

COMMENT S'ORGANISER ?

Manuel pour l'action collective

Starhawk



COMMENT S'ORGANISER ?

Manuel pour l'action collective

Starhawk

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS) PAR GÉRALDINE CHOIGNARD



C
am
bou
rakis

sorcières

Collection dirigée par Isabelle Cambourakis

Illustration de couverture :
Suzanne Husky

Titre original :
The Empowerment Manual

First published by New Society Publishers Ltd., Gabriola Island, British Columbia, Canada.

© Starhawk, 2011.

© Éditions Cambourakis, 2021, pour la traduction française.

L'idée que le masculin représenterait l'universel est vivement critiquée par les féministes. C'est une des formes de la domination patriarcale dans la langue française. La collection Sorcières se veut un espace d'expérimentation de la langue ; les auteurices et traducteurices utilisent les règles d'écriture inclusive de leur choix.

Dans ce livre apparaissent des points médians (*impliqué·e, ancien·ne·s, meneur·euse...*), des pronoms neutres (*iel, celleux, ellui...*). Nous appliquons la règle de proximité selon laquelle l'accord de l'adjectif ou du participe passé se fait avec le nom le plus proche (exemple : « *les mécanismes selon lesquels sont réparties les gratifications et le pouvoir* »).

PRÉFACE
STARHAWK, L'ALCHIMISTE DU COLLECTIF
PAR ISABELLE FRÉMEAUX ET JAY JORDAN

Vous souvenez-vous de la première fois où vous avez posé les yeux sur une personne qui allait changer le cours de votre vie ? Malgré ma mémoire défaillante, le jour où j'ai¹ rencontré Starhawk pour la première fois reste inoubliable. C'était il y a vingt longues années, à une époque où l'on pouvait taguer *WE ARE WINNING* (nous sommes en train de gagner) sur les murs, sans doute ni ironie.

Nous étions en l'an 2000. Plus d'une centaine d'entre nous, venue·s du monde entier, étions assis·es en un cercle désordonné dans une vieille ferme tchèque. Le soleil d'été était déjà bien installé au-dessus des collines, nous étions ici depuis tôt le matin pour essayer de prendre ensemble une décision difficile. Le sommet du FMI (Fonds monétaire international) devait se tenir à Prague en septembre. L'objectif était de le faire échouer par des blocages, tout comme l'OMC (Organisation mondiale du commerce) à Seattle avait échoué six mois plus tôt grâce aux célèbres *turtles & teamsters* (« tortues et syndicalistes », c'est-à-dire une alliance sans précédent entre écologistes et travailleuse·s) qui avaient mené ensemble des actions directes.

Mais ici, en République tchèque, la grande question était : COMMENT le bloquer ? Nous étions inquiet·es : les chefs de la police tchèque étaient les mêmes que ceux qui étaient en poste douze ans auparavant, lorsque le pays faisait encore partie du bloc soviétique, avant la « Révolution de velours ». Apparemment, le FBI et la *Special Branch* de la police britannique (chargée de la « sécurité intérieure », la police politique en d'autres termes) allaient conseiller les forces tchèques sur ce nouveau mouvement de mouvements... Allaient-ils sortir les gants de velours ou les vieux tanks pour nous mater ? Ils ne pouvaient certainement pas nous laisser perturber un autre sommet international ! Nous nous sentions clairement en haut d'une vague de mobilisation ; une vague dont les eaux avaient commencé à monter lorsque les zapatistes s'étaient soulevé·s en 1994 et avaient montré la richesse de la pluralité en déclarant : « Il y a place pour plusieurs mondes dans le monde que nous voulons². »

Six ans plus tard, ce sentiment et cette pensée pluriverselles avaient créé un extraordinaire réseau mondial radical et *grassroots*, qui utilisait un nouvel outil – l'internet – pour

¹ Comme dans notre livre à paraître en anglais (Isabelle Frémeaux & Jay Jordan, *We are 'Nature' Defending itself. Entangling Art, Activism & Autonomous Zones*, Pluto Press / Vagabonds, 2021), deux corps-esprits et quatre mains ont tapé cette préface, parlant parfois en « je » et parfois en « nous ». Dans une époque où un individualisme délimité n'est plus une posture désirable ni même rationnelle à partir de laquelle penser, cette perspective fluide fait sens pour nous et, nous l'espérons, pour vous aussi.

² Comité clandestin révolutionnaire indigène – Commandement général de l'EZLN (Armée zapatiste de libération nationale), Quatrième déclaration de la jungle lacandone, janvier 1996.

s'organiser. Du Carnaval contre le capital en juin 1999, qui avait semé le chaos dans le centre financier de Londres et dans 150 villes du monde simultanément, jusqu'au Mouvement des sans-terre au Brésil, en passant par le démantèlement du McDo à Millau, à proximité du Larzac, ou la grève générale contre la privatisation de l'eau imposée à Cochabamba en Bolivie, le mouvement ne cessait de s'amplifier. « Le fait de nommer l'intolérable constitue en soi l'espoir³ », écrit l'écrivain anglais John Berger. L'intolérable c'est le capitalisme et nous le nommions, malgré les discours sur « la fin de l'Histoire ». Ce mouvement avait permis aux luttes locales de s'unir en un essaim de rébellions contre les institutions mondiales, architectes de l'apocalypse, imposant des politiques qui mettaient en avant le profit et la privatisation, sans tenir compte des personnes et de la planète. Nous avions le vent en poupe, l'histoire semblait malléable, le contresommet de Prague allait être déterminant pour la confiance collective du mouvement.

Dans la pièce, il y avait toutes sortes d'espèces politiques présentes : nous, les Britanniques « rose et argent » de Reclaim the Streets, qui utilisons la fête comme outil de protestation, mais aussi un groupe de punks polonais·es renfrogné·es tout de noir vêtu·es, des défenseur·euse·s états-unien·ne·s des forêts et des pêcheurs bangladais, des dockers de Liverpool en grève, des agriculteurs indiens représentant des millions de personnes, des autonomes italien·ne·s, des squatteur·euse·s berlinois·es et barcelonais·es... Un tas de vieux et vieilles gauchistes nous avaient rejoint·e·s pour la première fois, attiré·e·s par les succès de ce mouvement anticapitaliste horizontal et anarchiste. Ils étaient venu·e·s en nombre et espéraient visiblement noyauter l'assemblée et prendre le contrôle du vote, comme le veut une tactique éprouvée. Sauf que ce mouvement ne votait jamais, nous utilisions le consensus.

Et, enfin, il y avait une sorcière anarchiste qui se faisait appeler Starhawk. Elle était assise dans sa longue robe bleue flottante, un djembé serré entre les jambes, les pieds fermement plantés sur le sol. C'était la première fois que je voyais cette célèbre écoféministe californienne, qui allait devenir une amie proche et la source d'une grande inspiration. Son corps ressemblait à une grande racine plongeant dans la terre, elle semblait tellement ancrée, tellement solide, tellement présente. Avec beaucoup de courage, elle avait pris le rôle de facilitatrice de cette assemblée. Ce qui était peut-être encore plus courageux, c'est que les techniques qu'elle employait étaient celles auxquelles elle était habituée depuis les années 1970 dans les mouvements d'action directe écoféministes et les réseaux païens au sein desquels elle était fortement impliquée. Signes de main; « spectrogrammes » (une ligne imaginaire sur laquelle les personnes se positionnent pour aider à la décision collective), facilitation serrée et *vibe watcher* (personne chargée d'évaluer la météo émotionnelle de l'assemblée) : les méthodes paraissaient très nouvelles, bizarres, voire carrément étrangères à beaucoup de personnes dans la salle ce jour-là. Mais son intelligence malicieuse avait fini par convaincre la plupart d'entre nous.

³ John Berger, *Et nos visages, mon cœur, fugaces comme des photos*, Champ Vallon, 1991, traduit par Katya Berger Andreadakis, p. 27.

La tension était palpable, les discussions tournaient en rond et l'atmosphère était de plus en plus déprimante. Pourtant, la réunion devait se terminer le lendemain, nous n'avions pas d'autre choix que de prendre une décision pour que chacun·e puisse se préparer à mobiliser dès son retour chez soi ! Starhawk facilitait brillamment, s'assurant que tout le monde puisse s'exprimer, mais nous étions dans une impasse, coincé·e·s entre les marxistes qui insistaient sur la nécessité d'organiser une seule manifestation marchant vers le sommet avec un slogan unitaire, et les autres qui poussaient à assiéger le bâtiment avec une diversité de tactiques.

À un moment, j'ai vu Starhawk empoigner son djembé. J'ai frémi en pensant « Elle ne va quand même pas jouer de ce tambour maintenant ? On n'est pas dans un camp de sorcières en Californie ! Utiliser un vieux rythme hippie pour maintenir l'énergie d'une réunion va aliéner tout le monde, on n'y arrivera jamais... » Elle a commencé à frapper sur sa percussion, j'ai grimacé. Cela a semblé durer une éternité.

Et puis, je l'ai senti, l'énergie dans la pièce s'est transformée, elle avait fait quelque chose – quelque chose de magique. Le consensus fut atteint peu de temps après qu'elle ait terminé : l'action prendrait la forme de quatre blocs, chacun portant le nom d'une couleur et avec une tactique différente. Le jaune, depuis le nord, pour les Italien·ne·s et leurs structures gonflables qui pousseraient à travers les lignes de police, le rose et argent pour un carnaval hyper déterminé depuis le sud, le bleu pour une confrontation plus directe depuis l'ouest avec des tactiques de type black bloc et le rose pour les socialistes qui voulaient défiler avec leurs pancartes depuis l'est. L'objectif était de bloquer les délégués et les banquiers à l'intérieur du bâtiment.

Quelques mois plus tard, par un mardi ensoleillé de septembre, le mouvement altermondialiste remportait une nouvelle victoire. Malgré le refoulement de nombreux·ses militant·e·s à la frontière et la présence de 11 000 policiers, armés de grenades et de canons à eau, 20 000 personnes parvinrent à provoquer un chaos d'une telle diversité autour du sommet que le FMI fut contraint d'annuler le deuxième jour de ses réunions ! Au même moment se déroulaient des centaines d'actions coordonnées, du Pakistan au Tamil Nadu, du Brésil à la Belgique, de la Pologne à l'Afrique du Sud. Le mouvement a continué à se renforcer, jusqu'à ce qu'il soit laminé l'année suivante en 2001 par la répression massive à Gênes lors des mobilisations contre le G8 en juillet puis par les conséquences des attaques terroristes du 11 septembre.

Ce que Starhawk a démontré dans la ferme tchèque, c'est que la facilitation d'assemblée repose sur une véritable alchimie : la capacité à tenir et à modeler un espace, avec soin et attention, à tisser l'énergie et les discussions de manière à ce que chacun·e ait le sentiment d'avoir contribué à la décision finale, à écouter en profondeur et à synthétiser les différents points de vue en une position contenant toutes les valeurs du groupe. C'est littéralement le *consensus* – nous permettre de nous *sentir* ensemble. Je me souviens du moment où j'ai finalement quitté la salle étouffante et du soulagement profond que je

ressentais. Un orage s'est abattu sur la colline... c'était comme si la foudre brisait la tension de siècles de luttes intestines dans les mouvements radicaux. Alors que les éclairs traversaient les nuages gris, j'ai imaginé Bakounine et Marx se disputant et divisant le mouvement international en 1872 et j'ai essayé d'imaginer ce qui se serait passé si Starhawk avait été présente à cette réunion qui a également changé le cours de l'histoire.

Quelques années plus tard, nous avons eu l'occasion de mieux comprendre comment elle avait « magiquement » réussi à faire en sorte qu'une centaine de personnes d'horizons si différents arrivent à confluer. Nous avons toutes deux décidé de participer à une formation que Starhawk donnait depuis des années aux États-Unis et dans le monde entier, et qui se tenait enfin au Royaume-Uni : the Earth Activist Training (EAT ou formation des activistes de la Terre). Il n'est pas excessif de dire que cela a changé nos vies. L'EAT est un cours de design en permaculture avec un ancrage dans la spiritualité écoféministe et un accent sur l'organisation et l'activisme, combinant ainsi l'ensemble des compétences qui rendent Starhawk si unique. Car elle est non seulement une (très célèbre) sorcière et une activiste qui a joué un rôle clé dans la plupart des mouvements d'action directe depuis les années 1980 – des mouvements antinucléaires aux États-Unis en passant par les mouvements altermondialistes, jusqu'au soutien à la Palestine et, plus récemment, à de nombreuses luttes autochtones, comme à Standing Rock en 2016 – mais elle est aussi une permacultrice très compétente et expérimentée. La permaculture est un système de conception écologique dont le principe central est qu'en observant le fonctionnement d'écosystèmes tels qu'une forêt ou une prairie, nous pouvons apprendre à construire des habitats humains économes en énergie, résilients, sans déchets et productifs. Trois éthiques interdépendantes – soin de la terre, soin des gens, partage équitable – y encadrent un ensemble d'attitudes et de principes, chacun d'entre eux résumant la complexe sagesse de la conception des écosystèmes. Décrite par certain·e·s comme « l'art de créer des relations bénéfiques » et par d'autres comme « la science des connexions », la permaculture fusionne le bon sens traditionnel et la recherche écologique contemporaine. L'idée d'imiter les modèles des systèmes naturels peut être appliquée à toutes sortes de situations, de la plantation de paysages comestibles à la conception de spectacles, en passant par l'organisation d'actes de résistance créative, de folles fêtes ou de rituels. La formation EAT est un modèle extraordinaire de navigation entre différents mondes, ce que Starhawk semble être capable de faire comme nulle autre. Elle est aussi à l'aise parmi des anarchistes du black bloc que parmi des geeks de la permaculture obsédé·e·s par la biologie ou des sorcières passionnées par les cristaux. Dans le cadre de sa formation, elle met un point d'honneur à mélanger ces différents groupes, illustrant un concept clé de la permaculture : « intégrer plutôt que séparer ». Starhawk est tout à fait prête à (et à même de) gérer les frictions qu'un tel melting-pot peut susciter. Elle est experte lorsqu'il s'agit d'inciter chacun·e à traverser les ponts qu'elle aide à construire, pour trouver non

seulement une compréhension mutuelle mais également la capacité à collaborer. Par ailleurs, elle vit en collectif depuis plusieurs décennies et en sait donc long sur les joies et les pièges de la construction d'une communauté, au-delà des simples réunions.

Au cours de la formation, les différents fils sont tissés de façon magistrale : une des journées est consacrée à l'eau et on y apprend des méthodes ingénieuses et efficaces pour irriguer un jardin, une méthode de construction d'un système DIY de filtration des eaux grises et comment appliquer la logique de l'écoulement de l'eau aux mouvements de masse lors de manifestations ou d'actions directes (à l'instar des manifestant·e·s de Hong Kong et de leur slogan « Be water »). La journée se termine par un rituel de purification autour de l'eau. Ce qui y est le plus étonnant, c'est la façon dont Starhawk parvient à transformer un ensemble de personnes fort diverses en un groupe solide et uni, en l'espace de quelques jours seulement. Ses impressionnantes connaissances, sa solide confiance en elle-même et dans le groupe, son humour, sa tendance à l'autodérision, sa générosité et sa patience ont créé l'espace le plus « safe » que nous ayons jamais vu. Non pas dans le sens où l'on se sent à l'aise et rassuré·e dans ses propres croyances, mais dans le sens où l'on se sent capable de prendre des risques, de sortir de sa zone de confort. Elle est en effet une fabuleuse pédagogue et cela est palpable tout au long de ce livre, tant dans la manière dont il est structuré que dans la finesse des explications.

Nous nous souvenons de A., un ami anarchiste engagé qui, lors de la session de formation à laquelle nous avons participé, avait passé quasiment les deux semaines à ostensiblement essuyer la vaisselle pendant les « cercles du matin » : au début de chaque journée, Starhawk invitait tout le groupe à se tenir debout en cercle, honorant les quatre éléments et apprenant à « s'ancrer » pour se sentir capable de faire face au stress ou aux situations inconfortables. Pour A., ce genre de « truc hippie » était insupportable... jusqu'aux derniers jours où il nous a finalement rejoint·e·s. Il avait réalisé à quel point le rituel était une dimension essentielle de la construction du groupe et qu'il pouvait y puiser ce dont il avait besoin. Starhawk avait donné le temps et l'espace pour que chacun·e puisse l'appréhender de manière à être à l'aise.

Pour toutes ces raisons, nous l'avons invitée (avec son amie de longue date et traductrice Isabelle Stengers) à venir sur la zad de Notre-Dame-des-Landes, où nous vivons depuis 2016, pour discuter de son approche d'une « spiritualité militante » et réaliser un rituel de l'eau afin de naviguer au milieu des conflits. Il nous semblait pertinent de lui permettre d'apporter son énergie et son expérience sur ce territoire extraordinaire, où quarante ans de lutte, une diversité exceptionnelle de tactiques et une capacité à combiner construction et combat ont finalement abouti à l'annulation du projet d'aéroport qui aurait détruit 1650 hectares de zones humides et de terres agricoles. En effet, si ce mouvement reste une lueur d'espoir pour beaucoup en cette époque dépourvue de victoires, et que sur ce territoire se développe une formidable tentative de construction des communs, nous y voyons aussi une communauté traumatisée par la répression et les luttes intestines. C'est un territoire et un mouvement sous pression de toutes parts depuis des années, où les antagonismes et les conflits d'usage et d'idéologie ont causé de grands dommages.

Tou·te·s ceux qui se battent pour la vie et la justice savent combien cela peut être difficile – autant qu'exaltant. Nous avons besoin de méthodes et de processus qui laissent la place au débat véritable, au désaccord, à l'élaboration collective et à la guérison lorsque tout tourne au vinaigre. Starhawk nous a montré comment offrir des rituels généreux, clairs dans leurs intentions, mais qui ne tombent pas dans le piège d'une solennité excessive et sont de puissants vecteurs de liens. Au milieu d'un champ voué à être bétonné pour devenir piste d'atterrissage, entourée de plusieurs centaines d'entre nous, elle a présenté un bol où elle a versé quelques gouttes d'« eaux du monde », des échantillons d'eau qu'elle avait collectés dans tous les endroits qu'elle avait visités, et elle a invité les personnes présentes à venir verser l'eau de leur propre territoire. Nous avons évidemment offert l'eau d'une de nos neuf sources de la zone humide que les bétonneurs voulaient assécher. Dans un langage simple (émaillé de quelques blagues inimitables), elle a expliqué comment et pourquoi l'eau est sacrée, ce qui ne signifie pas « un truc imposant devant lequel on se prosterne, mais ce qui détermine vos valeurs, ce que vous êtes prêt·e à défendre ». Puis, au rythme de son célèbre tambour, elle nous a entraîné·e·s dans une *spiral dance*, une sorte de transe collective où tou·te·s les participant·e·s se tiennent par la main et tournent en spirale dans l'espace de manière à se regarder dans les yeux. Très simple dans son concept et sa mise en œuvre, la *spiral dance* a ouvert un espace de connexion très fort entre les gens, en nous reliant à la terre sous nos pieds et à l'intention qu'elle ne devienne jamais une piste d'atterrissage.

Ceci est la force des rituels et c'est ce qui nous a poussé·e·s à créer, avec le duo d'artistes *b*, la CAR (Cellule d'action rituelle) afin de développer des rituels collectifs pour célébrer les saisons et le 17 janvier, jour anniversaire de l'abandon du projet d'aéroport, sur le bocage de la zad. Les rituels sont essentiels pour galvaniser notre force affective collective. Ce sont des moments de connexion où nous pouvons clarifier nos visions communes, faire le deuil de nos pertes ou célébrer des victoires ensemble. Dans le rituel, nous recréons nos liens les un·e·s avec les autres. On y retrouve ce qu'est la vraie liberté : un changement de paradigme par rapport au Moi promis par le capitalisme, capable de faire ce qu'il veut, électron libre mais déconnecté. La nôtre est une liberté incarnée, où les mondes humains et plus-qu'humains⁴ sont imbriqués, enchevêtrés et liés les uns aux autres. Sans relations avec notre nourriture et nos ami·e·s, l'air et l'eau, la terre et nos amours, nous ne sommes pas libres de nous épanouir. Nos identités mêmes sont créées par toutes ces relations. Les rituels aident à maintenir ces relations réciproques, ils marquent et permettent le changement tout en encadrant et célébrant la continuité de la vie. Surtout, ils sont source de gratitude et nous rappellent ce que signifie faire partie d'un bien commun composé de tant d'autres perspectives.

Mais, évidemment, les rituels ne peuvent pas compenser des processus collectifs déficients ou du moins insuffisants. Ce fut un choc pour nous, après vingt ans d'organisation

⁴ David Abram, Comment la terre s'est tue. Pour une écologie des sens, *La Découverte / Les Empêcheurs de penser en rond*, 2013, traduit par Didier Demorcy et Isabelle Stengers, p. 27.

au Royaume-Uni, d'assister à des assemblées en France (et pas seulement sur la zad !) avec si peu de facilitation et une forte réticence à adopter même les méthodes de discussion les plus simples parce qu'elles étaient considérées comme des « outils de management » ou accusées de « tuer la spontanéité » (ce qui peut être vrai dans certains cas, mais trop souvent la spontanéité en question prend la forme d'une poignée de personnes – souvent des hommes – monopolisant toute la discussion). Le fait de prêter beaucoup d'attention aux méthodes de travail d'un groupe est souvent considéré comme un obstacle à la réalisation de ses objectifs, un frein face à l'urgence. La réaction classique est que certains groupes, frustrés par cet état de fait interprété comme un manque de considération pour les questions de pouvoir, se forment et se concentrent presque uniquement sur les processus, mettant toute leur énergie à réfléchir et à analyser la dynamique de groupe... et aboutissant trop souvent à des discussions purement théoriques et sans impact. Bien sûr, sur la zad, ces questions n'ont pas empêché le mouvement anti-aéroport de gagner contre le projet, mais des blessures et des traumatismes profonds auraient sans doute pu être évités si les processus collectifs avaient été plus sains et si la rancœur ne s'était pas autant accumulée.

