer un climat de confiance où l'on accepte les tentatives, les échecs, les faiblesses. Ça peut aussi être identifier collectivement les différentes choses à faire ou à prendre en main, et formuler clairement, pour chacune, QUI s'en charge, histoire de montrer puis d'éviter que toutes les tâches soient accaparé-e-s par un-e seul-e ou quelques-un-e-s.
s'approprier l'information, ne pas se reposer sur des personnes référentes qu'on questionne quand on en a besoin.	créer des outils d'information collective: panneaux, cahiers, agendas, répertoires, dossiers juridiques.
Ce que peuvent faire les dominé-e-s, c'est se munir d'une certaine curiosité: trouver l'envie d'acquiescer au moins quelques autres compétences que la leur. Et c'est solliciter la transmission de compétence par lae compétent-e	instaurer ou généraliser les échanges de savoir dans la vie du collectif. Par exemple, faire en sorte que pour chaque tâche, il y ait 2 "exécutant-e-s": l'un-e compétent-e, et l'autre qui a envie d'apprendre.
ne pas oublier, quand la dominant-e est absente ou en retard, de ne pas l'attendre / pour agir ou commencer. Ça peut être, aussi, faire des réunions non-mixtes dominé-e-s (par exemple, dans un squat, non-habitant-e-s), où la présence de dominant-e-s est exclue.	choisir la non-permanence (par exemple, dans un squat "d'activités", pas d'habitant-e-s fixes)...
apprendre à prendre la parole, se défendre quand illes se la font couper, oser prendre la parole en réunion quand il y a des silences...	créer un climat où ceux qui ont des difficultés à s'exprimer sont écouté-e-s, respecté-e-s, pris-es en compte, aidé-e-s. Ça peut aussi être, pour les réunions, trouver des systèmes égalitaires de prise de parole (main levée pour demander la parole, tours de parole, tours de table, objet-relais de parole, temps de parole limité, etc., selon les situations).
c'est justement acquiescer cette vision globale de l'aventure et des urgences, et ne pas se bloquer dans le rôle d'exécutant-e.	à chaque réunion par exemple, c'est d'instaurer un rôle de médiateur, QUI TOURNE, pour que ce ne soit pas implicitement les mêmes qui s'y collent ou qu'on y colle.

# EN CAS DE CONFLIT

Peu de personnes sont à l'aise en situation de conflit. Nous avons en général le sentiment d'être pénible à vivre pour les autres, d'être contre l'harmonie et la paix. «L'industrie des public relations a fait du conflit et de la contestation quelque chose de négatif et d'indésirable. Il faut être d'accord ou bien vous n'êtes pas dans le ton; il ne faut pas choquer le voisin»<sup>12</sup>.

La participation ne peut être que conflictuelle, parce que les intérêts des gouvernants et des dirigeants sont souvent en contradiction avec ceux des gouvernés et des dirigés, parce que c'est l'animation de ces conflits qui permet de ne pas glisser dans des situations de violence — «le refoulement du conflit ne peut conduire qu'à la violence généralisée»<sup>13</sup> — et de souffrance individuelle et collective, parce qu'elle est donc la condition du maintien de la démocratie comme mode d'organisation sociale. «Le conflit est le cœur même d'une société libre et ouverte. Si l'on devait traduire la démocratie en musique, le thème majeur serait «l'harmonie de la dissonance»»<sup>14</sup>.

Et beaucoup plus pragmatiquement, il est bien difficile de donner du pouvoir à des participants, ou d'en prendre soi-même, sans construire simultanément un conflit avec les détenteurs destitués de ce pouvoir.

## LA COMMUNICATION NON-VIOLENTE

Pour réussir à dire des choses difficiles à quelqu'un, la communication non-violente propose de séparer ce qu'on a à dire en quatre paquets. Il est souvent utile de poser tout ceci par écrit et seul, pour faire la part des choses soi-même avant de se lancer à le dire à l'autre. Ceci permet même souvent de désamorcer des affrontements qui n'ont pas lieu d'être.

L'idée de la communication non-violente consiste à parler pour soi plutôt qu'au nom des autres. Le «tu» tue la communication. Dire «je» oblige à s'impliquer dans la situation et souvent à changer de posture.