Le cadre de réflexion proposé par Starhawk permet de dépasser le débat stérile sur « processus *ou* productivité », « soin *ou* efficacité », ce qui est urgent et nécessaire. Elle attaque également de front l'inévitable question des conflits, avec lucidité et pragmatisme. De même, son analyse fine des questions de pouvoir et sa proposition claire de délier cette notion de celle de leadership sont autant de chemins pour construire des groupes inclusifs et durables qui savent préserver leur énergie pour continuer à se battre. Il s'agit d'oser aller au-delà des idées préconçues et des vieilles habitudes. Car celles-ci *peuvent* changer, même si cela implique parfois des conflits. Comme Starhawk l'affirme, « les systèmes ne changent pas facilement. Ils essaient de se maintenir et recherchent l'équilibre. Pour changer un système, il faut le secouer, rompre l'équilibre. Cela nécessite souvent un conflit. Pour moi, le conflit est un lieu profondément spirituel. C'est un point de haute énergie où le pouvoir rencontre le pouvoir, où le changement et la transformation peuvent se produire⁵ ».

Cela vaut donc la peine de se lancer, même dans les groupes et mouvements réticents à adopter l'approche que ce livre explore en profondeur. Bien sûr, de nombreux groupes et mouvements en France expérimentent déjà les méthodes qui y sont développées. Ce manuel fournit une feuille de route indispensable pour commencer ou approfondir différentes manières de mener des processus collectifs, à la manière de Starhawk : les mains dans le cambouis, sans naïveté ni angélisme. Au fil des pages, tou·te·s y trouveront matière à réflexion, ainsi que des exemples concrets, des exercices, des scénarios fictifs (mais ô combien réalistes) issus de sa propre expérience. Son attention va bien plus loin que le partage d'un ensemble de techniques : ce qu'elle propose, ce sont des pistes pour

⁵ Starhawk, « *Toward an Activist Spirituality* », *Reclaiming Quarterly*, n° 91 [en ligne], automne 2003, p. 49.

transformer nos mentalités et nos habitudes afin d'entrer dans des modes de collaboration durables.

Ce livre s'adresse à tou·te·s ceux qui pensent que nous pouvons mieux vivre et lutter sans le contrôle des autorités ou des experts ainsi qu'à ceux qui ne supportent plus de voir nos collectifs se déchirer et être paralysés par l'indécision. Nous avons tellement de choses à *dés*apprendre – démanteler les modes de pouvoir hiérarchiques, le sexisme, le racisme, briser l'individualisme existentiel qui pollue nos esprits et nos corps. Nous devons apprendre les compétences qui permettront à nos groupes de travailler de manière fluide, efficace et régénérative. Il ne nous reste plus beaucoup de temps pour renverser la machine de mort pétro-patriarcale, coloniale et capitaliste. Ce manuel a dû attendre dix ans avant d'être traduit en français, espérons qu'il n'en faudra pas encore dix de plus pour que ces mots se traduisent en pratique. Un rapport du GIEC (le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, pas exactement connu pour ses positions révolutionnaires) publié en 2018 (et le dernier rapport paru cette année ne fait que confirmer la tendance) a affirmé que si nous voulons éviter le pire de l'effondrement climatique, il nous reste douze ans pour « des changements rapides, profonds et sans précédent dans tous les aspects de la société ». Ce qui aujourd'hui nous en laisse neuf. Nous ne pouvons pas nous permettre de subir éternellement les effets de mauvais processus collectifs, ils sapent nos âmes et détruisent nos mouvements mais, comme tout, ils ne sont pas inévitables. Nous devons juste réapprendre à faire et à vivre ensemble ; ce livre est un fantastique guide à cet effet. On pourrait même l'appeler un guide de survie.

*Ce livre est dédié à
Margo Adair, qui a consacré sa vie
à associer esprit et action pour tendre
vers la justice sociale.*

REMERCIEMENTS

Ce livre est issu de plusieurs décennies de travail, de création, d'organisation et de vie dans des collectifs et des groupes collaboratifs. J'ai appris quelque chose de chaque personne rencontrée au long de ce chemin, et il m'est impossible de les nommer toutes ici. Mais je veux particulièrement remercier toutes les personnes qui ont pris part au groupe Reclaiming, à mes cercles et à mes *covens*, et qui ont vécu dans mon lieu de vie collectif, Black Cat. J'éprouve une gratitude particulière envers ceux avec qui j'ai été en conflit – ils se reconnaîtront – et que j'aime cependant.

Dans ce livre, j'utilise des exemples de conflits réels, mais j'ai changé les noms et certains détails afin de respecter la vie privée des personnes. J'ai également créé une communauté fictive pour illustrer plusieurs des difficultés auxquelles les groupes peuvent se trouver confrontés. Ces personnages sont le fruit de mon imagination – ils ne sont pas inspirés par des personnes réelles et ne sont pas censés représenter une personne ou une organisation précise.

Un grand merci à Lisa Fithian et Lauren Ross, qui font partie de mon collectif d'organisation de formations Alliance of Community Trainers, à Penny Livingston-Stark, Erik Ohlsen et Charles Williams, coformateur·ice·s d'Earth Activist Trainings, à Bill Aal et feu Margo Adair, qui ont contribué à développer des approches en permaculture sociale. Donna Read a été ma collaboratrice sur de nombreux documentaires. Delight Stone et Louisa Silva m'ont apporté leur soutien sous de multiples formes au fil des années et m'ont encouragée durant l'écriture de ce livre. Rose May Dance, Bill, Kore, Sabine, Mark et Leonie Lotus, qui partagent actuellement mon lieu de vie, ainsi que David, mon partenaire, me donnent le socle de force et d'amour qui me porte au quotidien.

Lisa Fithian, Hilary McQuie et David Solnit ont fait de précieux commentaires sur le manuscrit. Adam Wolpert et Brock Dolman de l'Occidental Arts and Ecology Center m'ont accordé des entretiens et m'ont donné accès à des ressources très utiles, de même que Carolyn Stayton de Transition USA. Laura Kemp a partagé avec moi idées et contacts. Mon agent Ken Sherman s'occupe de mes droits depuis plus longtemps que chacun·e de nous deux ne saurions l'admettre.

Je remercie tout particulièrement Betsy Nuse, qui s'est démenée pour ramener ce texte à une taille raisonnable, et toutes les personnes de la maison d'édition New Society.

Enfin, ma gratitude à toutes celles qui œuvrent pour créer plus de coopération, de cocréation et de démocratie réelle en ce monde. Vous êtes ma source d'inspiration permanente.

UNE NOUVELLE ÈRE D'EMPOWERMENT¹

Le Caire, Égypte, le 25 janvier 2011. Une foule scandant des slogans marche vers la place Tahrir en plein centre du Caire pour y défier le pouvoir du dictateur Moubarak, installé depuis trois décennies. Quelques jours avant, un soulèvement populaire de même type a fait chuter le régime autocratique tunisien. Encouragé·e·s par cette victoire, les activistes égyptien·ne·s sont déterminé·e·s à demeurer sur la place, en violation d'une interdiction de manifester établie de longue date. Les jours passent et, en dépit des intimidations, des arrestations et des assauts, iels tiennent, jusqu'à ce que Moubarak soit contraint de démissionner. Ces victoires suscitent une vague de révoltes similaires au Bahreïn, au Yémen, au Maroc et en Libye, et bouleversent en quelques semaines l'organisation des pouvoirs en place au Moyen-Orient.

Au même moment, aux États-Unis, les manifestant·e·s envahissent le capitol de l'État du Wisconsin dont le gouverneur Scott Walker essaie de faire passer une loi qui sape les droits des syndicats. Du Moyen-Orient au Midwest, des gens ordinaires passent à l'action pour défier un pouvoir coercitif.

Ces soulèvements diffèrent des révolutions passées dans leur structure. Aucun·e leader·euse charismatique ne prend le contrôle. Une certaine organisation existe au sein du mouvement, et des groupes au centre fournissent l'inspiration, l'orientation et l'élan, mais il n'y a pas de structure de commandement qui délivrerait ses ordres aux manifestant·e·s, pas de tête à faire tomber, pas de leader·euse à assassiner. Comme l'a formulé un commentateur, « c'est la multitude qui met à bas la hiérarchie. »

Cette forme d'organisation, qui paraît tout à fait inédite, a pu être facilitée par les outils de l'internet, de Facebook à Twitter. L'internet en lui-même, qui est un réseau décentralisé, dénué d'autorité unique ou de centre de contrôle, encourage l'émergence de telles structures.

¹ *Le terme empowerment et ses dérivés (empowering, disempowered, etc.) reste un concept difficile à traduire dans toutes ses dimensions autour d'une seule et même racine, comme c'est le cas en anglais avec power. Le choix a été fait de ne pas le traduire par un seul terme mais de proposer plusieurs formulations selon le contexte, en utilisant soit le mot empowerment que l'on trouve aujourd'hui en français, soit le mot pouvoir dans différentes locutions (« augmenter son pouvoir », « pouvoir d'agir » par exemple), soit les mots habilitation, capacitation, émancipation et leurs dérivés sous forme nominale, adjectivale ou verbale. (NdT)*

Mais la collaboration décentralisée existe en réalité depuis très longtemps, c'est peut-être la plus ancienne manière adoptée par les êtres humain·e·s pour poursuivre ensemble des objectifs communs. Cela remonte au temps des clans, des palabres autour du feu, des conseils des sages du village sous l'arbre sacré. Bien avant l'époque des rois, des généraux et des armées qui marchent au pas, de la division entre les classes nobles et serviles, les gens avaient l'habitude de se rassembler, plus ou moins sur un pied d'égalité, pour prendre ensemble les décisions qui affectaient leurs vies.

Les groupes collaboratifs sont présents partout. Ça peut être un groupe d'habitant·e·s qui se rassemble pour envisager comment leur ville pourrait effectuer la transition vers plus d'efficacité et d'autonomie énergétique, ou un groupe paroissial qui décide d'organiser une vente de pâtisseries. Ça peut être un groupe anarchiste de défense des forêts qui planifie une occupation d'arbres, ou un groupe d'ami·e·s qui programme une fête d'anniversaire pour un·e collègue. Des païen·ne·s qui imaginent un rituel pour Beltaine, des étudiant·e·s en permaculture qui créent un jardin partagé, des colocataires qui établissent leurs règles de vie commune ou des enfants de maternelle qui lancent un jeu collectif, tou·te·s agissent sans structure centralisée de commande et de contrôle.

Quand on entreprend de changer le monde, quand on décide d'unir ses efforts pour plus de liberté, de justice, de paix et d'égalité, c'est généralement ce genre de groupes qui se crée. Les groupes collaboratifs incarnent les valeurs qui nous sont les plus chères : l'égalité, la liberté, et la dignité de chaque individu·e.

Et ils peuvent être incroyablement efficaces. Dans les années 1970, la seconde vague du mouvement féministe a été portée par des groupes de conscience, de petits cercles qui se réunissaient chaque semaine pour partager témoignages et expériences. De ces discussions ont émergé les questions, les actions et les campagnes qui ont donné sa direction au mouvement. Les Alcoolistes anonymes et les associations dérivées de ce modèle constituent les traitements les plus efficaces pour sortir de l'alcoolisme ou de tout autre type d'addiction. Ils s'organisent autour d'un groupe de pair·e·s qui s'apportent un soutien mutuel sans expert ni autorité qui exercerait un contrôle.

Et il y a des milliers d'exemples, des mobilisations locales et populaires pour porter assistance après l'ouragan Katrina à l'évènement artistique collaboratif qu'est le festival Burning Man, qui réunit chaque année en septembre des dizaines de milliers de participant·e·s dans le désert du Nevada.

Aujourd'hui des mots tels que réseaux, collaboration, décentralisation et sagesse des foules sont sur toutes les lèvres. Des projets cocréés comme les logiciels libres ou Wikipédia ne sont pas seulement les énormes succès que l'on sait : ils sont également considérés comme des modèles économiques pour le futur. De nombreuses sociétés s'ouvrent à ces formes de cocréation – des « organisations apprenantes » dont parle Margaret Wheatley aux réflexions sur le consensus inspirées du Japon, jusqu'aux centaines de milliers d'organisations bénévoles qui œuvrent pour le changement social et l'équilibre environnemental.

Groupes collaboratifs et hiérarchies

Aussi divers qu'ils semblent être, ces groupes et activités ont quelque chose en commun. Si l'on devait schématiser leur structure, on aboutirait à une image qui serait un cercle plutôt qu'une pyramide ou une chaîne de commandement classique. Si ces groupes peuvent avoir en leur sein des individu·e·s qui savent faire preuve d'autorité, ils ne dépendent pas de meneur·euse·s. Ils peuvent inclure des personnes aptes à exercer le leadership, mais il n'y a pas de leader·euse à proprement parler, personne ne détient le contrôle ou l'autorité sur les autres. Ce sont des groupes de pair·e·s, qui travaillent tou·te·s ensemble à des objectifs communs, qui collaborent et qui co créent. De tels groupes constituent les racines de la démocratie, et y participer peut se révéler une expérience émancipatrice, où chacun·e découvre et se réapproprie son propre pouvoir – une expérience susceptible de changer la vie.

Ma première immersion dans la culture de la collaboration égalitaire a eu lieu lors du long blocage de la centrale nucléaire de Diablo Canyon, au centre de la Californie, en 1981. Pendant près d'un mois, nous avons organisé plusieurs blocages de la centrale, nous avons veillé à ce que le camp reste propre, sûr et approvisionné, nous avons été arrêté·e·s, en prison nous avons décidé ensemble de la réponse à donner aux intimidations, nous sommes resté·e·s solidaires... et au final nous avons modifié l'orientation de la politique énergétique californienne pour les décennies à venir. Quand le blocage a pris fin, j'ai repris un cursus d'études féministes dans une université alternative. Mais je ne m'y sentais pas du tout à l'aise. Être assise à un bureau, à écouter des cours et à me plier à des consignes que je n'avais aucunement contribué à élaborer me semblait contraignant et ennuyeux, surtout après trois semaines où j'avais passé mon temps dans des cercles, à participer à chaque décision prise par le groupe, en immersion dans une structure qui reconnaissait ma valeur intrinsèque et celle de ma voix.

Les hiérarchies sont pertinentes et nécessaires dans certaines situations. Quand la maison brûle, nous ne voulons pas que les pompiers prennent le temps de se mettre autour d'une table pour décider lors d'une réunion interminable qui doit y aller et qui doit tenir les lances à eau. Dans les familles, les adultes doivent exercer un certain contrôle sur les enfants s'ils veulent que leur progéniture survive. En cas d'urgence, et lorsque de vraies différences de compétence, d'expérience et de connaissance sont manifestes, des structures de commandement et de contrôle sont parfois requises.

Mais les hiérarchies ont leurs inconvénients. Dans une hiérarchie, le différentiel de pouvoir s'accroît, si bien que ceux qui donnent les ordres sont aussi ceux qui reçoivent le plus de gratifications et ont le meilleur statut, alors que les places en bas de l'échelle n'ont rien d'enviable. Les travailleur·euse·s qui font les métiers les plus pénibles sont les moins bien payé·e·s, et exercent le moins de pouvoir.

Personne n'apprécie le statut de prolétaire ou d'esclave. Nous sommes nombreux à nous soumettre aux hiérarchies dans le cadre du travail, de l'école ou autres, parce que nous n'avons souvent pas d'autre option. Pour gagner notre vie, nous devons travailler dans des configurations où d'autres ont le contrôle sur nous. Mais lorsque nous avons effectivement le choix – lors de nos temps de loisirs, de bénévolat, lorsque nous œuvrons pour un monde meilleur –, nous gravitons dans des groupes de pair·e·s. Dans un groupe où chaque voix compte de manière égale, nous éprouvons un sentiment d'appartenance, de fierté, nous nous sentons investi·e·s. Nous augmentons notre pouvoir : nous nous sentons soutenu·e·s et encouragé·e·s à développer nos propres capacités, compétences et talents, dans la poursuite de nos propres buts et dans l'affirmation de nos propres valeurs.

Les personnes qui ont gagné ce pouvoir savent que leur vie compte. Elles sont actives, parfois même capables d'affronter des situations dangereuses, parce qu'elles savent qu'elles ont le droit et la responsabilité d'agir au service de leurs convictions et de ce qui leur tient à cœur. Face aux caméras, sur la place Tahrir, une jeune femme sourit et déclare : « Aujourd'hui, nous, Égyptiennes et Égyptiens, n'avons plus peur. »

Le pouvoir vient du dedans – mais les structures qui nous entourent peuvent éveiller cette force intérieure et l'encourager, ou bien la nier et la supprimer. Les groupes collaboratifs, lorsqu'ils fonctionnent bien, créent le terrain fertile sur lequel le pouvoir de chacune peut germer et s'épanouir.

Les défis de la collaboration

Les groupes collaboratifs, cependant, font face à des défis qui leur sont propres, surtout lorsqu'ils perdurent dans le temps, et qu'ils visent un fonctionnement cohérent à long terme. Travailler ensemble dans une équipe qui fonctionne bien est une grande joie. Mais être dans une équipe qui s'enlise dans des discussions stériles ou qui se transforme en un cruel champ de bataille peut être frustrant, agaçant et même profondément blessant.

Diana Leafe Christian, qui a étudié la réussite de plusieurs écovillages et communautés intentionnelles, constate que « peu importe l'inspiration et la vision des fondateurs, seule une communauté sur dix devenait réalité [...]. Les neuf autres n'arrivaient à rien, parfois en raison du manque d'argent ou de l'absence d'un emplacement adéquat, mais le plus souvent à cause des conflits qui surgissaient. Ces conflits sont, la plupart du temps, déchirants et, dans certains cas, ils mènent même à des poursuites² ».

Le scénario décrit par Diana est courant. Un groupe de personnes sympathiques, idéalistes et bienveillantes entreprennent de former une communauté ou de changer le

² *Diana Leafe Christian, Vivre autrement. Écovillages, communautés et cohabitats, Écosociété, 2015, traduit par Sylvie Fortier, p. 28.*

monde. Durant les premiers mois, tout le monde s'aime et s'enivre de cette puissante drogue que constitue le fait d'œuvrer ensemble à de grands objectifs. Un an plus tard, tout s'écroule et se termine en amères disputes et récriminations.

Car le problème principal avec les groupes collaboratifs, c'est que ces groupes sont composés de personnes, et qu'il est sacrément difficile de les faire s'entendre entre elles. S'il en allait différemment, nous aurions déjà sauvé le monde plusieurs fois. Au lieu de cela, nous restons embourbés, à nous battre avec des personnes agaçantes, irresponsables, entêtées, bornées, pénibles, sentencieuses, égoïstes et mesquines, qui sont censées être nos alliées.

J'écris ce livre pour restituer ce que j'ai appris en près de quatre décennies d'organisation et de travail collaboratif. Je suis convaincue que nous pouvons devenir beaucoup plus agiles dans les processus de cocréation. Ce faisant, notre pouvoir-du-dedans s'épanouira, nos relations se développeront et nous deviendrons beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement des grandes tâches auxquelles nos groupes s'attelleront.

En quoi les groupes collaboratifs sont différents

« Collaboratif » est l'adjectif que j'ai choisi pour qualifier des groupes qui sont fondés sur le partage du pouvoir et la valeur inhérente à chacune de ses membres. Brafman et Beckstrom, dans leur livre *The Starfish and the Spider*, nomment « groupes en étoile de mer » ceux qui se caractérisent par une grande fluidité et une absence de forme déterminée. Grâce au partage du pouvoir et de la connaissance, les unités individuelles sont aptes à répondre rapidement à une multitude de sollicitations internes et externes – elles sont constamment en train de se déployer, de grandir, de rétrécir, de muter, de s'effacer et d'émerger à nouveau. Cela leur confère une grande capacité d'adaptation³. Quelle est ma définition d'un groupe collaboratif ? C'est un groupe qui possède la plupart sinon toutes les caractéristiques suivantes :

- Une structure en forme de cercle, de toile ou de réseau, et non de pyramide ou d'arbre.
- Des groupes de pairs, avec une structure horizontale, qui, ensemble, œuvrent à la création de quelque chose et prennent des décisions.
- Des groupes sans autorité formelle, sans patron pour vous engager ou vous mettre à la porte. (Dans certains groupes hybrides, une telle forme d'autorité peut exister mais elle est rarement employée, et toujours avec réticence.)
- Des entreprises gérées collectivement ou sous forme coopérative.
- Des groupes dont le but n'est pas l'argent, mais se situe ailleurs – l'épanouissement à travers la création, des effets sur le monde, le développement spirituel ou personnel, ou tout simplement l'amitié.

³ Ori Brafman & Rod A. Beckstrom, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Penguin, 2008, p. 50.

- Ils sont souvent formés autour de valeurs hautement altruistes – sauver le monde, partager la connaissance ou encore une pratique religieuse ou la célébration de la communauté.
- Ces groupes sont composés d'êtres humain·e·s – ce qui implique que l'appât du gain, du statut et du pouvoir font partie du jeu, pas forcément ouvertement, mais de manière sous-jacente.
- Ces groupes ont peu de règles explicites, voire aucune, mais plutôt des normes.
- Ils sont souvent éphémères, pour le meilleur ou pour le pire.

Une bonne compréhension de ces particularités permet d'en tirer le meilleur parti. Nous pouvons structurer nos groupes de manière à encourager les comportements qui favorisent la coopération, l'efficacité et l'amitié – et à décourager les tendances néfastes qui sapent nos objectifs. Des milliers de livres, de formations et de séminaires vous apprendront à diriger dans le cadre d'une hiérarchie. Les supports destinés aux groupes cocréatifs sont beaucoup moins nombreux. Pour écrire ce livre, j'ai rassemblé toute la littérature et les recherches existantes sur le sujet, mais ma source majeure réside finalement dans ma propre expérience.

Mon parcours académique est modeste – j'ai un master de psychologie obtenu en 1982 à l'université d'Antioch West, à San Francisco. Mais mon expérience dans les groupes collaboratifs est large et approfondie. Depuis plus de quarante ans, je travaille et vis avec des groupes collaboratifs. Au début des années 1980, j'ai cofondé Reclaiming, un réseau spirituel païen centré sur la Déesse, dont les membres pratiquent une tradition cocréative qui conjugue la guérison personnelle, une profonde pratique spirituelle et l'action politique. J'ai vécu dans des collectifs, d'abord dans les années 1960, puis de manière continue depuis le début des années 1980, et j'ai travaillé collectivement à des centaines de projets, y compris des livres et des films. J'ai aidé à organiser des groupes qui fonctionnent de manière collaborative, depuis de petits collectifs jusqu'à des mobilisations majeures, qui impliquaient des milliers de personnes. J'ai formé des milliers de gens à la prise de décision au consensus et facilité d'innombrables réunions. J'ai joué les médiatrices pour résoudre les conflits au sein de groupes de transformation sociale et prodigué des conseils stratégiques pour des manifestant·e·s emprisonné·e·s. En tant qu'écrivaine, organisatrice, activiste et guide spirituelle, j'ai été confrontée plusieurs fois à cette contradiction qui consiste à être de fait dans une position de leadeuse dans des groupes qui se présentaient comme sans leader·euse.

Dans ces groupes, j'ai connu beaucoup d'expériences merveilleuses, qui m'ont apporté beaucoup sur le plan personnel et m'ont rendue plus puissante — j'ai eu aussi mon lot de situations désastreuses. Ces désastres, mes propres erreurs ainsi que les cruelles leçons que j'en ai tirées constituent l'expérience la plus précieuse que je puisse transmettre. Très peu de gens ont une expérience longue des évolutions dans les groupes cocréatifs. La plupart des nouvelles tentatives dans ce domaine en sont encore à la phase qu'on pourrait qualifier de lune de miel. Mais quand un groupe formé récemment a besoin d'entamer une phase

de changement, de se dissoudre et de se reformer, qui est capable d'abord de reconnaître la nécessité de ces évolutions, puis de les accompagner ? Lorsque des conflits surviennent, lorsque des pièges inattendus s'ouvrent sous nos pieds, où trouver des modèles qui nous permettront de nous orienter ?

Il faut regarder du côté des franges et des marges, où ce genre de pratiques sont expérimentées depuis des lustres. Nous pouvons apprendre beaucoup de ces groupes qui ont repoussé les limites de ce qui pouvait être fait, et tirer des leçons à la fois de leurs succès et de leurs échecs, de ceux qui ont une longue histoire comme des plus éphémères.

La plupart des communautés hippies des années 1960 ont échoué – mais quelques-unes ont prospéré et se sont développées. Les Quakers existent depuis trois siècles et demi. Reclaiming, mon propre réseau, entre dans sa troisième décennie. Et d'autres communautés intentionnelles ont également perduré sur le long terme.

Dans une forêt de séquoias, il existe des lichens qui ne commencent à pousser que lorsqu'un arbre atteint l'âge de cent-cinquante ans. De même, dans les groupes collaboratifs, certaines configurations ou structures n'émergent qu'avec le temps. Si nous les identifions et apprenons à les connaître, nous pouvons aider les groupes à perdurer lorsque cela présente un intérêt, ou à l'inverse comprendre que, dans certaines situations, la force réside dans la flexibilité et le pouvoir dans l'éphémère.

Comment ce livre est structuré

Dans ce livre, nous allons examiner les facteurs de réussite des groupes collaboratifs, mais également les causes d'échec et les contrexemples. Le succès tient d'abord au fait de rechercher, de formuler et de perpétuer une vision commune. Sur chacun des plateaux de la balance, on doit trouver un équilibre entre pouvoir et autorité d'un côté et responsabilité de l'autre. De la même manière, la confiance appellera l'exigence, pour ceux à qui elle est accordée, de rendre des comptes à tout's. Les normes du groupe seront rendues visibles et assumées, et l'on favorisera celles qui profitent au collectif.

« Égal'e » ne signifie pas « identique », et nous montrerons que de nombreux rôles distincts, tant informels qu'officiels, existent dans les groupes égalitaires. En dernier lieu, nous verrons comment diriger un groupe sans meneur'euse, comment prendre en charge les conflits, et enfin comment gérer les personnalités difficiles.

Tout au long du livre, je donnerai des exemples réels et des cas d'école. Dans la plupart des cas, les noms ainsi que certains détails seront modifiés afin de respecter la vie privée des personnes impliquées – et pour m'éviter de passer les prochaines années à faire face aux attaques pleines d'amertume de ceux que j'aurais pu offenser. J'ai synthétisé la plupart de ces exemples au travers de l'histoire d'une communauté fictive qui court sur l'ensemble du livre.

Je propose également beaucoup d'exercices pratiques, des séries de questions et des moyens concrets qui permettent parfois d'aller plus loin que l'approche purement intellectuelle. J'encourage tout le monde à utiliser ces moyens concrets, dans le cadre du travail avec son propre groupe, et dans ses relations avec les autres en général. Plus nos groupes deviennent efficaces, meilleur sera le travail qu'ils pourront accomplir en ce monde.

Exercices et méditations

Le présent ouvrage est le fruit de dizaines d'années d'enseignement et de pratique d'une spiritualité basée sur la terre, et beaucoup de mes précédents livres, enregistrements audio et autres ressources sont fortement chargées de spiritualité. Dans ce livre, je propose également des rituels, des méditations, des expériences pratiques et des visualisations guidées. Que ces rituels et méditations soient adaptées ou non à votre propre groupe, c'est à vous d'en décider. Si un groupe se trouve vraiment mal à l'aise avec ce qu'il considère comme trop perché, il est préférable de ne pas l'obliger à s'engager dans un tel processus. Vous pouvez facilement partir de cette base et lui donner une forme différente, par exemple :

« Je vais vous demander de prendre dix minutes pour mettre par écrit votre vision d'un monde idéal. Vous pouvez également dessiner, si vous préférez ce mode d'expression – vous avez des crayons de couleur et du papier sur la table. Je vais vous lire une liste de questions – vous n'êtes pas obligé·e·s d'y répondre, laissez simplement libre cours à votre imagination. »

Je présente souvent les exercices et les méditations sous la forme de scénarios. Ils peuvent être lus à voix haute, mais c'est sans doute la manière la moins efficace de procéder. Il est préférable d'apprendre le déroulé de chacun de ces exercices ou méditations, d'en mémoriser l'ossature et de les retranscrire avec vos propres mots. Une méditation guidée est un voyage intérieur, une fois que vous en aurez assimilé les jalons, sentez-vous libre d'improviser. Rappelez-vous, cependant, que créer une méditation susceptible de connecter chacun·e à sa propre imagination est un art. Il faut être suffisamment précis·e, sans trop entrer dans les détails. Il ne s'agit pas de faire découvrir aux autres le paysage intérieur qui est le vôtre, mais bien de les faire voyager sur leurs propres chemins imaginaires. Usez d'images sensorielles – mais toujours générales. Par exemple : « Vous marchez sur un chemin, vous respirez l'air autour de vous, vous sentez le sol sous vos pieds et comment le poids de votre corps passe d'un pied à l'autre », et non : « Vous marchez dans un désert brûlant, vous sentez les cailloux pointus sous vos chaussures et la chaleur sur votre peau. » Vous, vous serez peut-être dans un désert, pendant que quelqu'un·e d'autre sera dans la forêt ou sur un rivage : des images trop précises risqueraient d'interrompre leur voyage. Restez évasif·ve·s, pour permettre l'éveil de l'imagination de chacun·e.

EXERCICE

Pour ouvrir une séance

Choisissez un endroit où les personnes pourront s'asseoir en cercle et se sentir à l'aise. Accueillez les personnes à leur arrivée, et présentez tout le monde. En guise d'introduction, on peut simplement demander aux participant·e·s de dire leur nom et le lieu d'où iels viennent. On peut aussi les inviter à expliquer brièvement ce qui les a amené·e·s vers ce groupe, mais attention, à mesure que vous avancez dans le cercle, ces explications auront tendance à devenir de plus en plus longues, jusqu'à ce que les gens se mettent à raconter leur vie entière. Voici quelques suggestions pour un bref tour d'introduction.

Introduction rapide

Dites-nous votre nom, et une chose arrivée cette semaine qui vous donne de l'espoir.

Bulletin météo

Dites-nous votre nom, et, si vous deviez faire correspondre votre humeur à un état de la météo, quel temps ferait-il ? Ensoleillé ? Nuageux ? Orageux ?

Présentation d'un·e partenaire

Trouvez une personne dans le groupe que vous ne connaissez pas, présentez-vous et dites ce qui vous a amené·e vers ce groupe. Puis c'est au tour de l'autre personne. Parlez chacun·e cinq minutes, sans interruption ni question. Après cela, prenez quelques minutes pour discuter librement de ce qui est commun ou diffère dans vos expériences respectives.

Meneur·euse·s : Contrôlez le temps en marquant un signal toutes les cinq minutes, à l'aide d'une cloche, d'un carillon, d'un tambour ou de votre propre voix. À la fin de

l'exercice, rassemblez le groupe et demandez à chacun·e de présenter son·sa partenaire, en expliquant en une ou deux phrases ce qui l'a amené·e vers ce groupe.

Autre présentation : dire une chose dont on est fier·e

(Pour un groupe déjà constitué) Demandez à chacun·e de se présenter et de parler d'une chose faite depuis la dernière réunion qui le·la rend fier·e et contribue aux objectifs du groupe.

Après ces présentations, rappelez l'ordre du jour de la réunion, ses objectifs et ses intentions. Demandez au groupe « Sommes-nous d'accord sur cet ordre du jour ? » (Ne demandez pas : « Y a-t-il des objections, des inquiétudes ou des suggestions concernant ce déroulé ? » – à moins que vous ne souhaitiez passer beaucoup de temps à écouter celles-ci puis à devoir bouleverser l'ordre du jour.)

Si c'est approprié pour votre groupe, vous pouvez aussi commencer par un court ancrage ou une méditation pour favoriser la cohésion. Il y a de nombreuses propositions dans mes livres précédents auxquelles vous pouvez vous référer¹.

Ancrage de groupe

Voici un exercice d'ancrage très simple :

« Mettons-nous debout, en cercle. Prenez un moment pour vous étirer, pour sentir

¹ Voir notamment : *Starhawk, Truth or Dare: Encounters with Power, Authority, and Mystery*, Harper, 1987, et *Starhawk & Hilary Valentine, The Twelve Wild Swans: A Journey to the Realm of Magic, Healing, and Action*, Harper, 2000. Des versions enregistrées de ces exercices d'ancrage et de connexion à son être profond peuvent être trouvées, accompagnées de nombreuses méditations guidées, sur mon CD audio Earth Magic.

votre corps. Dans quelles parties ressentez-vous des tensions qui auraient besoin d'être relâchées ? Inspirez profondément, expirez, adoptez une posture agréable, les genoux légèrement fléchis. Respirez profondément plusieurs fois, avec le ventre.

Fermez les yeux. Sentez vos pieds sur le sol. Autorisez-vous à sentir le poids de la gravité, à sentir combien vos pieds prennent appui sur la terre. Réfléchissez à ce qu'être là signifie pour vous. Qu'est-ce qui vous a conduit vers ce groupe ? Vers son travail, ses valeurs ?

Imaginez que vous avez des racines, comme un arbre, des racines qui partent de vos pieds et s'étendent au cœur de la terre. À chaque inspiration, sentez-les pousser à travers le sol, la roche, l'eau qui circule sous la terre, pensez à ce qui vous nourrit et qui contribue au travail de ce groupe, à votre propre rôle dans celui-ci.

Lorsque vous atteignez le manteau de feu palpitant au cœur de la terre, inspirez et relâchez tout ce que vous ne voulez pas apporter avec vous dans cette réunion. Laissez tout cela s'en aller, avec votre souffle, et sentez comment le feu le transforme.

Maintenant inspirez et tirez une étincelle de ce feu – une étincelle qui représente l'inspiration et votre passion pour le travail en cours. Sentez cette étincelle remonter à travers vos racines, à travers les roches, l'eau et la terre, le long de vos pieds et de vos jambes, elle monte jusqu'à la base de votre colonne vertébrale, et vous sentez votre colonne qui s'étend et qui croît comme le tronc flexible d'un arbre. Ramenez un peu de la chaleur de ce feu dans votre cœur, et ressentez toutes les connexions présentes dans ce cœur. Remontez ce feu vers vos épaules, faites-le parvenir jusqu'à vos mains, saluez le travail

accompli par vos mains. Puis faites-le monter vers votre tête, jusqu'au sommet de votre crâne et au-delà, comme des branches qui atteignent le ciel, et enfin refluer jusqu'à revenir à la terre. Ressentez l'énergie qui circule.

Maintenant, sentez la lumière du soleil (ou de la lune, ou des étoiles) sur vos feuilles et vos branches. Inspirez profondément et ramenez cette lumière vers le bas, depuis vos feuilles jusqu'à votre tête, puis vers votre cœur, votre ventre, à travers vos pieds, jusqu'à la terre. Prenez l'énergie qu'il vous faut pour accomplir votre vision, et ce travail.

Restez debout un moment, respirez, sentez que vous êtes un lien entre la terre et le ciel. Maintenant prenez conscience que sous la terre, toutes nos racines s'entremêlent. Et au-dessus de nos têtes, nos branches s'entremêlent. Nous nous tenons ensemble, une forêt sacrée, nous partageons notre vision et notre travail afin de les rendre effectifs.

Respirons profondément ensemble, inspirons, expirons... Notre souffle n'est plus qu'un seul souffle, qui va et vient... Laissez votre respiration devenir un son, une tonalité que vous offrez au cercle.

(Quand le son s'atténue) Et maintenant, retenons un peu de cette énergie, l'énergie dont chacun de nous a besoin pour le travail de ce soir. Regardez autour de vous, remerciez toutes celles qui font partie du cercle. Merci ! Commençons. »

Se connecter à son être profond

Cet exercice est probablement la pratique spirituelle la plus basique et la plus utile que je connaisse. Elle m'a été apprise par une enseignante en thérapie corporelle, Suzette Rochat, et vous pouvez en trouver une autre version dans *The Twelve*

*Wild Swans*². Je m'en sers tous les jours, comme simple méditation de réveil, dans les moments de stress, ou lorsque j'ai une décision importante à prendre. Je l'ai enseignée à des activistes qui se préparaient à affronter des situations dangereuses, à des permaculteur·ice·s désireux·ses de mieux se rendre disponibles à l'observation de ce qui se passait au jardin, et à des cercles spirituels qui voulaient méditer dans les bois.

Commencez avec l'ancrage décrit ci-dessus. Lorsque vous vous sentez ancré·e et centré·e, mettez-vous à l'écoute de votre corps. Pensez à un moment, un endroit ou une situation qui vous soit familière, où vous vous sentez totalement à l'aise, où vous pouvez être vous-même, sans fard, sans rôle à jouer. Un état ancré mais neutre, où vous pouvez être en contact avec votre pouvoir créatif le plus profond, sans avoir besoin de l'utiliser. Prononcez votre nom pour vous-même, et remarquez dans quelle partie de votre corps il trouve écho.

Y a-t-il un endroit de votre corps qui entre en résonance avec cet état ? Inspirez profondément et touchez cet endroit. Peut-être est-ce plutôt une position ou un geste, mais trouvez quelque chose qui vous ancre à cet état centré, enraciné, neutre.

Maintenant, pouvez-vous trouver une image ou un symbole à associer à cet état ? C'est peut-être un élément d'une scène vécue ou imaginaire. Ça peut aussi être une couleur ou une forme. Choisissez quelque chose de visuel et, lorsque vous touchez l'endroit de votre corps, convoquez cette image dans votre esprit, en vous disant que chaque fois que vous la visualiserez, cela vous permettra d'atteindre cet état centré, enraciné, neutre.

² The Twelve Wild Swans, *op. cit.*, p. 41-43.

Cette fois, pensez à un mot ou une phrase que vous pourriez prononcer, qui constituerait votre formule magique à associer avec cet état centré, enraciné, neutre. Inspirez, puis prononcez cette formule pour vous-même, en même temps que vous visualisez l'image et touchez l'endroit de votre corps. Dites-vous qu'en utilisant ces trois éléments ensemble – le toucher, l'image et votre mot ou formule –, vous pouvez instantanément vous amener à cet état centré, enraciné, et neutre.

Inspirez, ouvrez les yeux. Regardez autour de vous et constatez à quoi ressemble le monde quand vous êtes dans cet état centré, enraciné et neutre. À quoi ressemblent les autres, lorsqu'ils sont ancré·es en leur être profond ?

Maintenant, vous pouvez abandonner le geste physique, l'image et la formule, et vous resterez enraciné·e et centré·e. Nous nous entraînerons collectivement à cet ancrage, et je vous encourage à vous y entraîner également chez vous. Plus vous vous en servirez, plus il s'enracinera en vous, jusqu'à devenir l'état naturel que vous adopterez par défaut en réponse au stress.

Ancrage simplifié

Pour les groupes moins à l'aise avec les rituels, voici un ancrage vraiment très simple, utilisé depuis des siècles...

Formons ensemble un cercle, pour un court moment. Prenez un temps pour vous étirer et relâcher tous les nœuds et les crispations.

Maintenant, inspirez profondément et relâchez toutes les tensions et les contrariétés accumulées dans cette journée. Inspirez profondément, expirez, et abandonnez tout

ce que vous ne voulez pas apporter avec vous pour cette réunion.

Maintenant, sentez vos pieds sur le sol. Sentez l'attraction de la gravité et le contact solide que vous établissez avec la terre. Pensez à ce pour quoi vous vous battez, et ce pour quoi nous nous battons ensemble – ces choses qui nous tiennent à cœur, les raisons pour lesquelles nous accomplissons ce travail. Sentez combien nous sommes solides et forts lorsque nous sommes ensemble. Sachez qu'à chaque fois que vous vous sentez en déséquilibre, physiquement ou émotionnellement, vous pouvez revenir à cette position solide et ancrée, simplement en sentant vos pieds au contact du sol et en inspirant.

Regardez autour de vous, regardez vos alliés. Remerciez-les du regard, avant de commencer.

Action de grâce

Les nations iroquoises commencent chacune de leurs réunions par une action de grâce – une prière de remerciement envers le cosmos. Vous pouvez commencer avec une version simplifiée – en demandant aux personnes de partager une chose pour laquelle elles sont reconnaissantes, et en exprimant de la gratitude envers toutes celles qui ont contribué au travail du groupe lors de la semaine écoulée.

Partage culturel

Les groupes qui ne sont pas à l'aise avec les méditations ou les prières imposées peuvent néanmoins être ouverts à d'autres formes d'expression culturelle pour commencer. Des musiciens ou des poètes peuvent partager leurs œuvres, un membre du groupe peut lire son poème favori ou proposer un chant à tout le groupe. Cela

peut permettre à des artistes de trouver un public bienveillant, et le groupe s'enrichit d'une expérience qui donne une nouvelle dimension à son travail.

Taper des mains

Un meneur·euse ouvre les mains, et tout le monde fait de même. Iel compte jusqu'à trois et commence à taper des mains, puis tout le monde se met à taper des mains de concert. C'est un moyen très simple de créer l'unité, soit pour commencer la réunion, soit pour la terminer, soit les deux. Autre possibilité : prononcer un grand « Oui ! » toutes ensemble, soit en tapant également des mains, soit en lançant toutes un poing en l'air.

Terminer une séance

Laissez-vous un temps à la fin de chaque séance pour l'évaluation et la clôture.

Évaluation rapide

Accordez-vous un temps soit pour une discussion libre, soit pour faire un tour du cercle en demandant :

Qu'est-ce qui vous semble avoir fonctionné pendant cette séance ? Qu'est-ce qui aurait pu mieux fonctionner ? Qu'aimeriez-vous voir lors de la prochaine séance ?

Assurez-vous que quelqu'un·e prenne des notes qui puissent être transmises au·à la facilitateur·ice de la séance suivante.

Cercle des remerciements

Faites un tour rapide du cercle et remerciez chaque personne pour sa contribution au travail du groupe. Attention : Lorsque vous remerciez les personnes individuellement, vous courez toujours le risque d'oublier

quelqu'un.e, ou de manquer une réalisation qu'ils considèrent comme importante. Ne soyez pas négligent.e.

Ou tenez-vous-en à un remerciement général : « Merci à ceux qui ont organisé la réunion, à tous ceux qui ont apporté de la nourriture, qui ont annoncé la réunion et relancé les gens, à tous ceux qui ont tant fait ces derniers temps pour faire avancer le travail du groupe. »

Clôture culturelle

Un poème, une chanson ou un court moment de danse peuvent aussi clore la réunion. Soyez conscient.e.s cependant que le temps étant parfois compté, la fin de la séance peut parfois être très tardive. Il n'est pas respectueux à l'égard des artistes de supprimer au dernier moment une prestation prévue. Si c'est susceptible d'arriver, il vaut mieux programmer le moment de partage culturel en ouverture plutôt qu'en clôture.

Méditation de clôture

Pour les groupes qui y sont ouverts, terminer par une méditation, un ancrage ou un court rituel d'empowerment peut-être une belle manière de se quitter.

Applaudissement final

Un temps d'applaudissement peut être un moyen de terminer la réunion.

Quel moment pour le repas partagé ?

Avant

« On se retrouve à six heures pour le repas partagé, et on commence la réunion à sept. » Cela permet à ceux qui ont un planning serré de venir juste pour la réunion, et laisse la possibilité de socialiser pour ceux qui aiment cela et en ont le temps.

Après

Une réunion en journée peut se conclure par un repas partagé. Cela permet aux membres du groupe de relâcher les tensions, de se détendre, et aussi de poursuivre les discussions de manière informelle.

Pendant

Il est possible de mener une réunion autour d'un brunch, d'un déjeuner ou d'un dîner. Cela peut fonctionner pour construire les liens et établir la confiance mutuelle lorsqu'aucune décision n'a besoin d'être prise. C'est un bon cadre pour approfondir les discussions plus philosophiques, et pour s'attaquer aux grandes questions qui ont tendance à être écartées de l'agenda. Mais si la résolution d'un conflit est à l'ordre du jour, ne sortez pas les victuailles, sinon vous risquez l'indigestion.

Nous avons besoin de groupes collaboratifs

À l'heure actuelle, nous faisons face à une crise multidimensionnelle, à la fois sociale, économique et écologique, entre guerres, catastrophes naturelles et accidents nucléaires. Le changement climatique progresse à une vitesse bien supérieure aux prévisions. Nous devons relever le défi de la transition technologique, énergétique, économique et

alimentaire – c'est l'ensemble de notre mode de vie que nous devons changer, et cela non en l'espace d'un siècle, mais en quelques décennies seulement. Nous avons une courte fenêtre de tir pour soit transformer notre monde de manière à ce que toutes puissent s'y épanouir, soit nous précipiter vers le sombre avenir d'une catastrophe écologique qui entraînera derrière elle des divisions sociales, ainsi que des guerres et leur lot de souffrances et de destructions.

Si l'on veut décider de s'orienter vers un futur désirable, nous avons besoin d'imagination, d'engagement et de passion, toutes choses qui ne se décrètent pas mais ne peuvent advenir que dans des groupes égalitaires. Ces groupes doivent se mettre au travail. Ils ont besoin de fonctionner correctement, de manière aussi fluide et efficace que les vieilles machines hiérarchiques bien huilées. Et certains d'entre eux au moins ont besoin de durer. C'est pourquoi j'écris ce livre.