Tout d'abord, nommer les faits et uniquement les faits, en les débarrassant donc de toute généralisation mais aussi de tout jugement et de toute évaluation, car l'interlocuteur risque d'entendre une critique et de résister à ce qui est dit. Les raisonnements ne font pas partie des faits, car ce sont des interprétations des faits.

Puis nommer nos ressentis, nos sentiments déclenchés par ces faits. Il s'agit de redevenir le sujet du conflit et non l'arbitre ou le juge. C'est aussi accepter de montrer nos faiblesses, ce qui peut aider à résoudre les conflits.

Nommer alors nos besoins. «Face à un message négatif, nous pouvons choisir de réagir de quatre façons: nous juger fautif, rejeter la faute sur les autres, identifier nos propres sentiments et besoins, identifier les sentiments et les besoins qui se cachent derrière le message négatif de l'autre»<sup>15</sup>. Il s'agit de sortir du jugement et de la morale pour exprimer ce qui n'est pas tolérable pour soi, ce qui atteint à son intégrité. Ces besoins ne sont pas des envies, ils ne peuvent pas être ignorés.

Et enfin faire des demandes claires, qui ne soient pas des injonctions, des ordres, pour que nos besoins soient pris en compte. Une demande peut donc être refusée ou modifiée, il s'agit de laisser de la marge à l'autre pour qu'il puisse agir, prendre en compte nos besoins à sa manière, pour émettre des propositions. Cette démarche permet de rendre chacun capable de dépasser le conflit dans l'intérêt commun plutôt que de cantonner l'autre à un rôle de coupable qu'il doit regretter en baissant les yeux, la réalité étant souvent plus complexe.

## LE TRIANGLE BOURREAU / VICTIME / SAUVEUR

Un mécanisme se met souvent en œuvre au sein d'un groupe en cas d'affrontement entre plusieurs personnes. Une première va en attaquer une autre, prenant alors une place de «bourreau». La personne attaquée devient alors une «victime» qu'une troisième personne va venir «sauver», se faisant ainsi «recruter» par ce problème, et attaquant au passage le bourreau. Une quatrième va alors soutenir le bourreau devenu victime par l'intervention du premier sauveur. Puis une cinquième entrera en jeu...

Ce mécanisme a ceci de dangereux qu'il déplace des conflits nécessaires à travailler au sein du groupe en problèmes de communication entre ses membres. «Dans les discussions, dans les débats, il ne faut jamais psychologiser, c'est -à-dire remonter d'une difficulté aux intentions ou à la faiblesse d'une personne. Il faut toujours rester techniquement autour du problème débattu sans jamais remonter à des interprétations psychologisantes»<sup>16</sup>.

On peut aussi s'attaquer non plus à la personnalité mais à la ligne politique que cette personne incarne. En enfermant des personnes dans des étiquettes, en leur assignant des attitudes, on les condamne dans le même temps. Il sera difficile d'en sortir, même avec une volonté sincère de remise en cause, pour les uns comme pour les autres.

On ne peut qu'inciter les deux premières personnes à se parler en aparté, avec un médiateur le cas échéant, pour dépasser ces problèmes de communication et mettre le doigt, le cas échéant, sur des conflits latents qui peuvent concerner tout le groupe.

## LE NOUVEAU DÉPART

Il est parfois nécessaire de ritualiser, de célébrer la fin d'un conflit au sein du groupe et de marquer l'entrée de ce groupe dans une autre phase de son histoire. Une consigne consiste à amener chacun à s'exprimer sur ce qu'il voit de positif d'abord, puis de négatif ensuite, soit sur le groupe, soit sur une personne en particulier. L'exercice peut alors être répété pour chacun des membres du groupe. Chacun s'exprime donc d'abord sur ce qu'il apprécie, ce qui lui est agréable puis dans un second temps, chacun s'exprime sur ce qu'il appréhende, ce qui lui est désagréable.

12 Être Radical, p.108, Saul Alinsky, Aden, 2012.

13 Éloge du Conflit, Miguel Benašavag et Angélique Del Rey, Éditions La Découverte, 2007.

14 Être Radical, ibid.

15 Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Marshall B. Rosenberg, Éditions La Découverte, 2012.

16 Isabelle Stengers, séminaire usages et enclosures, CST/GRéFA, Bruxelles, mai 2012, [www.enclosures.collectifs.net](http://www.enclosures.collectifs.net).