Pour commencer, laissez-moi vous raconter une histoire. Il s'agit d'un groupe fictif, et je l'ai spécialement conçu pour mettre en lumière les schémas les plus courants de conflits et de perturbations qui peuvent nous affecter. Alors... commençons ensemble la visite de l'écovillage « RootBound ».

L'ÉCOVILLAGE ROOTBOUND ET LE TALISMAN DE LA COMMUNAUTÉ SAINÉ

L'écovillage RootBound est une communauté de cohabitat imaginaire sur les hauteurs d'Oakland, au-dessus de la baie de San Francisco. RootBound a été fondé par Eli Stern, psychologue charismatique et visionnaire, et par sa femme Ella. Dynamique et sociable, formé aux techniques du Mouvement du potentiel humain qu'il propose d'appliquer au sein de l'entreprise, Eli exerce en tant que consultant au niveau international. Ella, chaleureuse, attentionnée, pragmatique et moins extravertie qu'Eli, enseigne dans un institut de formation pédagogique à l'université de Berkeley.

RootBound a été pour les Stern une réponse aux problèmes auxquels iels faisaient face en tant que couple. L'activité d'Eli connaissant un succès croissant, elle l'obligeait à être sur les routes une bonne partie de l'année. Leurs deux enfants, entré·e·s dans l'adolescence, étaient désormais plus tourné·e·s vers leurs pair·e·s que vers leurs parents. Ella avait grandi dans une famille élargie très soudée. Même si elle avait un cercle d'ami·e·s et de collègues, le type d'environnement qu'elle avait pu connaître dans son enfance, où elle circulait en permanence entre les maisons de ses cousin·e·s, avec quantité d'oncles et tantes toujours là pour la consoler si elle s'était écorché un genou ou avait besoin d'une épaule contre laquelle s'épancher, tout cela commençait à lui manquer. Dans ses recherches sur l'éducation, elle en était venue à la conclusion que les enfants ont besoin d'une multiplicité d'adultes dans leur vie, qui puissent être pour eux des figures d'exemples, des figures du soin, ou des figures amicales. Elle avait envie de plus de lien et de communauté.

Lors d'un voyage au Danemark, Eli avait eu l'occasion de visiter une communauté de cohabitat. Le cohabitat est un mode de vie répondant à la volonté de minimiser son impact sur l'environnement et d'accroître le sens de la communauté en établissant un équilibre entre espace public et espace privé. Les familles qui en sont membres disposent d'un modeste logement en propre, mais la communauté dans son ensemble a l'usage d'une salle à manger commune, de salles de réunion, de chambres d'ami·e·s et de jardins. Les logements sont construits autour d'allées piétonnes, où les enfants peuvent jouer en

toute sécurité, les parkings étant situés aux abords du site. Les facilités offertes à la communauté sont nombreuses.

Enthousiasmé, Eli voit dans le cohabitat une solution à leurs problèmes. De son côté, Ella y voit d'une part l'opportunité de créer la communauté susceptible de valider ses théories sur l'épanouissement des enfants, et en tant qu'adulte, elle a l'intuition que ce mode de vie peut être plus joyeux et plus structurant. Grâce à la passion, au dynamisme et au charme qui ont fait son succès professionnel, Eli se lance dans l'organisation d'une telle communauté dans la région de San Francisco.

Tout se passe bien. Eli et Ella parviennent rapidement à rassembler des personnes intéressées autour d'elleux. Les choix professionnels de la plupart des candidat·e·s témoignent d'un certain idéalisme : iels sont enseignant·e·s, infirmier·e·s, universitaires, thérapeutes ou avocat·e·s. Bien que dans sa déclaration d'intention, RootBound s'auto-désigne comme « une communauté multiraciale, multigénérationnelle, ouverte à tous les genres et toutes les orientations sexuelles », la plupart des membres potentiel·le·s sont blanc·he·s, hétérosexuel·le·s, plus ou moins quaranténaires. Le groupe comprend cependant quelques personnes non-blanches, et RootBound prend soin de vouer une partie de son espace à des « unités de démarrage » – des espaces modulables, moins bien finis, destinés à la location-vente pour des personnes plus jeunes, aux revenus plus modestes. Sont même prévues des unités de logement adaptées équipées de barres d'appui, de boutons d'appel et de sanitaires à l'accès simplifié pour les personnes âgées ou handicapées.

Eli confie à un architecte danois spécialiste du cohabitat la conception du lieu, et bientôt la construction démarre. Les bâtiments intègrent les dernières innovations en matière d'efficacité énergétique : panneaux solaires sur les toits, économiseurs d'eau et autres équipements de pointe en matière de sobriété énergétique. Les membres potentiel·le·s participent à la conception de leur propre unité et contribuent à maintenir les coûts au plus bas en acceptant de recycler les surplus de matériaux de construction. Contrairement à la plupart des chantiers, le bâtiment est livré sans retard ni dépassement de budget : la pendaison de crémaillère donne lieu à une fête restée légendaire.

Au départ tout est merveilleux. Les membres se présentent à leur tour pour faire la cuisine, les repas communs sont délicieux, sains et conviviaux. Une commission animation organise de joyeuses excursions à la plage, des sorties pour faire du ski en hiver et, chaque été, une descente de rivière en rafting.

Les espaces communs se révèlent non seulement utiles pour les membres, mais ils deviennent aussi une ressource pour une communauté élargie. Le groupe local des Alcoo-liqués anonymes s'y retrouve quotidiennement. L'association pour la gestion durable des collines d'Oakland y tient sa réunion hebdomadaire. Un cercle de femmes propose des rituels de pleine lune, et un groupe de percussions répète le vendredi. À RootBound, on se baigne dans une piscine olympique entretenue de manière naturelle, sans chlore, ou dans la baignoire chaude adjacente. L'endroit fourmille d'activité en été, et RootBound

en autorise l'accès aux personnes allergiques qui ne peuvent pas fréquenter les piscines classiques.

Le nom même plaît à tout le monde – parce qu'il combine la notion d'enracinement dans son espace de vie (*root* signifiant racine), et celle de destination, de voyage (*bound* indique à la fois l'idée de lien mais surtout de direction, de partance). Mais peut-être parce qu'aucun·e des membres fondateur·ice·s ne jardinait, c'est seulement plus tard qu'iels réalisèrent l'autre sens que laissait entendre ce nom, *rootbound* désignant aussi une plante dont la croissance s'interrompt parce qu'elle est à l'étroit dans son pot.

Six mois après l'inauguration du lieu, la commission accueil reçoit une demande inhabituelle. « Le Peuple des arbres » est un collectif de quinze jeunes, tou·te·s âgé·e·s de moins de vingt-cinq ans. Pendant trois mois dans l'année, iels sillonnent la Californie du nord au sud, dans un bus reconverti qui roule au carburant végétal, afin de planter des arbres dans les cours des écoles. Le reste de l'année, iels vivent de petits boulots et se déplacent au fil des rassemblements pacifistes dans tout le pays, proposant des repas aux manifestant·e·s grâce à leur cuisine ambulante. Le Peuple des arbres cherche un lieu de vie. Iels veulent investir deux des unités à loyer modéré, en les modifiant pour former un vaste espace commun. Iels s'engagent à payer les loyers et à participer aux tâches communes et aux activités.

La candidature du Peuple des arbres révèle des différences d'opinion dans la communauté. Beaucoup y sont favorables, iels voient là un apport d'énergie juvénile et considèrent la chose cohérente avec la déclaration d'intention de la communauté.

D'autres sont plus réticent·e·s. Quinze membres de plus auraient un fort impact sur la communauté – le Peuple des arbres est formé de personnes plus jeunes, mais aussi plus marginales que la plupart des gens à RootBound. Iels ont des dreadlocks, portent des habits rapiécés, souvent noirs. S'iels s'installent tou·te·s dans les deux unités, la densité de population y sera bien plus grande que dans le reste du complexe. Les membres de RootBound ne sont pas tou·te·s motivé·e·s uniquement par des idéaux. Certain·e·s sont aussi venu·e·s tout simplement parce que c'était pour eux le seul moyen de s'offrir leur propre logement dans la région très cotée de la baie de San Francisco. Iels s'inquiètent d'une potentielle perte de valeur de leur bien.

Malgré tout, le Peuple des arbres est accepté. Iels s'installent et se mettent au travail avec la vigueur et l'énergie propres à la jeunesse. Iels transforment leurs unités en une multiplicité de petites suites, aménagent les combles en espaces de travail et de détente. Iels installent une connexion internet dernier cri, investissent une parcelle de terrain depuis longtemps destinée à créer un jardin communautaire, la cultivent, et produisent bientôt suffisamment pour leur propre consommation, distribuant les surplus.

Les membres du Peuple des arbres aiment cuisiner, et comme les volontaires sont toujours nombreux·ses pour la préparation des repas, cela soulage le fardeau des autres. Iels proposent de prendre des tours supplémentaires et, en échange, obtiennent l'usage

de la cuisine entre les heures des repas pour préparer de la nourriture pour les sans-abri. Mais iels sont habitué·e·s à cuisiner pour des groupes importants et peu fortunés : leurs repas sont essentiellement à base de pâtes, de pain rassis et de soupe de haricots. Le D^r Rick Ragle est horrifié lorsqu'il apprend qu'une grande partie des légumes servis ont été « récupérés » parmi les invendus des supermarchés. Et le Peuple des arbres refuse par principe de cuisiner tout plat non végétarien. Beaucoup de membres commencent à éviter les repas lorsque ce sont elleux qui cuisinent.

Par ailleurs, d'autres membres de RootBound ont du mal à assurer leurs tours de service. Eli voyage beaucoup pour son activité de consultant, mais aussi parce qu'il est invité à parler de RootBound et conseille d'autres communautés de cohabitat en train de se monter. Il est de moins en moins chez lui. S'engager à faire la cuisine une fois dans le mois peut sembler peu contraignant en théorie, mais en pratique, le fait d'accomplir ses tours de service finit par prendre à Eli presque tout le temps où il est présent à RootBound. Il passe encore moins de temps avec Ella et les enfants. Un jour, il débarque avec une excellente idée : il va proposer d'employer des membres du Peuple des arbres pour qu'ils fassent ses tours de service à sa place. Iels ont besoin d'argent, il a besoin de temps : la solution idéale ! Mais bientôt on commence à chuchoter dans le dos d'Eli : « Eli se pense supérieur à nous, il ne veut pas gâcher son précieux temps à préparer des repas. Il profite de sa position, il accapare trop le pouvoir. »

D'autres membres également très occupé·e·s sont séduit·e·s par l'idée d'employer quelqu'un·e pour assurer leurs tours. Beaucoup ont un emploi du temps très serré. Il est plus simple pour elleux de payer quelqu'un·e pour préparer un repas, alors qu'elleux-mêmes ont à peine le temps de manger. Par ailleurs d'autres membres, qui avancent en âge et tiennent à garder la ligne, préfèrent adopter un régime moins calorique. Manger principalement des pâtes, du pain et du riz ne leur convient pas. Iels commencent à abandonner les repas partagés. Iels préfèrent se réchauffer un plat diététique industriel au micro-ondes ou fréquenter les bars à salade en ville.

Les potins vont bon train. On murmure que RootBound fonctionne désormais selon un système de classes : il y a ceux qui bossent, et ceux qui profitent de leur argent. Le Peuple des arbres s'approprie la cuisine, à l'exception des moments où iels sont en tournée. La fréquentation des repas partagés s'écroule. Certain·e·s membres ont cessé toute participation. Iels ne cuisinent pas, désertent le repas en commun, ne participent pas aux activités, ne viennent plus aux réunions et ne s'inscrivent plus aux tours de service. Iels se contentent de payer leur loyer en temps et en heure, mais sont absent·e·s pour tout le reste.

Beaucoup de gens manquent les réunions et n'accomplissent plus les tâches tournantes. Deux rendez-vous mensuels rythment la vie de RootBound : la tenue de l'assemblée, et le brunch le quatrième samedi du mois. Pendant un temps, ces rendez-vous étaient très attendus. Eli organisait ses activités professionnelles en fonction de ces dates. Mais, au fil des mois, les assemblées sont devenues de plus en plus longues et elles s'enlisent souvent

dans de menus détails et des chicaneries. Eli étant de plus en plus occupé, il préfère rester à l'écart. Et comme il ne vient plus, la rumeur enfle : « Eli n'en a plus rien à faire de sa communauté. Il se croit trop important pour participer aux réunions. Si lui ne prend plus la peine d'y aller, pourquoi les autres le feraient ? »

Le sens de la communauté, la raison d'être de RootBound, est en train de disparaître. Lors d'une assemblée mensuelle, l'idée d'abandonner les engagements communautaires finit par être évoquée. Et RootBound décide de faire ce que font la plupart des groupes face à une situation problématique : créer une commission.

La commission cohésion de la communauté est composée d'Ella, de Donna Darling, une femme lumineuse et enjouée, éducatrice dans un jardin d'enfants au sein d'une école Steiner-Waldorf, et d'Edward Appleby, un ingénieur dans le domaine de la voiture électrique. Bientôt surnommé la CCC, la commission décide d'un programme d'événements attractifs, afin d'essayer d'insuffler plus d'esprit collectif. Leur première proposition est un grand pique-nique aux abords de la piscine, pour fêter les premiers jours d'été.

Donna et Ella se portent volontaires pour cuisiner. Elles espèrent qu'en composant un buffet avec poulet fermier rôti, hotdogs de dinde et couscous végan, elles vont réussir à satisfaire les préférences culinaires de l'ensemble des membres. Edward est en charge de l'organisation et de la communication.

La journée s'annonce bien. Dans l'ensemble, les membres de RootBound regrettent ce délitement de la communauté, et iels ont à cœur de manifester leur soutien aux efforts de la commission pour la raviver. Iels sont donc venus en nombre. Le temps est idéal – ni trop chaud, ni trop froid. Les enfants lancent une grande partie de colin-maillard dans la piscine.

Les ennuis commencent lorsqu'on commence à servir le repas. Edward, aidé d'une petite équipe d'ados, commence à disposer de jolies nappes en plastique coloré et des assiettes en papier assorties. Ella et Donna sortent les plats de poulet grillé, et Eli allume le barbecue.

Soudain Ella remarque que Pyracantha, une des membres du Peuple des arbres, est en train de pleurer dans un coin. Elle s'approche et lui demande ce qui ne va pas.

« Je pleure pour les oiseaux ! sanglote Pyracantha. Je pleure pour les animaux, je pleure sur notre insensibilité, qui nous permet de manger d'autres êtres vivants.

– Nous avons prévu des steaks de soja, ils sont en train de griller », propose Ella. Mais Pyracantha sanglote de plus belle.

Pendant ce temps-là, Rick Ragle s'arrête devant une pile d'assiettes.

« Des assiettes jetables ! s'énervait-il. Qui est l'imbécile qui a eu cette idée ?

– Il se trouve que c'est moi, dit Edward. J'ai pensé que ça serait festif.

– Festif ? rugit Rick. À l'heure où la planète est en train de bouillir, on coupe des arbres sous prétexte qu'on veut faire *festif* ? Combien de forêts anéanties pour vous permettre de faire votre petite fête ?

– Assiettes de la mort, pleure Pyracantha. Assiettes de la mort !
– Elles sont à moitié en papier recyclé, rassure Donna.
– Et l'autre moitié ? Mais comment on va réussir à sauver la planète si on n'est même pas foutur·e·s d'avoir une pratique écologique dans notre propre communauté. »

À ce stade, la plupart des adultes et l'ensemble des enfants se sont rassemblé·e·s pour assister au spectacle.

« S'il te plaît, Rick, dit Ella, ne gâche pas la fête.

– Ah, d'accord. Ne gâchons pas la fête ! Allons-y, buvons, consommons, gaspillons et balançons tout à la poubelle, on ne va pas quand même pas gâcher cette putain de fête ! » vocifère Rick, écumant.

Eli pose une main paternelle sur son épaule.

« C'est bon Rickie, détends-toi.

– Me pousse pas ! répond Rick.

– Il ne t'a pas poussé, dit Edward, il essaie juste de te calmer.

– Ta gueule !

– Va te faire foutre ! »

Et voilà qu'Edward s'envole dans les airs, et atterrit dans la piscine avec un grand « plouf » !

Le pique-nique est terminé. Mais les ennuis ne s'arrêtent pas là.

Rick s'en retourne chez lui d'un pas rageur et publie immédiatement un post cinglant sur son blog, pour dénoncer l'hypocrisie qui règne dans la communauté. Il l'envoie également par mail à l'ensemble de la liste de discussion de RootBound.

Edward rédige une lettre de plainte officielle, qu'il envoie lui aussi à tou·te·s les destinataires de cette même liste, au bureau des directeur·ice·s et, pour faire bonne mesure, au supérieur de Rick à l'hôpital d'Alta Bates, ainsi qu'aux dirigeant·e·s de Médecins sans frontières, association pour laquelle Rick met à disposition chaque été ses compétences en chirurgie plastique.

Un groupe de femmes membres de RootBound envoie une lettre ouverte où elles affirment ne plus se sentir en sécurité dans une communauté où la violence physique peut surgir en toute impunité.

De terrifiantes images de volailles, de cochons et de veaux torturés dans les élevages sont déposées dans toutes les boîtes aux lettres. La petite Jennie Springer, sept ans, tombe sur l'une d'elles et pleure pendant trois heures. Ses deux mères, Joan Springer et Marion Herman, furieuses, interpellent deux membres du Peuple des arbres, Acacia et Ailanthus, et leur hurlent dessus même s'ils affirment n'avoir rien à voir avec ce dépôt de tracts, d'ailleurs il leur arrive même de manger de la viande quand iels en ont l'occasion.

La commission femmes demande l'exclusion de Rick. Rick menace de poursuites judiciaires en cas de rupture de son contrat. Joan et Marion constituent une commission de

mères qui réclame le départ du Peuple des arbres. D'autres membres menacent de partir eux-mêmes si qui que ce soit est exclu.e.

En l'espace de quelques jours, la communauté vole en éclat.

Eli et Ella sont au bord du désespoir. Pour Eli, la situation est particulièrement éprouvante, à l'aube d'une saison de conférences où il est censé vanter les joies de la vie en communauté.

Le couple est en train de discuter d'alternatives possibles (acheter une propriété en Tasmanie, rejoindre un monastère dans les Pyrénées, solliciter le programme de protection des témoins et changer de nom...) lorsqu'une nouvelle candidature pour intégrer la communauté se présente.

La D^{re} Marta Alvarez a été la professeure d'Ella, et l'une de ses mentores en matière d'éducation. Depuis quarante ans, elle enseigne à l'université de Berkeley et a même fini par décrocher la direction de la chaire de sociologie. Elle est spécialisée en sociologie des organisations et dynamique des groupes. Bientôt retraitée, elle souhaite s'installer à l'écovillage de RootBound.

Si sa candidature était tombée à un autre moment, Eli et Ella auraient été ravis. Toutes les deux admirent Marta Alvarez. Au-delà de son parcours universitaire, son travail s'enrichit d'une histoire personnelle dense et courageuse. Sa mère, juive allemande, a fui le régime nazi dans les années 1930. Le seul visa qu'elle avait réussi à obtenir était pour le Nicaragua, et c'est là qu'elle a rencontré celui qui deviendrait son mari et le père de Marta, Wilson Alvarez, un indien Miskito de la côte est, descendant d'esclaves africain·es fugitif·ves. Wilson Alvarez est le premier membre de sa communauté à aller à l'université, et à devenir médecin. Marta est élevée dans un petit village reculé où son père a sa clinique, et elle attribue toujours au fait d'avoir été élevée dans une communauté autochtone l'origine de ses théories sur les groupes.

Marta Alvarez fait ses études aux facultés de Wellesley et de Columbia : c'est là qu'elle participe aux manifestations contre la guerre et à l'occupation de l'université à la fin des années 1960. Elle retourne au Nicaragua et rejoint le mouvement sandiniste juste avant le soulèvement de 1979. Sans prendre directement part aux combats de la guérilla, elle organise des programmes de sensibilisation et d'éducation, en s'appuyant sur la philosophie de Paolo Freire et sa pédagogie des opprimés. Dans les années 1980, Marta se voit offrir un poste à Berkeley, où elle formera toute une génération d'éducateur·ice·s et de travailleur·euse·s sociaux·ales.

Ella a honte de reconnaître devant sa mentore à quel point sa propre communauté sombre dans l'échec. Mais elle sait qu'elle se doit d'être franche. Elle lui propose de se voir pour parler de RootBound, et la D^{re} Alvarez invite Eli et Ella à dîner.

« Appelez-moi Marta », dit la D^{re} Alvarez alors qu'ils se mettent à table devant un délicieux bol de soupe aux haricots noirs.

« Marta, dit Eli tout en savourant une gorgée de soupe, nous serions ravis et honorés de vous avoir à RootBound. Mais à dire vrai, voilà ce qui est en train de se passer... »

Eli et Ella déroulent ensemble le fil des événements. Marta écoute d'un air pensif.

« Donc voilà où on en est, dit Eli. Honnêtement, je ne suis pas sûr d'être en mesure de vous encourager à vous installer, je ne suis d'ailleurs pas sûr que nous-mêmes allons rester. Je ne sais pas si RootBound va survivre.

– Vos problèmes semblent effectivement sérieux et préoccupants, dit Marta. Mais ils ne sont ni inhabituels ni surprenants. Tous les groupes traversent ce genre de difficultés. En particulier ceux qui essaient d'avoir un fonctionnement coopératif, sans hiérarchie verticale.

– Pourquoi ? demande Ella. Je pensais que ce type d'organisation serait plus simple, au contraire.

– C'est probablement le mode d'organisation qui a été le plus répandu au cours de l'histoire de l'humanité, dit Marta. Mais depuis quelques milliers d'années, c'est le fonctionnement hiérarchique qui prévaut. C'est le modèle que nous avons à l'esprit. Lorsque nous essayons de nous organiser différemment, sans nous en rendre compte, nous reproduisons souvent les vieux schémas. En changer demande d'immenses efforts. Une crise telle que celle à laquelle vous faites face peut se révéler une bénédiction – les gens sont plus enclins à changer réellement quand les vieilles façons de faire ne marchent plus. »

Eli secoue la tête. « Si nous nous en sortons, je dirai peut-être que ç'a été une bénédiction. Pour le moment, je le vis plutôt comme une malédiction.

– Je peux peut-être aider, dit Marta. Après tout, c'est le domaine dans lequel je me suis spécialisée durant toute ma vie.

– Vous feriez ça ? » dit Ella.

Marta sourit. « Eh bien, c'est une sorte de défi pour moi, l'occasion de mettre mes théories à l'épreuve. Si elles fonctionnent, je pourrai rejoindre une communauté florissante. Ce qui serait une bonne chose pour moi, car je compte transmettre cette maison à ma fille et à sa famille, mais je ne veux pas être un poids pour elleux. Je préfère avoir mes propres amis autour de moi pour me soutenir. Donc à titre personnel, le succès de RootBound m'importe grandement.

– Nous vous en serions éternellement reconnaissants ! » s'exclame Ella.

– Je ne sais pas comment vous rémunérer, dit Eli, mais on peut vous proposer, je ne sais pas... le meilleur des logements disponibles. Le Peuple des arbres pourrait vous faire un jardin...

– On pourrait vous décharger de vos tours de cuisine pendant un an ! propose Ella.

– Ça, je ne sais pas, dit Eli. Cette soupe à elle seule pourrait ramener bien du monde vers la salle à manger commune ! »

Marta sourit. « J'apprendrai la recette au Peuple des arbres. Et maintenant, puisqu'on en est au café, je vais partager avec vous mes secrets. »

Les voilà dans le salon, devant un bon café serré. Marta sort un carnet et un stylo.

« Je vais vous dessiner un talisman, dit-elle. Un symbole très puissant, capable de lever la malédiction qui pèse sur RootBound : le talisman de la communauté saine. Regardez ! »

Marta dessine un cercle sur le papier.

« Traçons d'abord un cercle : c'est le cercle de la communauté, mais aussi le cercle de la vision. Votre vision : vos valeurs fondamentales, comment vous imaginez le monde que vous voulez faire advenir, vos objectifs pour y parvenir. C'est le contenant qui maintient tout le reste en place. »

Elle dessine une ligne verticale à l'intérieur du cercle.

« Ça, c'est l'axe nord/sud, l'axe d'action. Au nord, la terre, la solidité, la manifestation. Dans ce talisman, cela correspond à la responsabilité. Au sud, le feu, l'énergie, la passion. Ici, cela correspond au pouvoir.

Dans un groupe sain, le pouvoir et la responsabilité s'équilibrent. On gagne du pouvoir en prenant des responsabilités, en prenant des engagements et en s'y tenant – parfois en faisant des erreurs et en assumant la responsabilité. Ceux qui prennent en charge des tâches doivent être investis de l'autorité – c'est-à-dire autorisés à utiliser le pouvoir – qui leur permettra de mener à bien leurs responsabilités. C'est ensemble que pouvoir et responsabilité rendent possible l'action efficace. »

Elle dessine ensuite une ligne horizontale qui croise l'autre au centre du cercle.

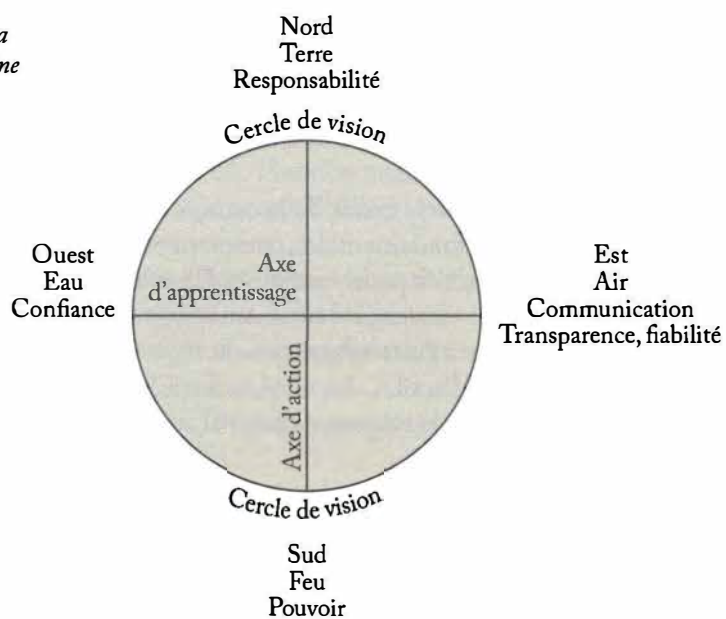
« Maintenant, voici le second axe, l'axe est-ouest. Je le nomme axe d'apprentissage. À l'est : l'air – la clairvoyance, l'esprit, le recul. Ici, cela correspond à la communication, et à la transparence, au fait de rendre compte de nos actes. Pour créer du lien avec les autres, nous devons communiquer. À l'ouest : l'eau – l'émotion, les sentiments. Ici, il s'agit de confiance. Dans un groupe florissant, les personnes se font mutuellement confiance. Mais pour que ce soit le cas, il faut instaurer des mécanismes de reddition de comptes. Pour créer la confiance, pour communiquer d'une manière qui transcende la dichotomie classique gagnant·e / perdant·e, nous devons modifier notre approche en passant de la défense de sa propre opinion à une recherche d'informations objectives, de l'affirmation de notre propre point de vue à l'écoute et à l'ouverture aux autres. Ce faisant, nous devenons une organisation apprenante, qui permet à chacun·e de grandir et de s'épanouir.

Trouvez un équilibre entre chacun de ces éléments, et au centre vous verrez s'épanouir des liens, de l'amour et un sens de la communauté qui va continuer à grandir au fil du temps. Que l'équilibre se rompe et, comme une toupie déséquilibrée, le groupe chancellera et finira à terre. »

Elle leur adresse à toutes les deux un sourire.

« N'ayez pas peur, dit-elle. Nous allons appliquer ce talisman magique à RootBound et, ensemble, nous allons guérir notre communauté. »

*Le talisman de la
communauté saine*



LE CERCLE DE VISION

Les groupes collaboratifs sont généralement fondés par des personnes porteuses d'une vision. Parfois cette vision est claire et distincte, formulée dans un document où une série d'écrits. Parfois elle s'incarne dans la façon même qu'a le groupe de s'organiser, ou dans le travail qui y est accompli. Souvent elle reste tacite, et n'est jamais explicitée. Les gens ne prennent pas toujours le temps de formuler leur vision. Ou ils ont parfois peur que le fait de l'explicitier revienne à la graver dans le marbre, à la fixer de manière définitive, à l'empêcher d'évoluer.

Mais une vision claire est en réalité un atout pour le groupe. Une vision nettement formulée permet aux membres potentiels de choisir de rejoindre le groupe en connaissance de cause, cela constitue également une aune à laquelle les décisions peuvent être évaluées.

L'image d'un monde idéal

Pour un groupe, une vision est composée de plusieurs éléments. Tout d'abord, c'est une représentation du monde que vous voulez faire advenir, l'idéal vers lequel vous tendez. À quoi ressemble ce monde ? Comment s'y sent-on, comment y respire-t-on ? Qui sont ceux qui y vivent, de quelle manière interagissent-ils ?

Cette représentation du monde déterminera vos choix et vos priorités. RootBound existe parce que quelques-un·e·s ont eu la vision d'un monde plus communautaire, moins atomisé que ce que propose la culture dominante. Un groupe antimilitariste se formera parce que des personnes ont la vision d'un monde en paix.

Parfois certains groupes se fédèrent autour d'une vision négative – une peur commune ou le besoin d'éviter une catastrophe. Nous voulons empêcher qu'une centrale nucléaire soit construite sur une faille sismique aux abords de notre ville, parce que nous avons en tête la vision cauchemardesque d'un réacteur qui entrerait en fusion. Nous pouvons aussi désirer mettre fin aux politiques autorisant la torture des prisonnier·e·s, empêcher la propagation du sida ou en finir avec le racisme.

Dans les cercles new age, j'entends souvent dire : « Je ne veux pas manifester parce que c'est une démarche trop négative » ; « Je ne veux pas gaspiller mon énergie dans une chose en m'y opposant » ; « Ce à quoi on résiste persiste. » Mais ces slogans ne sont qu'un reflet biaisé de la réalité. Ce à quoi vous ne résistez pas ne cesse pas non plus d'exister. Et, au contraire, un phénomène aura plutôt tendance à prendre de l'ampleur du fait de l'absence d'opposition.

Les images que nous avons à l'esprit créent les cadres à travers lesquels nous appréhendons la réalité. Selon les mots du linguiste George Lakoff, quand nous disons « éléphant », notre esprit voit l'animal⁴. Donc, oui, quand nous scandons « Non à la guerre ! », la guerre persiste dans notre esprit. Mais si vous ne criez pas « Non à la guerre ! », si vous vous taisez, si vous ne formulez pas votre opposition, la guerre ne disparaîtra pas plus. Elle continuera à faire rage, et les bellicistes n'auront même pas à prendre la peine de vous faire taire. Vous l'aurez fait vous-même.

S'opposer à l'injustice est une activité légitime et très estimable, mais notre opposition sera d'autant plus efficace si nous nous figurons clairement ce qu'est la justice. Notre pouvoir grandit lorsque nous savons ce que nous voulons, par seulement ce que nous ne voulons pas.

Les groupes fédérés autour d'une peur ou d'une colère qui constitue leur unique motivation ont également tendance à avoir une durée d'existence plus courte. Une fois la menace passée, le groupe se dissout. Cela peut être approprié dans certains cas – une fois que le retrait du permis de construire de la centrale nucléaire est acquis, tout le monde peut souffler de soulagement et rentrer pour s'asseoir tranquillement devant son feuillet préféré.

Mais les groupes qui visent une existence dans la durée ont besoin d'une vision positive. Seule une vision positive, qui suscite notre amour et notre passion, peut nous arracher aux mille autres sollicitations qui mobilisent notre temps, notre argent et notre énergie, et peut générer l'enthousiasme nécessaire à un investissement sur le long terme.

S'agissant de générer une vision positive et inclusive, la méthode de gestion holistique développée par Allan Savory est l'un des systèmes les plus puissants que je connaisse. À la base, Allan Savory est biologiste et écologue, il s'est battu pendant des années pour essayer de comprendre les causes de la dégradation des sols dans son pays d'origine, le Zimbabwe. Il a fini par réaliser que l'on ne se posait pas les bonnes questions. On se focalisait sur le nombre de vaches présentes dans les prairies, et non sur la relation globale entre leurs actions – brouter, piétiner, déféquer – et la santé de l'herbe. Les prairies, a-t-il découvert, ont besoin d'être pâturées, mais le bétail doit être géré de manière à imiter le comportement des troupeaux sauvages, qui se rassemblent en présence de prédateurs et se déplacent rapidement. La donnée essentielle n'est pas le nombre de bêtes, mais le temps

⁴ *George Lakoff, Don't Think of an Elephant! Know Your Values and Frame the Debate: The Essential Guide for Progressives, Chelsea Green, 2004.*

passé par le troupeau dans chaque zone. Aujourd'hui Savory travaille dans le monde entier, aidant les éleveur·euse·s à inverser les phénomènes de désertification, à restaurer les sols et à capturer le carbone.

Quel rapport avec notre sujet, la vision ? Savory a compris que la résolution de cet énorme problème de dégradation environnementale nécessitait un changement de logique complet – passer d'un regard qui isole les différents éléments à un regard qui englobe le tout. La clé de son système, c'est de formuler un objectif holistique – et ce processus ne s'applique pas seulement aux prairies, mais à n'importe quel comportement humain.

L'objectif holistique selon Savory inclut trois éléments : la qualité de vie que vous visez, les ressources potentielles qui comprennent à la fois la terre et la communauté humaine, et le niveau de production nécessaire.

« Une des erreurs les plus répandues consiste à ne pas réussir à imaginer un paysage futur qui diffère vraiment de l'actuel, alors qu'il est nécessaire que ce soit le cas. L'erreur est compréhensible dans la plupart des cas, car les gens ont du mal à imaginer quelque chose dont ils ont seulement entendu parler, et qu'ils n'ont jamais vu de leurs propres yeux. [...] De jeunes villageois·es africain·es ayant toujours vécu au milieu de terres arides, parcourues de chèvres faméliques, ont du mal à se figurer une prairie florissante, où leurs troupeaux évolueraient au milieu des zèbres, des antilopes et des impalas. Pour moi qui ai chassé tant de fois à travers ce genre de territoire, la chose est simple. [...] Mais on m'a fait justement remarquer qu'il était impossible pour ces jeunes gens de se représenter quelque chose qui n'existait déjà plus à leur naissance⁵. »

Une vision peut et se doit d'être forte. Une vision forte élève les enjeux de notre travail et suscite un plus fort degré de passion, d'engagement et de créativité. Chaque année, je travaille à la cocréation d'un grand rituel qui se tient à San Francisco pour Halloween, le *Spiral Dance Ritual*. Pour moi, ce rituel constitue une partie de la vision au sens large portée par Reclaiming, notre réseau de créateur·ice·s de rituels païens, d'enseignant·es et d'animateur·ice·s rassemblé·es autour de notre propre tradition de la Déesse. Notre déclaration d'intention énonce, modestement, que nous désirons travailler à « la création d'une nouvelle culture ». Si je considère que mon objectif est « la création d'un événement très sympathique », il se peut que je travaille sur ce rituel avec un certain plaisir, mais ça n'aura pas une grande importance à mes yeux. En revanche si je l'envisage comme un élément qui participe de la création d'une nouvelle culture, je vais me sentir investi d'un degré supérieur de responsabilité et d'engagement.

Nous avons besoin de visions fortes. La réalité du changement climatique et la nécessité impérieuse de réduire nos émissions carbonées – de 90 % ou plus dans les pays

⁵ Allan Savory, with Jody Butterfield, *Holistic Management: A New Framework for Decision Making*, Covelo, 1999, p. 81-82.

développés – nous appellent à réinventer notre civilisation : nos systèmes énergétiques, nos modes de production alimentaire, notre économie, notre mode de vie dans son ensemble. Sans vision forte, nous perdons espoir et nous nous enfonçons dans une spirale d'apathie et de désolation. Comme les villageois·es africain·e·s, il nous est difficile de nous figurer un monde que nous n'avons pas encore connu, mais il est nécessaire d'y arriver si nous voulons être capables de le faire advenir.

Un avertissement cependant : une vision forte implique un haut niveau d'exigence, et donc augmente également le niveau des risques. Il faut que ces risques valent le coup d'être pris. Ainsi, par exemple, si votre vision pour une réunion familiale est que tout le monde se retrouve dans une ambiance chaleureuse et bienveillante et s'amuse bien, vous créez un certain nombre d'attentes en accord avec ce cadre. Mais si votre vision est d'en finir avec le racisme dans le monde, et que vous imaginez que votre tante Betty, qui a toujours été pleine de préjugés, va finir par embrasser votre enfant métis·se dans un élan sincère, soyez conscient·e·s que cette attente est périlleuse, et que vous allez faire peser sur l'évènement une charge émotionnelle qui pourra se révéler – ou pas – trop importante.

Parfois le fait de déterminer clairement une vision permettra au groupe de mieux se rassembler. D'autres fois, cela aura pour effet de mettre en évidence le fait que certain·e·s doivent aller chercher ailleurs, pour trouver d'autres personnes qui partagent certains aspects cruciaux de leur propre vision. Souvent, certain·e·s choisiront de quitter le groupe : ce n'est pas le signe d'un échec, mais permet au contraire d'affiner l'identité du groupe. Attention cependant à ne pas forger une vision qui soit si précise et détaillée qu'elle nous coupe d'une forme de diversité, ce qui peut être préjudiciable : « Nous imaginons un monde multiracial et multiculturel dans lequel tout le monde est végétarien et pratique la méditation deux fois par jour. » Lorsque certains aspects de notre vision se contredisent entre eux, travailler sur les valeurs du groupe peut permettre de clarifier les choses.

EXERCICE

Visualisation guidée pour clarifier votre vision de groupe

Accordez-vous environ une heure, temps de partage conclusif compris.

Matériel nécessaire : de grandes feuilles de papier ou un tableau avec des marqueurs appropriés. Vous aurez besoin d'un·e scribe pour la prise de notes.

Trouvez un endroit où tout le monde peut s'installer confortablement. Maintenant, prenez quelques longues, profondes inspirations. Fermez les yeux. J'aimerais que

vous pensiez à l'espace où s'accomplit le travail de votre groupe. Figurez-vous bien ce lieu, dans tous ses aspects agréables, mais aussi dans tous les défis que vous allez y rencontrer. Soyez attentif·ve·s aux sentiments et aux sensations que vous inspire ce lieu, à la manière dont vous y respirez.

Ensuite, prenez un moment pour réfléchir aux choses qui vous tiennent le plus profondément à cœur. Quelles sont les qualités et

les valeurs qui vous semblent les plus importantes ? Quelles sont les choses que vous ne voulez pas voir abîmées ou rabaissées ? Pour quoi êtes-vous prêts à vous battre ?

Maintenant, revenons-en à cet espace où s'accomplit le travail du groupe. Ces choses auxquelles vous tenez profondément y sont-elles présentes ? Sont-elles valorisées dans le monde où évolue ce groupe ?

Cette fois, imaginez que vous tenez dans votre main une baguette magique. Inspirez profondément, sentez la baguette dans votre main. En quelle matière est-elle ? Quelles sont vos sensations lorsque vous la tenez ? Quel est son poids ?

D'un coup de cette baguette, vous pouvez changer le monde. Cette baguette a le pouvoir de transformer la société de manière à ce que celle-ci se mette à valoriser ce qui vous tient le plus à cœur. Alors, prêts ? Comptons ensemble. Inspirons... Un, deux, trois... Levez la baguette, sentez votre main s'agiter dans l'air, le monde commence à scintiller et s'évanouir autour de vous... Et voilà qu'il reprend consistance, sous une autre forme : il est devenu ce monde qui chérit les valeurs qui vous tiennent le plus à cœur.

Inspirez profondément. Respirez de toutes vos narines. Quelles senteurs percevez-vous dans l'air ?

Ouvrez également vos oreilles. Qu'entendez-vous ? Quels sons peut-on entendre dans ce monde ?

Comment votre corps habite-t-il dans ce monde ? Comment vous sentez-vous, debout, alors que vous respirez ?

Maintenant, ouvrez votre œil intérieur. Que voyez-vous ? Prenez un moment pour regarder autour de vous, pour explorer ce monde.

À quoi ressemble votre lieu de vie, dans ce monde ? Prenez un moment pour explorer votre maison. Avec qui habitez-vous ? De quoi est faite votre maison ? Qui l'a construite ? À quoi ressemblent les alentours ?

Vous êtes chez vous, et vous vous apprêtez à partager un repas avec des personnes que vous aimez. Qui est là, avec vous ? Où habitent-ils ? Qui s'occupe des anciens, des enfants ? Qui s'occupe des malades, dans ce monde ?

Maintenant, entamez ce repas ensemble. Que mangez-vous ? D'où vient cette nourriture ? Où pousse-t-elle ? Comment vous l'êtes-vous procurée ? Sur quel genre de terres pousse-t-elle ? Comment renouvelez-vous le sol, comment prenez-vous soin de la terre ?

À quoi ressemble le paysage, comment vous-y sentez-vous ? Quels arbres poussent dans les forêts, quelle est leur taille ? Quels animaux, quels oiseaux vivent autour de vous ?

D'où provient l'eau ?

Quel est votre travail dans ce monde ? Où travaillez-vous, et avec qui ? Comment êtes-vous rémunéré ?

À quoi ressemblent vos fêtes et vos célébrations ? Quels sont vos rituels, vos cérémonies ?

Comment résolvez-vous les conflits dans ce monde ? Quelles sont vos réactions face aux menaces et aux dangers ? Quels défis se présentent à vous ?

Que se passe-t-il, dans ce monde, lorsque certains ne sont pas d'accord ? Qui porte une vision différente ? Qui trahit la confiance du groupe ?

Comment honore-t-on les personnes dans ce monde ? Comment récompense-t-on

ceux qui apportent une contribution majeure à la communauté ?

Maintenant, prenez une profonde inspiration, et portez un dernier long regard à votre maison et à ce monde. S'il y a quelque chose que vous souhaitez particulièrement retenir et ramener avec vous, gardez-le à l'esprit.

Cette fois, vous allez agiter votre baguette magique, et revenir à notre monde ordinaire.

Mais le monde que vous venez de voir restera, dans vos rêves, dans vos visions et dans votre imagination. Vous pourrez vous y rendre chaque fois que vous le souhaitez, et cela influencera votre travail en ce monde.

Alors, prenez une profonde inspiration, remerciez toutes celles que vous avez rencontrées dans ce monde. Saluez-les.

Nous allons maintenant compter à nouveau jusqu'à trois, inspirez... Un, deux, trois...

Et alors que vous êtes en train de revenir vers ce monde, gardez la sensation de la baguette dans votre main. Vous la sentez, vous la regardez et elle commence à se transformer. Vous réalisez que ce n'est pas une baguette – c'est une partie de vous. C'est quelque chose que vous pouvez faire, quelque chose qui peut nous rapprocher de ce monde qui chérit les valeurs qui nous tiennent le plus à cœur.

Quelle est cette chose que vous pouvez faire ?

Maintenant, prenez une large inspiration et ouvrez les yeux. Prenons trois grandes inspirations toutes ensemble. Un... Inspirez, expirez, souvenez-vous de votre vision... Deux... Inspirez, expirez, et rapportez un souvenir précis de votre monde... Trois... Vous êtes de retour, maintenant, complètement éveillée et présente en ce monde. Prenez un moment, sentez vos limites corporelles, ouvrez les yeux et prononcez votre nom tout haut. Puis tapez

trois fois dans vos mains... Et c'est la fin de l'histoire.

Ensuite prenez un moment pour partager votre vision avec une autre personne. Prenez environ dix minutes ensemble.

Y a-t-il des éléments communs dans vos visions ? Des choses surprenantes ? Des choses avec lesquelles vous êtes en désaccord ? Quels aspects de vos visions souhaitez-vous vivement voir intégrés à votre vision de groupe ?

Maintenant recentrez-vous sur le groupe dans son ensemble. Nous allons demander à chaque paire de partager les éléments communs à leur vision, et le ou les éléments qu'ils souhaitent vivement être intégrés à la vision de groupe. La le scribe se chargera de les écrire.

Je veux l'affirmer clairement : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise vision. La vision de chacun.e est juste pour ellui-même. Mais l'objectif est de parvenir à fondre nos visions individuelles en une vision commune adéquate à ce groupe.

(La le scribe note de brefs résumés sur les feuilles ou au tableau.)

Maintenant que nous avons entendu quels éléments les membres du groupe désirent retenir, j'aimerais entendre quels sont les éléments qui ont suscité des désaccords ou de l'inquiétude chez votre partenaire ? Exprimons-les tour à tour, et le le scribe va les noter également.

Donc, nous avons deux listes : l'une, faite d'éléments partagés et hautement désirés pour notre vision, l'autre, avec des aspects sujets à discorde. J'aimerais commencer par la première liste, et vous demander à toutes de bien la regarder et d'y réfléchir. Nous reviendrons à l'autre liste ultérieurement.

Cette fois, y a-t-il quoi que ce soit sur cette liste qui fâche ou préoccupe quiconque ? Si

oui, ce n'est pas du tout un problème, mais c'est très important de faire entendre votre voix à ce moment. Parce que si vous le gardez pour vous pour être conciliant·e, il est probable que la chose finira par ressurgir à un moment ou à un autre.

Donc, marquons d'un astérisque les deux ou trois éléments que certaines personnes considèrent comme problématiques et examinons la liste sur laquelle nous sommes toutes d'accord. Quelle formidable vision commune nous portons !

Mais examinons-la à nouveau : y a-t-il quelque chose qui manque, ou quelqu'un·e ? Quelque chose qui n'a pas encore émergé mais devrait y figurer ?

OK, nous avons fait du bon travail ! Quelle merveilleuse vision nous avons forgée ! Pour finir, vous allez rentrer chez vous avec des devoirs. D'ici notre prochaine réunion, j'aimerais que chacun·e d'entre vous donniez une forme créative à cette vision. Vous pouvez écrire, dessiner, peindre, faire un collage, écrire un poème ou une chanson, ce que vous voulez. Pas besoin d'être un·e grand·e artiste – ce qui compte c'est que vous vous exprimiez, et que vous y preniez plaisir. (Si vous avez du temps, comme lors d'un séjour collectif par exemple, passez à cette phase d'expression créative dans la foulée, en y consacrant une heure.)

Nous reviendrons plus tard sur les choses à propos desquelles il existe des désaccords. Mais pour le moment faisons une pause.

(Pause de dix minutes.)

Bienvenue à nouveau. Prenons une profonde inspiration, et examinons les aspects de notre vision qui ont suscité de fortes préoccupations. Voici certaines questions qui peuvent être posées :

S'agit-il d'un élément auquel des personnes sont très attachées ?

S'agit-il de quelque chose qui doit forcément être partagé par toutes, ou cela peut-il être considéré comme une zone d'autonomie individuelle ?

Demandez-vous : « Puis-je honnêtement m'engager dans ce groupe si certaines personnes ne partagent pas cet aspect de ma vision personnelle ? »

Demandez-vous : « Puis-je honnêtement m'engager dans ce groupe en sachant que certaines personnes tiennent à cette partie de la vision que je ne partage pas ? »

Si la réponse est non, peut-être serais-je plus efficace dans un autre groupe ?

Y aurait-il alors des possibilités de s'allier ou de travailler ensemble ?

Déterminer nos valeurs fondamentales

Les visions englobent nos valeurs, et énoncer ces valeurs les rend visibles et permet aux personnes de les accepter ou de les remettre en cause. Des valeurs partagées bien définies constituent un lien commun qui unit les gens et détermine le périmètre du groupe. Elles peuvent également servir d'étalon pour peser les décisions et fixer les priorités.

Mais les valeurs peuvent aussi être une source de conflit. Elles peuvent parfois nous diviser au lieu de nous unir. La plupart des personnes qui intègrent les groupes

collaboratifs sont idéalistes – et elles arrivent avec non seulement un idéal unique, mais avec toute une constellation de valeurs. Il se peut que ma constellation recouvre partiellement la vôtre, mais elle sera rarement identique. Nous pouvons toutes les deux attacher de la valeur à la démocratie et à l'égalité, mais peut-être que pour vous la rapidité d'exécution compte beaucoup, alors que pour moi respecter le cours naturel du temps est primordial. Peut-être l'environnement constitue-t-il pour nous une valeur commune, mais peut-être refusez-vous pour des raisons morales de manger de la viande, et peut-être que je pratique une chasse raisonnée dans une perspective de régulation des populations animales.

Une discussion sur les valeurs peut devenir conflictuelle si nous tenons à ce que chaque membre du groupe partage une constellation de valeurs dans son intégralité. Diaboliser ceux qui ne partagent pas les mêmes valeurs que nous-même peut être destructeur. La question à se poser est donc celle-ci : « Est-ce que cette valeur est fondamentale pour notre travail commun ? » Si nous organisons un rassemblement pour la paix, je me fiche bien de savoir si vous lavez correctement votre salle de bain ou si vous faites la vaisselle après chaque repas. Mais si nous envisageons de vivre ensemble, votre niveau de tolérance pour le désordre devient bien plus important pour moi que votre position à propos du calendrier de retrait des troupes en Irak.

Les groupes collaboratifs demeurent dynamiques et vivants lorsqu'ils respectent la diversité des croyances et des opinions ainsi que d'autres formes de divergences. Cependant il est également impératif de s'entendre sur les valeurs fondamentales qui définissent le groupe. Certaines divergences interdisent un travail commun : si notre but est de bannir les OGM de nos campagnes, nous n'allons pas bien nous entendre avec Monsanto. Mais nous devons faire attention à ne pas tracer un cercle trop étroit : si tout le monde dans le groupe se doit d'être végétarien, polyamoureux·se, non-binaire et pacifiste, nous allons droit à l'échec. Pour réussir, nous avons besoin d'une coalition de paysan·ne·s conventionnel·le·s, de maraîcher·e·s bio, d'éleveur·euse·s, de vigneron·ne·s et d'écologistes qui certes pourront avoir des vues divergentes sur l'assignation de genre, le mariage gay ou la politique étrangère, mais qui s'entendent lorsqu'il s'agit de déterminer quel système de production alimentaire est désirable.

Notre culture se complait dans la mise en scène du conflit entre le bien et le mal. Mais dans les groupes collaboratifs, nous nous trouvons souvent en porte-à-faux non avec des gens qui agissent mal, mais avec des gens qui ont une vision différente de ce qu'est le « bien ». De la même manière, nous-même portons parfois des valeurs qui sont contradictoires. On peut être pour l'accès gratuit à l'information, tout en étant convaincu·e que les personnes méritent d'être payées pour leur travail. Réconcilier ces deux valeurs positives peut sembler difficile. Doit-on monnayer notre enseignement – ou le dispenser gratuitement ? Si on choisit la gratuité, comment dédommager les enseignant·e·s et les intervenant·e·s pour leur temps, leur énergie et leurs frais ? Sans aucune espèce de dédommagement, le travail pourra-t-il se poursuivre à long terme ?

Beaucoup de conflits qui surgissent autour des valeurs sont des conflits entre un bien et un autre bien. Une fois que nous avons compris cela, nous pouvons cesser de courir après une victoire unilatérale et nous mettre plutôt en quête d'un compromis – qui est vraisemblablement plus pertinent dans la plupart des situations. Ce que nous voulons vraiment en effet, c'est que nos projets soient à la fois accessibles et durables, et si nous ne gaspillons pas notre énergie à nous tirer dans les pattes les un·e·s des autres, nous parviendrons à libérer notre créativité pour trouver des solutions ensemble.

EXERCICE

Le conseil des valeurs

Voici une manière d'appréhender les valeurs fondamentales du groupe en écoutant ce qui vient du cœur. Donnez-vous deux ou trois heures, suivant la taille du groupe.

Matériel nécessaire : un bâton de parole (ça peut être un bâton décoré à cet effet, ou un objet simple comme un stylo ou même un micro) ou tout objet sacré qui puisse facilement passer de main en main ; un carnet. Un·e scribe prend des notes.

Tout le monde s'assoit en cercle. Le·la meneur·euse peut proposer une brève méditation pour commencer – par exemple, l'ancrage proposé au chapitre 1. Iel explique brièvement le processus, et les règles de bases :

- Faire preuve d'une écoute attentive et respectueuse.
- Parler seulement lorsqu'on tient le bâton de parole.
- Faire attention à son propre temps de parole, et penser à passer le bâton.
- Personne ne parle une deuxième fois tant que tou·te·s n'ont pas parlé une fois.

Ensuite, iel pose cette question : « Quelles valeurs fondamentales vous tiennent à cœur, dont vous voudriez qu'elles soient partagées par le groupe ? »

Cette question ouvre une discussion libre qui pourra éventuellement prendre beaucoup

de temps, mais qui peut être l'occasion d'un moment de partage approfondi. Si votre temps est limité, vous pouvez formuler la question ainsi : « Citez une de vos valeurs fondamentales que vous voudriez voir partagée par le groupe. Si la valeur que vous vous apprêtez à citer l'a déjà été par une autre personne, citez-en une autre ou passez le bâton. »

Le bâton peut circuler dans le sens des aiguilles d'une montre autour du cercle, ou être placé au centre pour que chacun·e s'en empare tour à tour en fonction de son inspiration. Lorsque chacun·e s'est exprimé·e ou a eu la possibilité de le faire, on peut entamer un second tour ou passer à une discussion libre concernant ce qui est commun et ce qui diffère.

Terminez avec une chanson, des paroles scandées à l'unisson, une courte méditation ou quoi que ce soit susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sens du partage.

Remue-méninges autour des valeurs et fixation des priorités

Voici une manière plus cérébrale d'appréhender la question des valeurs. Accordez-vous une heure.

Matériel nécessaire : de grandes feuilles de papier ou un grand tableau blanc, des

marqueurs, des étoiles autocollantes rouges et vertes ou des marqueurs de ces couleurs. Un·e scribe prend des notes.

Bienvenue. Je vais vous demander de vous asseoir en silence pendant un moment, et de penser aux choses qui vous tiennent profondément à cœur. Ces choses que vous aimez et que vous voulez protéger – ce pour quoi vous vous battez.

(Marquez une pause.)

Maintenant, nous allons commencer un remue-méninges autour de nos valeurs : vous allez simplement dire à haute voix quelles sont ces valeurs, et nous allons les écrire en gros sur ces feuilles de papier. Dans ce type de processus, il n'est pas question de critiquer les contributions des un·e·s et des autres ou de les commenter... Nous prendrons le temps de le faire ultérieurement. Là il s'agit simplement de sortir toutes les idées. Nous allons nous donner cinq minutes pour ça... Prêt·e·s ? On y va !

(La·le scribe et la·le facilitateur·ice écrivent en très gros toutes les valeurs citées. Lorsque les cinq minutes sont écoulées... continuez encore un peu.)

Bon, les cinq minutes sont écoulées. A-t-on oublié quelque chose ? Un oubli qui vous empêchera de dormir quand vous serez rentré·e·s chez vous ?

Très bien. Maintenant, je vais vous demander de bien regarder cette liste. Nous allons prendre dix minutes, en silence (ou en musique si des musicien·ne·s souhaitent jouer, cela peut-être une manière d'accueillir la contribution de personnalités créatives),

et je vais vous demander de vous lever et de venir poser une étoile verte à côté des sept valeurs qui sont les plus importantes pour vous. (Ce nombre est plus ou moins arbitraire, ça pourrait être cinq, trois ou dix... Plus le nombre est petit, plus vous aurez des récriminations au sein du groupe. Les nombres plus grands généreront des listes moins resserrées mais plus inclusives.)

Je vais aussi vous demander de mettre une étoile rouge près de chaque valeur avec laquelle vous êtes en désaccord ou qui constitue un sujet de préoccupation pour vous.

Allez-y !

Bien. Maintenant regardons cette liste : nous avons une image des valeurs qui sont les plus importantes à nos yeux, de celles qui remportent notre adhésion et de celles qui nous semblent problématiques. Je vais demander à deux volontaires de les écrire en les répartissant sur trois listes :

- Les valeurs auxquelles tout le monde adhère
- Les valeurs auxquelles quelques-un·e·s adhèrent
- Les valeurs qui apparaissent problématiques.

Pendant ce temps, examinons les valeurs qui remportent à la fois une forte adhésion et qui semblent également problématiques pour beaucoup – celles qui ont beaucoup d'étoiles vertes et d'étoiles rouges. J'aimerais que les personnes qui y ont placé les étoiles rouges nous fassent part de ce qui leur semble problématique.

Prenez le temps d'écouter les préoccupations de chacun·e, et voyez s'il est possible de les lever d'une manière ou d'une autre. Si ce n'est pas le cas, demandez si c'est une

valeur qui doit être prise en compte par l'ensemble du groupe ou si elle peut relever de la conscience de chacun·e.

Au cas où cette valeur nécessite d'être prise en compte par le groupe dans son ensemble et que les problématiques qui y sont associées semblent impossibles à résoudre, le·la facilitateur·ice devra alors solliciter des personnes volontaires – l'une du côté des opposant·e·s et l'autre du côté des favorables, avec éventuellement une personne moins fermement déterminée sur la question – pour qu'elles se voient d'ici la prochaine séance prévue afin de chercher ensemble un compromis. Une fois que le groupe accepte que les membres peuvent avoir des valeurs qui diffèrent, plusieurs solutions existent pour s'accommoder de la diversité des vues. Pour prendre un exemple, à RootBound, le conflit entre carnivores et végan·e·s peut être résolu de plusieurs manières : le groupe pourra décider que tous les repas en commun devront être végétariens, ou que tous les repas se devront d'inclure à la fois une proposition végétarienne et une proposition comportant de la viande. Ou qu'on proposera un menu végétarien les jours impairs,

et un menu incluant de la viande les jours pairs.

Lorsque les nouvelles listes sont établies et que le groupe est prêt à les traiter, poursuivez.

Maintenant, nous allons revenir à notre liste de valeurs communes. Vous vous rappelez la feuille avec notre vision commune ? Voyons si notre vision reflète l'ensemble de nos valeurs communes. Y a-t-il des manques ?

Maintenant, regardons la liste des valeurs qui ont reçu le soutien d'une partie seulement des membres mais qui n'ont pas suscité d'opposition. Examinons-les une par une, pour décider si nous les ajoutons à la liste principale.

Enfin, examinons les aspects de notre vision qui ont suscité des oppositions. Est-ce que l'un de ces aspects a été pris en compte au cours de notre décision sur les valeurs ? Si ça n'est pas le cas, laissons la parole à ceux qui ont des préoccupations et des objections sur ces points.

Le groupe a fait un beau travail ! Nous tenons désormais notre vision, et nous savons quelles sont nos valeurs ! Nous pouvons nous en féliciter !

Clarifier l'intention

Dans un rituel ou une cérémonie, tout commence avec une intention : une affirmation claire et concise de ce que nous tentons d'accomplir. Une intention est plus étroite qu'une vision générale, mais plus large qu'un simple objectif. Notre vision consistera par exemple en un monde qui incarne nos valeurs de liberté, de justice et de vie communautaire en harmonie avec la nature. Notre intention pourra être de créer un rituel public inspirant, qui soit une incarnation de notre vision et procure l'énergie qui contribuera à sa manifestation.

Une intention explicite l'action qui va être accomplie : qu'allons-nous faire ? C'est également une brève déclaration : une ou deux phrases, au plus, avec un minimum de

clauses annexes. Pensez aux accroches qui résument un film ou une série dans les journaux : si c'est bien fait, c'est ce qui va attirer votre attention et vous permettre de décider si oui ou non ce programme est susceptible de vous intéresser. Les scénaristes savent que bien travailler son accroche permet de clarifier la structure et la dynamique de leur œuvre.

Une intention puissante implique souvent un changement – un changement que vous avez l'intention d'apporter ou de provoquer. La perspective du changement donne du dynamisme à l'intention. Il implique un arc, l'émergence et le reflux des énergies dirigées vers un objectif précis. Sans ce dynamisme, nos actions peuvent manquer de passion ou de précision. Il m'est arrivé d'assister à un rituel de printemps organisé par un groupe enthousiaste, mais pour qui créer ce genre d'évènement était une première. Le résultat était assez plaisant et il y a eu de beaux moments, mais il leur manquait un sens de la connexion. Nous avons formé un cercle et dansé. Nous avons fait s'envoler des bulles de savon. Une fée est sortie des bois et a distribué des cadeaux aux enfants. Mais à aucun moment nous n'avons vraiment su pourquoi nous étions là, donc c'était divertissant, mais dénué d'engagement émotionnel. Plus tard, l'une des organisatrices m'a demandé un retour. « Quelle était votre intention ? » ai-je demandé. « Faire un rituel d'équinoxe de printemps », m'a-t-elle dit. Je lui ai conseillé pour une prochaine fois de déterminer une intention plus puissante, qui implique une forme de changement ou réponde à un besoin. Sans cela, rien ne permet de relier les choses les unes aux autres.

Chaque année, lorsque nous préparons la Danse de la spirale, nous commençons par une séance de visualisation afin de déterminer notre intention pour cette année spécifique. En 2008, année de l'élection présidentielle aux États-Unis, notre intention était de mobiliser l'énergie pour mettre nos pas résolument sur le bon chemin, le chemin de la vie, le chemin vers un futur viable.

EXERCICE

Déterminer l'intention

Commencez par passer en revue la vision et les valeurs qui ont été travaillées lors des séances précédentes. Lisez la description de la vision, regardez les images ou les objets qui ont été créés et apportés par les membres, composez un collage.

Maintenant que nous savons toutes les quelles sont notre vision et nos valeurs fondamentales, j'aimerais que nous prenions toutes dix minutes pour réfléchir à cette question : « Quel est le travail de ce groupe ? »

Qu'avons-nous l'intention de faire ? » Puis écrivez votre réponse en une ligne.

Si vous avez du mal à formuler une réponse, essayez ceci : imaginez que vous réalisez un film hollywoodien sur votre groupe. Quel serait le but recherché par les personnages principaux ? Quelles difficultés auraient-ils à affronter ? Quels sont les enjeux – qu'arrivera-t-il s'ils échouent ? Maintenant passez à l'écriture de votre accroche : en une ou deux lignes, décrivez

qui, quoi, pourquoi et comment. Voyez si cela peut fonctionner en tant qu'intention de groupe.

Voici un exemple de pitch pour un groupe d'activistes : « En dépit du risque d'arrestation, un groupe d'activistes bloque une cargaison d'armes destinées à l'Irak dans le but d'affirmer leur opposition à la guerre. »

Ou, pour un groupe d'Alcooliques anonymes : « Des alcooliques en voie de guérison s'unissent pour s'entraider dans leur lutte contre l'addiction. »

(Laissez passer dix minutes.)

Maintenant, choisissez un·e partenaire. Lisez-vous mutuellement vos intentions, puis prenez dix minutes pour les fondre en une seule intention commune.

(Au bout de dix minutes)

Ensuite chaque paire en rejoint deux autres, pour former des groupes de six. Lisez-vous mutuellement vos trois intentions communes, et prenez dix minutes pour les fondre en une seule.

(Au bout de dix minutes)

Enfin regroupons-nous et écoutons les intentions de chaque groupe.

(Chaque groupe lit son intention à haute voix.)

Finalement, essayons de voir ce qu'il y a de commun dans toutes ces intentions. Pouvons-nous distinguer des points communs ? Y a-t-il des différences notables ? Accordons-nous du temps pour tisser toutes ces intentions multiples en une intention commune.

Lors de l'organisation des manifestations contre le sommet du G8 en Écosse, notre intention était de créer un écovillage provisoire qui soit l'incarnation du modèle de société alternative que nous désirons, géré selon les principes de la démocratie directe et en harmonie avec la terre.

Identifier les objectifs

Les objectifs sont les affirmations de nos désirs : ils sont ce que nous voulons, ce que nous espérons atteindre par la réalisation de notre intention. Les objectifs doivent être faisables et accessibles – ou tout du moins certains se doivent de l'être, si le groupe veut perdurer et se développer. Les objectifs sont donc souvent plus spécifiques et inscrits dans la temporalité que les visions et les intentions.

Pour le trentième anniversaire de la Danse de la spirale, notre intention pouvait être formulée ainsi : créer un rituel qui célèbre notre passé et donne l'élan à notre communauté pour se projeter vers un avenir faste. Nos objectifs, quant à eux, pouvaient être énoncés comme suit :

- Créer un rituel qui soit inspirant et fort à la fois émotionnellement et esthétiquement.
- Augmenter la fréquentation de 30 % par rapport au rituel de l'année précédente.
- Lever des fonds pour financer le travail de Reclaiming.

- Faire découvrir notre tradition et notre communauté à de nouvelles personnes.
- S'assurer que les membres les plus expérimenté·e·s guident les plus jeunes.
- Faire en sorte que ce ne soient pas les personnes les plus âgées qui se retrouvent assignées au nettoyage des lieux à trois heures du matin.

Il est rare que les groupes réalisent tous leurs objectifs, loin s'en faut. Mais il est décisif que certains de ces buts soient atteignables. Enchaîner les échecs ne permet pas d'augmenter notre puissance d'agir. Nous avons besoin de réussir de temps en temps. C'est agréable de pouvoir rayer quelques lignes de notre liste de choses à réaliser. Les groupes ont donc besoin à la fois d'objectifs modestes et d'autres qui sont plus ambitieux, d'objectifs à court terme et à long terme.

Nos objectifs à court terme peuvent parfois sembler très éloignés de notre vision globale. Notre vision peut être de parvenir à une économie du don – mais à court terme notre objectif peut-être tout simplement de pouvoir payer le loyer. Comme le dit souvent mon colocataire Bill : « Nous rêvons de l'idéal anarchiste de société constituée de petites communautés autogérées, dans un monde libéré de toute force coercitive. Mais en attendant, on se contente du modèle scandinave. »

Souvent, c'est lorsque des personnes dans le groupe n'ont pas pu exprimer certaines intentions ou objectifs divergents que des conflits surgissent. Vous avez peut-être envie de construire une large coalition en invitant les représentant·e·s de vingt organisations différentes à s'exprimer lors d'une conférence. De mon côté je préférerais peut-être limiter le nombre d'intervenant·e·s pour que chacun·e ait plus d'impact. Si nous prenons un peu de recul pour accorder nos visions, nos valeurs, nos intentions et nos objectifs, nous pourrions trouver un terrain d'entente.

Une gouvernance en accord avec nos valeurs

Le cercle dessiné par notre vision intègre également notre mode de fonctionnement en tant que groupe. Nos manières de communiquer et de nous gouverner doivent être le reflet de nos visions, de nos valeurs, de nos intentions et de nos objectifs. La gouvernance comporte de nombreux aspects : comment nous nous comportons les un·e·s par rapport aux autres, où, comment et quand nous nous réunissons, comment nous communiquons, comment nous résolvons les conflits et comment nous prenons les décisions.

Dans les groupes, des désaccords ont tendance à émerger entre ceux qui se focalisent sur l'action et ceux qui portent une plus grande attention aux modalités. Certaines personnes souhaitent consacrer du temps pour développer les liens interpersonnels, raconter des histoires et débattre de tout point qui pourrait être l'objet d'incompréhensions. D'autres préfèrent s'atteler directement à la tâche et auront tendance à s'impatienter.

EXERCICE

Déterminer les objectifs

Commencez par relire le travail effectué sur la vision, les valeurs et l'intention.

Maintenant que l'intention est posée, réfléchissons cette fois aux objectifs – ces jalons qui vont ponctuer notre parcours et seront les marqueurs de nos progrès. Nous allons donc faire un tour de cercle pour que chacun·e s'exprime sur cette question : « Parmi vos objectifs personnels, quels sont ceux que vous espérez réaliser à travers le travail de ce groupe ? »

(Si vous êtes très nombreux·es, vous pouvez vous diviser en petits groupes.)

Maintenant, essayons de citer pêle-mêle ce que peuvent être nos objectifs communs. Prenons dix minutes pour y penser, et écrivons-les.

Ensuite, regardons cette liste et essayons de voir s'il y a des objectifs qui sont communs à tou·te·s, des objectifs sur lesquels nous sommes en désaccord, des objectifs qui apparaissent plus importants à certain·e·s et moins à d'autres.

(Vous pouvez avoir recours à un processus de détermination des priorités comme pour les valeurs ou simplement opter pour une discussion ouverte.)

Certains de ces objectifs entrent-ils en conflit les uns avec les autres ? Devons-nous rechercher une forme d'équilibre dynamique entre ceux-ci ?

Disposons-nous des ressources, des compétences, des allié·e·s nécessaires pour réaliser ces objectifs ? Si ça n'est pas le cas, devons-nous envisager de nous former ? De trouver des ressources extérieures ? Ou quoi d'autre ?

Parmi ces objectifs, lesquels sommes-nous pleinement en capacité de réaliser ? Lesquels dépendent partiellement de circonstances extérieures ou de la chance ?

Ces objectifs s'enchaînent-ils selon un ordre ? Y en a-t-il certains qui demandent d'être atteints d'abord, afin que nous puissions travailler aux autres ensuite ? Si nous construisons une maison, il faut d'abord poser les fondations avant de monter les murs. Selon quel ordre doit-on classer ces objectifs ?

Existe-t-il des contraintes temporelles pour certains de ces objectifs ? Des dates butoirs ? Pouvons-nous créer un calendrier pour organiser cela ?

Cependant un groupe qui ne porte aucune attention aux processus mis en œuvre peut finir par devenir inhospitalier, voire brutal. Dans le monde du travail, où les gens sont payés pour faire leur métier, chacun·e se doit d'être focalisé·e sur sa tâche, de manière pragmatique. Dans des collectifs de bénévoles, les personnes n'accepteront pas de rester s'ils ne sont pas à l'aise ou si les conditions deviennent oppressantes. En intégrant un groupe, nous espérons trouver des ami·e·s, entrer en relation avec d'autres personnes, et pas seulement avec des exécutant·e·s. Si, au lieu d'y trouver ce sens de la relation, nous sommes pris·es dans un rythme de travail éreintant, nous aurons tendance à fuir. La construction de la relation dans le groupe est donc cruciale.

Mais dans un monde où le temps de chacun·e est compté, les personnes peuvent aussi s'alarmer d'une multiplication de procédures qui pourraient apparaître contreproductives. Si nous intégrons un groupe, c'est que nous croyons en sa mission et souhaitons y contribuer. Mais si un groupe à la tâche déterminée l'abandonne en route – si par exemple, il décide de ne pas organiser le rituel cette année afin de consacrer du temps pour que les personnes apprennent à se connaître – il risque de perdre sa capacité à arracher les gens à Facebook pour se rendre à des réunions où se voir en vrai.

Il y a quelques années, j'ai animé un atelier durant un weekend dans le nord de l'Ontario. En me reconduisant à l'aéroport, les organisatrices se félicitaient du bon déroulement de l'atelier. « Et c'est un soulagement, dit Violet, parce que nous étions inquiètes que l'atelier en lui-même ne soit pas à la hauteur de l'expérience formidable qu'a constitué l'organisation en elle-même. »

« Et quel est votre secret ? demandai-je. Si on pouvait concentrer votre expérience dans une bouteille et la faire tourner, nous pourrions sauver le monde ! »

Sa réponse tenait en une seule formule : « Les repas partagés. »

J'ai souvent réfléchi à cette énigme au cours des années passées, et je crois avoir compris comment ces femmes étaient parvenues à une si belle expérience de groupe : elles avaient trouvé l'équilibre parfait entre la relation et le pragmatisme, entre le travail et le jeu. C'était un groupe d'amies qui s'appréciaient et avaient plaisir à se retrouver, à partager des repas et à discuter de leurs vies respectives. En tant qu'amies, elles pouvaient faire ça à n'importe quel moment, mais organiser cet atelier a focalisé ces repas vers un but précis, à quoi s'est ajouté le sentiment de satisfaction lié au fait d'envisager une chose et de la faire advenir.

Accords sur les modalités de gouvernance

Fixer les modalités de la gouvernance à travers des accords peut être utile au groupe. Quand ces accords sont explicites et clairement communiqués aux nouveaux·elles membres, les personnes savent exactement ce qui est attendu d'elles, ce qu'elles peuvent attendre des autres, et quelles sont les normes auxquelles le groupe adhère ou aspire. Discuter des procédures en amont pour parvenir à un accord permet aussi de désamorcer les potentiels futurs conflits. Si je suis prévenue dès le début que les récriminations d'ordre personnel ne sont pas censées s'exprimer via la liste de discussion du groupe, je l'aurai en tête le jour où je serai tentée d'appuyer sur l'icône « envoyer » à trois heures du matin.

Voici un exemple d'accords de groupe.

Suggestion de règles pour la cellule de préparation de la Danse de la spirale :

1. Nous sommes d'accord pour nous traiter les un·e·s les autres avec respect, compassion, amour et humour lorsque nous accomplissons l'œuvre sacrée de la Déesse.

2. Notre intention est que le travail qui s'effectue dans ce groupe soit enrichissant, amusant, créatif et aide chaque personne dans son propre développement, tout en réalisant les objectifs du groupe.

3. Notre travail s'accomplit dans la passion et l'engagement. Nous savons que cela peut parfois conduire à des discussions animées et nous nous encourageons mutuellement à exprimer librement nos idées et à les défendre avec vigueur, tout en nous abstenant de toute attaque personnelle.

4. Dans cette cellule, le pouvoir, l'influence et les gratifications sont engendrées par l'engagement, la prise de responsabilités et l'accomplissement des tâches afférentes et, à l'occasion, par le fait d'avouer ses erreurs, d'en tirer les leçons et d'effectuer les changements nécessaires.

5. Rejoindre cette cellule implique de prendre des responsabilités dans l'organisation ou la coordination liées à la tenue annuelle de la Danse de la spirale.

6. Les membres qui sont assigné·e·s à une tâche ou un rôle précis s'engagent à guider les autres en partageant leurs compétences, leurs savoirs et les informations nécessaires à l'accomplissement de leur tâche, et à former des personnes pour leur succéder.

7. Le conflit fait partie de la vie et donc de toute entreprise collective. Si nous avons un conflit personnel dans le groupe, nous acceptons d'en débattre ouvertement, avec franchise et sur la base du respect mutuel à l'égard des personnes et de leur travail. Nous nous engageons à discuter en face-à-face pour résoudre le conflit – ou éventuellement par téléphone mais ce n'est pas le plus souhaitable. Nous nous confronterons d'abord de manière privée avant de porter l'affaire aux yeux du groupe. Nous nous interdisons de tenter de résoudre le conflit en utilisant la liste de discussion du groupe, ou les listes de discussion d'une autre communauté, ou par courrier électronique d'une manière générale.

8. Si nous ne parvenons pas à résoudre ou déplacer le conflit avec une personne, nous acceptons de demander de l'aide, des conseils ou une médiation.

9. Nous sommes d'accord pour nous soutenir les un·e·s les autres en offrant notre aide, nos conseils et, si c'est approprié, nos services de médiateur·ice ou toute autre compétence dans la transformation des conflits, ou encore en orientant vers les personnes, processus ou ressources propres à résoudre un problème.

10. Si l'un·e des membres du groupe enfreint les présents accords de manière répétée et si, après qu'on l'ait averti·e et qu'on lui ait donné au moins deux chances de modifier son comportement, la personne continue à enfreindre ces accords, le groupe peut, par consensus moins une voix, lui demander de le quitter.

Le travail du groupe comme voyage

Imaginez que votre groupe part pour un voyage ensemble. Votre destination, vous en avez l'image en tête, c'est ce monde que nous souhaitons créer. Vos valeurs, c'est le véhicule

EXERCICE

Séance sur la gouvernance

Commencez par un tour de cercle ou par une réflexion par groupe de deux ou trois pour répondre aux questions suivantes :

- Vous souvenez-vous d'une expérience de groupe qui vous ait particulièrement enthousiasmé.e ? Quels sentiments avez-vous éprouvés ? Vous sentiez-vous investi.e.s d'une forme de pouvoir ? Comment les personnes se comportaient-elles les unes envers les autres ?

- Quelles pratiques ou règles inspirées par cette expérience aimeriez-vous voir adoptées par ce groupe ? Listez-les.

- Comment le travail en commun s'est-il déroulé jusque-là dans ce groupe ? Est-ce que les choses fonctionnent bien ? Y a-t-il des pratiques que nous avons déjà intégrées et que nous désirerions formaliser à travers des règles ? Ajoutez-les à la liste.

- Qu'est-ce qui, pour vous, n'a pas ou a mal fonctionné, et qui vous a laissé un sentiment de frustration ou d'impuissance ? Y a-t-il des schémas qui nécessiteraient d'être changés ? Quelles règles pourrions-nous adopter pour cela ? Créez une autre liste : les

modes opératoires que nous voulons changer ou éviter.

- Cette fois, vous est-il arrivé d'avoir une expérience vraiment catastrophique dans le groupe ? Pourquoi était-ce si horrible ? Pouvons-nous tirer des enseignements de cette expérience et identifier les schémas et comportements à éviter ? Ajoutez-les à la seconde liste.

Maintenant reportons-nous à nouveau vers notre vision, nos valeurs, nos intentions et nos objectifs. Ces accords sont-ils cohérents avec notre vision globale ? Oublions-nous quelque chose ?

Demandez à des volontaires de reprendre la liste et de compiler l'ensemble des règles.

De quelle manière allons-nous communiquer ces règles à toutes les membres du groupe ? Et aux nouveaux.elles membres ?

De quelle manière allons-nous mutuellement veiller au respect de ces règles ? Qu'arrivera-t-il au cas où quelqu'un.e les enfreigne ? Qui sera en charge de demander des comptes à cette personne, et comment le faire ?

à bord duquel vous voyagez, votre intention, c'est la route que vous avez choisi d'emprunter. Vos objectifs, ce sont les bornes qui jalonnent votre parcours et vos procédures, ce sont la vitesse à laquelle vous allez, les pauses que vous décidez de faire pour vous reposer, ce que vous mangez en chemin et les chants que vous chantez pour vous accompagner.

Une image d'un monde idéal, un ensemble de valeurs, une intention claire, des objectifs réalisables et des procédures au sein du groupe qui incarnent nos valeurs – ensemble, ces éléments forment le cercle de vision qui embrasse le groupe. Ce cercle est un contenant – quelque chose qui à la fois renforce et contraint. Lorsque le groupe a besoin de prendre une décision, de fixer des priorités ou de s'assigner une nouvelle tâche, il doit se poser la question : « Est-ce en accord avec notre vision ? Cela nous aidera-t-il à réaliser notre intention ? À atteindre nos objectifs ? »

Le cercle fonctionne également comme une membrane, la limite d'une cellule. Il connecte le groupe au reste du monde – en présentant une vision et une intention claire, il peut attirer des personnes en son sein, ou exfiltrer ceux qui ne partagent pas le même élan, la même passion, les mêmes valeurs.

Une fois le cercle tracé, nous pouvons commencer à aborder les éléments de bon fonctionnement du groupe qui constituent notre talisman : le pouvoir, la responsabilité, la transparence et la fiabilité, et la confiance.

L'AXE D'ACTION – POUVOIR ET RESPONSABILITÉ

Un rendez-vous avec Marta

Eli et Ella sont rentré·e·s de leur première rencontre avec Marta avec un exemplaire relié de son cours, ainsi que leurs propres notes manuscrites. Très enthousiaste, Eli se plonge dans la lecture du chapitre concernant la vision.

« Voilà ! dit-il à Ella. Organisons une séance pour déterminer notre vision. Marta elle-même sera peut-être d'accord pour tenir le rôle de facilitatrice – on pourrait même faire ça sous forme de retraite, tout un weekend peut-être. Ça permettra aux gens de se recentrer sur nos valeurs, nos idéaux – ça va nous redonner la flamme ! Quand est-ce qu'on pourrait programmer ça ?

– Je pense que tu brûles un peu les étapes, répond Ella. Voyons ce qu'en dit Marta. »

Un nouveau rendez-vous avec Marta est pris : ils se retrouvent au centre-ville de Berkeley, après qu'elle a donné une interview à la KPFA, une station de radio progressiste. Bien installé·e·s dans un coin sombre du café favori de Marta, Au Coquelet, dans la vapeur sucrée de leurs capuccinos, Eli commence à dérouler son plan.

Marta secoue la tête. « Une séance autour de votre vision me semble prématurée, prévient-elle. Le conflit auquel vous faites face est trop massif. Si vous en étiez seulement à vos débuts, bien sûr que je vous conseillerais de commencer par déterminer votre vision, vos valeurs, vos objectifs et vos modes de gouvernance. Mais maintenant que vous vous êtes enlisé·e·s dans le conflit, vous devez y faire face, le prendre à bras-le-corps avant de revenir à votre vision. »

Eli soupire. « C'est ce que je craignais d'entendre.

– Et du coup, est-ce que tu vas reconnaître que j'avais raison ? demande Ella en souriant.

– Seulement si tu me fais une clé de bras et que tu menaces de me briser le coude, répond Eli. Bon, alors, qu'est-ce qu'on fait, Marta ?

– Le conflit est souvent une question de pouvoir, dit Marta. Le pouvoir est comme le feu – c'est pourquoi je l'ai placé au sud de mon talisman, dans la direction qui correspond au feu en termes d'éléments. »

Elle dessine le cercle traversé des deux axes sur une serviette en papier. « Les groupes ont besoin du feu – ils ont besoin de l'énergie motrice de la passion pour avancer. Mais la structure du groupe doit contenir et orienter ce feu, sinon il brûle hors de tout contrôle. Lorsque le pouvoir et l'autorité – qui est la permission d'user du pouvoir – s'équilibrent avec la responsabilité, le groupe est en capacité d'agir. Mais pour trouver cet équilibre, nous devons comprendre ce qu'est le pouvoir. Ou plus précisément, que le pouvoir n'est pas un, qu'il est multiple. Il y a plusieurs types de pouvoir. Lorsque nous les comprenons, nous pouvons créer une structure susceptible de les canaliser efficacement : nous pourrions alors commencer à démêler les conflits qui affectent RootBound. »

Les définitions du pouvoir

Différentes formes de pouvoir coexistent dans les groupes collaboratifs. Pour réussir à mener un travail efficace, il est indispensable de comprendre ce qui les distingue.

Le *pouvoir-sur*, le pouvoir coercitif, est une forme de pouvoir qui nous est familière à toutes dans le cadre des hiérarchies. C'est le pouvoir qu'une personne ou qu'un groupe exerce sur une autre, pour contrôler les ressources, pour imposer des sanctions et des punitions, pour engager ou licencier. En dernière instance, il est adossé au pouvoir de l'État, de la loi, et à la menace sous-jacente de la force.

D'une manière générale, les groupes collaboratifs essaient d'éliminer ou de minimiser le pouvoir-sur. Dans ce type d'organisations, il n'y a généralement pas de patron qui engage ou qui licencie, pas de menaces de sanctions. Les décisions sont prises collectivement. De nombreux groupes idéalistes sont ouverts à quiconque souhaite les rejoindre et n'ont défini aucun mécanisme d'exclusion.

Les groupes collaboratifs promeuvent une forme différente de pouvoir : le *pouvoir-du-dedans*, le pouvoir qu'on se donne à soi. Le pouvoir-du-dedans est un pouvoir créatif, c'est celui que l'on ressent lorsqu'on chante, lorsqu'on écrit, qu'on danse ou qu'on crée une œuvre d'art. Ce pouvoir qu'on se donne peut s'incarner dans le courage moral – le pouvoir que nous ressentons lorsque nous énonçons une vérité dérangeante ou lorsque nous nous battons pour une valeur en laquelle nous croyons –, ou un pouvoir spirituel – la force qui circule à travers nous dans les moments de connexion profonde avec les grandes énergies universelles de création et d'amour.

Lorsque des personnes en possession de ce pouvoir se rassemblent, elles sont en capacité de développer un *pouvoir collectif*, le pouvoir qui est propre au groupe lorsque nous agissons ensemble. On peut également utiliser ici le terme de *solidarité*, emprunté aux valeurs de la bonne vieille tradition syndicale. Pour traverser des temps difficiles, nous avons besoin les uns des autres. Nous avons besoin de savoir que nous ne sommes pas seuls, que nous faisons partie d'une communauté solide en laquelle nous pouvons

avoir confiance. La solidarité, ça veut dire « tu peux compter sur moi », que je t'aime bien ou non, parce que nous agissons au service des mêmes objectifs. Ça veut dire que je ne trahirai pas, que je ne te dénoncerai pas ou que je ne révélerai pas tes secrets à ceux qui pourraient les utiliser contre toi. La solidarité, c'est être décidé·e à mettre ses intérêts individuels de côté au profit de l'intérêt collectif.

Alors que RootBound s'est montré extraordinairement efficace dans l'usage de son pouvoir collectif à de nombreux égards, le groupe souffre d'un manque de solidarité dans les relations interpersonnelles, qui constituent pourtant son fondement même. La solidarité entre en ligne de compte lorsqu'il s'agit de traiter les questions de transparence et de fiabilité, de rumeurs et de communication, et elle peut servir de fil directeur dans le processus de résolution des conflits.

Il existe également une quatrième sorte de pouvoir – celui que les groupes ont souvent du mal à appréhender, ce qui peut être source de confusion et parfois de désarroi. Je le désigne sous le terme de *pouvoir-avec*, ou pouvoir social, mais on pourrait aussi parler d'influence, de rang, de pouvoir symbolique ou d'autorité. Cette forme de pouvoir détermine l'intensité de l'écoute qui vous est accordée dans le groupe, le poids qu'ont vos opinions et le respect que vous inspirez. Les groupes cocreatifs, qui tendent à éliminer le pouvoir-sur et la hiérarchie, ont souvent des difficultés à reconnaître et gérer ce qui relève du pouvoir social.

Cependant tous les groupes humains génèrent des différences de statut et de rang, quelles qu'en soient les nuances.

À RootBound, le fondateur, Eli Stern, ne détient pas plus de pouvoir coercitif que tout autre membre. Il ne peut pas décider de qui intègre le groupe ou en exclure quiconque lui

EXERCICE

Découvrir le visage positif du pouvoir

Cet exercice a été développé par Margo Adair et Bill Aal de Tools for Change.

Par paires, interrogez-vous mutuellement, en prenant soin de laisser un temps de parole à votre partenaire sans l'interrompre, en pratiquant l'écoute active à la fois à l'égard du contenu et des émotions.

- Nous avons tou·te·s fait l'expérience décisive constituée par le partage du pouvoir : racontez un moment où vous avez expérimenté un véritable partage du pouvoir, ou un moment où une relation de pouvoir

inégalitaire s'est muée en une relation équilibrée.

- Comment est-ce arrivé ? Quel a été votre ressenti ?

- De quelle manière s'établissait la relation entre les personnes ?

- Comment décririez-vous l'atmosphère ?

- Quelles étaient les valeurs à l'œuvre ?

- Lorsque les oies volent en formant un V, le battement d'ailes de celle qui précède stimule celle qui est derrière elle : comment

pouvons-nous créer une stimulation similaire les un·e·s pour les autres ?

Après que chaque partenaire a eu l'occasion de s'exprimer sur tous ces points, prenez un moment pour discuter de ce qui est commun ou diffère. Qu'avez-vous appris que vous pourriez restituer et partager avec le groupe ?

Variante : ces questions peuvent aussi être abordées tour à tour en petits groupes.

Exercice sur les rythmes du pouvoir

Le·la facilitateur·ice s'adresse à l'ensemble du groupe : « Je vais battre des mains en rythme, vous pouvez suivre ce rythme, mais je voudrais que chacun·e trouve son propre rythme, essaie de le faire entendre le plus possible dans le groupe, afin qu'il s'impose à tou·te·s. »

Commencez par marquer un rythme simple. Alors que les autres commencent à vous suivre, soyez attentif·ve à l'intensité de l'énergie et au niveau de cacophonie généralement engendré par ce genre de consigne.

Arrêtez, et interrogez les participant·e·s sur leur ressenti. Dans quelle mesure chacun·e s'est senti·e en capacité d'influencer le groupe ?

Maintenant, annoncez au groupe un changement dans le déroulé de l'exercice. « Je vais démarrer un rythme, et je veux que tout le monde s'applique à bien s'écouter les un·e·s les autres, pour discerner le rythme d'une autre personne qu'il va s'agir d'amplifier et d'accompagner. » Commencez à battre dans vos mains, et notez ce qui se passe quand les autres vous rejoignent. Souvent, cette seconde séance est beaucoup plus harmonieuse, mais parfois un peu terne et statique.

Arrêtez, et à nouveau, enquêrez-vous du ressenti de chacun·e. Ce moment a-t-il été apprécié ? Dans quelle mesure les

participant·e·s sont-ils parvenu·e·s à entendre les rythmes des autres ? Ont-ils le sentiment que leur propre rythme a été entendu ? Était-ce facile ou difficile d'influencer le groupe ?

Maintenant, annoncez une troisième séance : « Je vais commencer un rythme, et vous pouvez vous joindre à moi. Je veux que vous vous écoutiez les un·e·s les autres, et que vous essayiez de distinguer des initiatives créatives que vous pourriez suivre. Je veux aussi que vous vous écoutiez vous-même. Si vous avez envie d'inventer quelque chose, allez-y – faites-le entendre fortement et voyez si les autres vous suivent. Si ça n'est pas le cas, trouvez l'idée d'une autre personne que vous pourriez suivre. » Laissez un peu plus de temps au déroulement de cette séance – cela donne souvent un résultat très créatif et peut donner lieu à des développements inattendus en termes de sons et de mouvements.

Arrêtez, recueillez là encore le ressenti de chacun·e. Ce moment a-t-il été apprécié ? Dans quelle mesure les participant·e·s sont-ils parvenu·e·s à entendre les rythmes des autres ? Ont-ils le sentiment que leur propre rythme a été entendu ? Était-ce facile ou difficile d'influencer le groupe ?

Servez-vous de cet exercice comme d'une métaphore pour débattre du fonctionnement des interactions à l'intérieur du groupe. C'est le troisième rythme qui doit faire figure d'objectif pour le groupe – l'idée d'un endroit où les personnes s'écoutent mutuellement, soutiennent les initiatives créatives des autres lorsqu'elles apparaissent, se sentent également libres de développer leurs propres idées et où l'étincelle de l'inspiration passe de l'un·e à l'autre, où tout le monde peut avoir l'opportunité de mener la danse, tout en réalisant l'importance du soutien mutuel.

déplairait. Il ne peut pas en modifier la structure financière ou le calendrier des tâches. Mais, de fait, il détient un énorme pouvoir social, qui est de deux sortes : une partie tient à ses propres mérites, l'autre non.

Ce pouvoir social qui ne tient à aucun mérite particulier, c'est le privilège : le pouvoir qui ne provient pas de ce que vous avez fait ou créé, mais de ce que vous vous trouvez être – votre genre, votre race, votre classe sociale, la fortune dont vous avez hérité, les opportunités qui se sont présentées à vous. Le privilège comprend certaines choses qui devraient faire partie des droits humains universels comme l'accès à la nourriture, aux soins médicaux, à l'éducation et à un logement décent. Mais il peut aussi recouvrir des avantages injustes et favoriser une attitude insensible et méprisante à l'égard des autres.

Le privilège d'Eli, c'est d'être né blanc, mâle, dans une famille de la classe moyenne supérieure. Son pouvoir social relève également partiellement d'une forme de privilège, et partiellement de ses mérites propres : cela concerne par exemple son niveau d'éducation et sa réussite professionnelle. Sa famille était suffisamment riche pour l'envoyer dans de bonnes écoles, lui permettre d'avoir des activités extrascolaires, lui acheter des vêtements à la mode et des accessoires de sport qui ont contribué à sa popularité. Mais il a aussi travaillé dur et fourni les efforts nécessaires à sa réussite, ce que beaucoup de gens avec le même niveau de privilège ne parviennent pas à faire.

Une autre partie du pouvoir social détenu par Eli à RootBound est principalement liée à ce qu'il a accompli. Il en est le fondateur : c'est lui qui a apporté l'idée, effectué les recherches, mis en œuvre le travail nécessaire à sa concrétisation. Sa vision a inspiré d'autres personnes, mais c'est lui qui a assumé la plupart des responsabilités pour faire advenir le projet. C'est également lui qui a fait les basses besognes, qui a rencontré les avocats ainsi que les architectes lors de l'interminable processus d'établissement des contrats et des plans. Enfin Eli inspire le respect. Il est idéaliste, doux, charmant et drôle. Il s'intéresse sincèrement aux gens et est capable de s'arrêter en chemin pour aider les autres.

C'est pourquoi à RootBound, la parole d'Eli a du poids. Il est plus écouté que d'autres. Si lui cesse de venir aux réunions, alors celles-ci semblent perdre de leur valeur. Il arrive que ce pouvoir social tourne à son avantage : les gens sont généralement plus enclins à approuver ses idées. Il arrive aussi que cela se retourne contre lui : ses idées sont alors rejetées par principe, car il est perçu comme trop influent.

Eli est également détenteur d'une autre source de pouvoir – la célébrité, le prestige dont il bénéficie à l'extérieur du groupe. La célébrité aussi peut être plus ou moins liée au mérite. La célébrité du prince Charles était acquise dès sa naissance. Celle de Michael Jordan est liée à sa carrière. Les personnes qui ont lu les écrits d'Eli ou qui l'ont entendu discourir connaissent ses convictions et ont confiance en ses appréciations et ses jugements. Lorsqu'Eli s'engage dans un projet, les gens ont tendance à reporter vers celui-ci une partie de la confiance. Son nom attire lors des événements, incite les personnes à s'investir et permet au groupe de trouver de nouveaux financements.

Mais une célébrité dans un groupe peut aussi avoir des effets négatifs. La célébrité agit comme un spot qui serait dirigé sur une seule personne – cela rend cette personne exagérément visible, alors que les autres restent dans l'ombre. Vu de l'extérieur, on aura tendance à attribuer toute la créativité issue du groupe à la personne célèbre, et la contribution des autres passe alors inaperçue. RootBound est vu comme « la communauté d'Eli » plutôt que comme une communauté de personnes épatantes dont Eli serait un membre parmi d'autres.

Règles et normes

Notre société est pleine de *règles explicites* – s'arrêter au feu rouge, démarrer au vert. Ces règles nous sont enseignées, elles sont codifiées dans des traités juridiques et adossées à l'autorité légale. Nous pouvons choisir d'y obéir ou d'y désobéir mais, la plupart du temps, nous en avons connaissance.

La société est également pleine de *règles implicites*, auxquelles nous sommes censé·e·s nous plier sans qu'on nous les enseigne explicitement. Elles ne sont adossées à aucune loi, leur application n'est pas imposée par la police ou l'armée, et cependant elles sont strictement respectées. Nous entrons dans un ascenseur et, spontanément, nous nous tournons de manière à faire face la porte. Aucune loi ne nous dicte cette posture, aucune règle n'est affichée qui dirait « Placez-vous face à la porte et ne parlez pas aux inconnu·e·s. » Se tourner face ou dos à la porte n'est généralement pas le fruit d'une décision consciente. Nous suivons simplement la norme parce que, eh bien... c'est ainsi que ça se fait.

Les normes diffèrent selon les cultures et les subcultures. Dans la culture africaine-américaine, regarder les gens dans les yeux est un signe de respect, une manière de dire : « Je te vois et je prends acte de ta présence. » Dans certaines cultures autochtones, regarder quelqu'un·e dans les yeux constitue à l'inverse une menace implicite et une grave insulte.

Les normes de notre propre groupe sont souvent inconscientes. Elles sont si profondément enracinées que nous peinons à les reconnaître comme des normes culturelles spécifiques – c'est juste comme ça que se font les choses, comme ça que se comportent les gens ordinaires.

Les normes deviennent visibles lorsqu'elles sont transgressées, où lorsqu'elles se frottent à des normes différentes : une Californienne échevelée se précipite à la rencontre d'une New-Yorkaise les bras grands ouverts en préparation d'une étreinte chaleureuse et elle est stoppée dans son élan par un bras sèchement tendu pour une simple poignée de main. La Californienne se sent rejetée ; la New-Yorkaise a l'impression d'avoir défendu son territoire intime contre une forme d'agression. La puissance des normes suffit à créer un immense malaise lorsque nous y contrevenons.

En tant qu'humain·e·s, en tant que primates, nous avons une disposition innée à intégrer les normes et les attentes tacites, et un besoin instinctif de les suivre. Lorsque cette disposition est absente chez un·e individu·e, cela est considéré comme le symptôme d'une maladie,

comme chez les autistes ou les personnes souffrant du syndrome d'Asperger ou de la Tourette. Qui-conque transgresse les normes, quand bien même celles-ci ne sont pas explicitement formulées, suscite la crainte et le rejet. Si on ne comprend pas ça, si on ne sait pas se comporter dans une situation aussi basique que dans un ascenseur, de quoi pourrait-on être capable ?

Les normes peuvent renforcer l'identité de groupe. Des groupes qui se revendiquent rebelles ou désobéissants peuvent néanmoins être strictement soumis à des normes tacites. Un jour, j'ai fait l'erreur de me présenter à un salon du livre anarchiste dans l'éclatante robe verte que j'avais mise pour le rituel d'équinoxe de printemps ce même jour. Sur les quatre-cents personnes présentes, j'étais la seule à ne pas porter du noir. J'étais comme une émeraude dans une mine de charbon, et je me sentais affreusement mal à l'aise. Si quelqu'un e avait essayé d'imposer un dress code, si on avait placé un écriteau à l'entrée avec la mention « Vêtements noirs exigés ! », tout le monde aurait été révolté. Cependant la norme était tellement forte qu'au final, une unique couleur s'imposait de manière absolument uniforme.

Les normes peuvent aussi maintenir et renforcer les hiérarchies. Une personne issue des classes populaires qui s'est hissée à un niveau social plus élevé devra intégrer de nombreuses normes nouvelles – cela va de la manière de tenir sa fourchette lors d'un dîner en ville à la connaissance de la longueur appropriée pour une robe en fonction des circonstances.

Les groupes collaboratifs peuvent se montrer explicitement ouverts aux personnes de différentes classes sociales ou origines, cela n'empêchera pas que se créent de subtiles barrières inconscientes à la participation pleine et entière de tou-te-s. Des présupposés quant aux savoirs propres aux un-e-s et aux autres, aux manières de s'habiller, au temps et à l'argent dont chacun-e est supposé-e disposer, aux manières de s'exprimer, tout cet ensemble contribue à créer une atmosphère qui fait que certain-e-s se sentent à leur place et d'autres non.

Tous les groupes ont des normes. La question est donc : comment faire en sorte que nos groupes soient réellement accueillants au-delà des barrières de race, de genre et de classe ? Comment partager le pouvoir de manière équitable dans un monde inégalitaire ?

EXERCICE

Questions à propos des normes

- Quelles normes s'imposent dans notre groupe ? Est-ce qu'elles nous servent, ou nous desservent ?
- Quel type de vêtement serait considéré comme inapproprié dans notre groupe ?
- Quelle parole, quelle action serait de nature à enfreindre les normes de notre groupe ? Cela constituerait-il une contribution positive ou négative ?

Le pouvoir social acquis, et celui qui est de l'ordre du privilège

Comprendre le pouvoir-avec et le pouvoir social dans toutes leurs nuances constitue la clé pour rendre les groupes collaboratifs véritablement inclusifs et efficaces. Les conflits autour du pouvoir social sont un des écueils majeurs sur lequel achoppent les groupes.

Les groupes collaboratifs s'efforcent souvent d'éliminer le pouvoir-sur et les privilèges. Mais lorsqu'ils confondent pouvoir social et pouvoir coercitif, ou se révèlent incapables de distinguer la part du pouvoir social dûment acquise de celle qui ne l'est pas, ils risquent d'entraver la dynamique d'empowerment de leurs membres. Car si un groupe ne reconnaît pas pleinement le pouvoir social acquis et ne définit pas de quelle manière ce pouvoir peut être gagné et exercé, il va finir par pénaliser et rejeter ses membres les plus solides et les plus investi·e·s. Ces groupes seront peut-être égalitaires – mais ils seront extrêmement inéquitables. Si on me demandait d'établir ma liste de « proverbes du pouvoir », voilà celui que je placerais en tête : les groupes qui refusent d'attribuer du pouvoir social à ceux qui le méritent finiront inévitablement par favoriser ceux qui disposent d'un pouvoir social qui n'est lié à aucune forme réelle de travail ou d'engagement. Ceux qui parlent haut, les plus imposant·e·s, les plus éduqué·e·s ou les plus charismatiques seront entendu·e·s ; ceux qui font réellement le boulot risquent d'être ignoré·e·s.

Les groupes qui refusent de laisser leurs membres acquérir du pouvoir social risquent de créer des barrières invisibles pour ceux qui ont historiquement été plus opprimé·e·s. Dans des communautés qui ont eu à souffrir des préjugés et du racisme, les gages de respect revêtent une plus grande importance que dans des groupes plus privilégiés. Lorsqu'on grandit dans un monde hostile qui dénigre votre couleur de peau ou votre religion, l'estime de soi repose en grande partie sur le pouvoir social acquis dans votre groupe. Si l'ensemble de la société a tendance à s'adresser à vous par votre simple prénom, il est d'autant plus important qu'on vous témoigne du respect à travers un titre au sein de votre propre groupe, si par exemple on vous appelle « Madame Jane » ou « Maman Sylvia » ou encore « Frère Mo ». Si Mme Jane se rend à une fête communautaire et que les gens lui sautent dessus en l'appelant « Jane », il est probable qu'elle le vive comme un grand manque de respect. Il est possible qu'elle sorte en secouant la tête et ne revienne jamais, convaincue que ce groupe n'est qu'une bande de goujat·e·s et de racistes.

Dans de nombreux groupes aux solides convictions égalitaires, la norme est que les leader·euse·s ne reçoivent aucune gratification. Si quelqu'un·e prend le rôle de facilitateur·ice pour une réunion, ça ne l'autorise pas à couper la file lors de la distribution des repas. Qu'on soit plus ou moins âgé·e, plus ou moins important·e, tout le monde fait la queue : c'est une démonstration visible de la valeur donnée par le groupe à l'égalité. Mais dans de nombreux groupes autochtones, les aîné·e·s sont servi·e·s en premier. On leur réserve les places en tête de la file ou on leur apporte leur repas. Ils ont gagné cette marque de respect en survivant dans un monde hostile, c'est là une façon de valoriser la culture et la tradition dont toute leur vie est porteuse. Si on leur demandait de se placer dans la file comme n'importe qui d'autre, ils se sentiraient insulté·e·s.

Pour éviter ces écueils, nous devons distinguer clairement quelles formes de pouvoir sont dûment acquises ou pas. Nous devons trouver des façons d'identifier et de limiter ce

qui relève du privilège, tout en encourageant les manières positives de gagner du pouvoir, du respect, et de recevoir de justes rétributions.

Privilège et légitimité

Il est parfois douloureux de prendre conscience de son propre privilège. Nous nous battons tou·te·s à notre façon pour atteindre nos objectifs, et ce qui apparaîtra à l'un·e comme une descente aisée au fil d'eaux tranquilles pourra être vécu par un·e autre comme une remontée à la rame à contrecourant. Nous préférons tou·te·s penser que nous méritons ce que nous avons, que le niveau de respect ou de confort dont nous jouissons, nous l'avons gagné. Pour la plupart, nous nous battons au jour le jour pour assurer notre quotidien. Comme les richesses ont été systématiquement détournées des pauvres et des classes moyennes, des personnes blanches et diplômées sont obligées de compter chaque centime et de travailler énormément pour simplement rester à flot. Nous ne nous sentons pas privilégié·e·s : nous nous sentons stressé·e·s, usé·e·s, voire angoissé·e·s. Bien sûr, il y a des gens qui sont dans des situations bien pires mais, après tout, nous n'avons pas décidé de naître tel·le·s que nous sommes !

Reconnaître que notre parcours a pu être facilité par une quelconque forme de privilège peut nous faire ressentir de la culpabilité ou un sentiment d'imposture. Notre estime de soi peut s'en trouver déstabilisée, donc nous préférons nier ce privilège ou nier l'existence du privilège en général. Cela peut engendrer des phénomènes de fuite, comme cette tendance à revendiquer une appartenance – ce que les Natif·ve·s-Américain·e·s nomment « une tribu je-voudrais-être » : on voudrait être Indien·ne, on voudrait être Noir·e, peu importe, en tout cas on s' imagine différent·e de ce que l'on est vraiment. Dans d'autres cas, intégrer cette conscience du privilège peut conduire à une culpabilité paralysante. Mais déni et culpabilité sont également inutiles. À l'inverse, il nous faut prendre nos responsabilités et utiliser notre privilège pour offrir de meilleures opportunités et permettre à chacun·e de développer sa propre puissance d'agir.

Le privilège est plus facile à percevoir vu du bas de l'échelle. S'il s'agit de vous, c'est souvent impossible. Lorsque d'autres en ont et pas vous, l'évidence vous saute aux yeux. Le privilège, ça veut dire un meilleur accès aux ressources, aux opportunités et à l'information. Un·e enfant de milieu aisé aura un meilleur accès à la nourriture, aux soins médicaux, à des activités périscolaires enrichissantes, plus de soutien de ses parents aux cours de ses études et en tant que jeune adulte – un énorme coup de pouce pour démarrer dans la vie.

Le privilège, c'est aussi la sécurité physique et émotionnelle. Un·e enfant riche vit dans un quartier calme. Un·e enfant pauvre vit dans une cité où les meurtres et les fusillades sont monnaie courante. Le privilège, c'est aussi échapper au harcèlement : pouvoir rentrer chez soi après avoir fait ses courses sans que la police vous arrête et être présumé·e honnête et digne de confiance.

Le privilège est parfois flagrant. Marta raconte l'histoire de son amie Joan, qui est blanche, dont le passeport a été volé alors qu'elles étaient toutes deux à Mexico. Elles se rendent ensemble au consulat des États-Unis et là, en quelques minutes, sans qu'elle ait à batailler, on lui fournit un passeport provisoire pour qu'elle puisse rentrer chez elle.

« Vous ne me posez aucune question ? s'étonne Joan. Je ne dois pas vous prouver d'une manière ou d'une autre que je suis états-unienne ? Réciter le serment d'allégeance, vous donner les derniers résultats du championnat de baseball, un truc comme ça ? »

– Non, pas la peine, lui répond l'agent en souriant. Il est évident que vous êtes états-unienne – d'après votre nom, votre accent, votre manière de vous exprimer... Après, si vous vous étiez appelée Gonzalez ou autre, ça aurait été plus compliqué. Mais vous... ça va. »

Couplé au privilège, il y a le sentiment de légitimité, d'être *dans son droit*. La légitimité, évidemment, est caractéristique des hiérarchies. Un patron se sent en droit de crier sur un·e subalterne – si l'ouvrier·e répond sur le même ton, il·a des chances de se faire virer. Les cadres dirigeants ont droit à une salle de restaurant privative ; les secrétaires mangent à la cafétéria. Mais cette notion de légitimité a aussi une dimension positive. Nous voulons que les gens se sentent légitimes pour prendre la parole, poser des questions, faire des suggestions et proposer des changements, mettre en avant leurs idées et prendre des initiatives. Nous voulons que le pouvoir social soit équitablement acquis et équitablement réparti.

La légitimité elle aussi peut être acquise ou non acquise. Lors d'un accident, un·e secouriste peut légitimement décider de bouger la victime. Pas moi. Le·la secouriste a acquis cette légitimité par sa formation et son expérience. Si une personne sans aucune formation essayait d'intervenir, elle risquerait de causer d'autres dommages. Rares sont les gens qui s'autoriseraient à dispenser des soins médicaux sans formation particulière. Dans d'autres domaines cependant, il arrive que nous nous ressentions une forme de légitimité qui ne tient pas à une forme d'acquis.

Il y a quelques années, j'ai participé à un évènement dont le but était de rassembler des femmes d'origine européenne et des femmes des Premières Nations (selon la terminologie employée au Canada pour désigner les populations autochtones). Dès le départ, les différends culturels et personnels nous ont empoisonné·es. La situation est devenue critique lorsqu'une jeune femme blanche qui proposait une tente rouge pour les femmes ayant leurs règles a décidé que son groupe se proposerait de décorer les mâts de la tente de sudation. Elle ignorait que dans la tradition Lakota, les femmes qui ont leurs règles ne sont pas autorisées à se tenir aux abords de la tente de sudation. En touchant les mâts, ou simplement en s'en approchant, elle en a rendu l'usage impossible. La gardienne de cette tente rouge s'était sentie autorisée à proposer un apport à la tradition d'un autre groupe sans s'être au préalable renseignée sur ses usages et ses normes. Alors que son intention était d'honorer, ses actes ont offensé.

Dans la culture états-unienne standard, on a tendance à valoriser l'action, l'esprit de compétition, l'autopromotion. On aime se mettre en avant. Faire preuve de respect,

d'investissement et d'intérêt passe par l'action. « Je ne vous comprends pas, vous, me dit un jour une femme Lakota. Vous êtes tellement arrogantes ! Vous débarquez, et vous commencez à faire des choses, à tout changer. Moi, si je vais à la rencontre d'une autre nation, je me contente de m'asseoir et j'observe. Je me tais, j'écoute, et je ne dis rien jusqu'à ce que je commence à comprendre ce qui se passe. » Dans beaucoup de cultures autochtones, se montrer respectueux·se, ce n'est pas aider et s'impliquer dans l'action, mais plutôt savoir observer et écouter.

Dans la culture dominante, il est entendu que tout ce qui ne comporte pas explicitement la mention « Ne pas toucher ! » est à notre disposition – une tente de sudation, un chant, une histoire, une tradition. Dans beaucoup de cultures autochtones, il est nécessaire de demander une permission pour toucher un objet sacré, pour chanter une chanson qui appartient à un·e autre ou pour raconter une histoire que vous avez entendue. Les colons européens se sentaient légitimes pour s'appropriier les terres, les ressources et même les vies et le travail des peuples autochtones de l'Afrique aux Amériques. Nous sommes les héritier·e·s de cette histoire, et bien qu'on puisse le déplorer, nous ne saurions entièrement y échapper. Si nous voulons travailler de manière interculturelle entre descendant·e·s de colons et de colonisé·e·s, nous devons être sensibles à cet héritage. Prendre sans demander constitue une appropriation culturelle. Si nous descendons de peuples colonisateurs, nous devons être particulièrement attentif·ve·s à toujours demander la permission, et à interroger notre sentiment inconscient de légitimité.

Reprenons le cas RootBound. Carrie Cherkowsky se plaint d'Eli auprès de Gerda Griswell : « Il est tellement arrogant ! Il s'amène à la réunion de direction vingt minutes en retard et il balance sa nouvelle idée géniale – selon lui – qui bouleverse complètement l'ordre du jour. C'est impossible de travailler avec un type comme ça ! »

Il est possible qu'Eli se soit senti autorisé à être en retard – mais peut-être a-t-il bondi d'un avion en retard de trois heures, frôlé l'excès de vitesse puis couru de toutes ses forces à travers le village afin d'arriver à temps à la réunion. Il est tout à fait probable en revanche qu'il se soit senti légitime pour bousculer l'ordre du jour par son intervention, en présentant la nouvelle idée qui l'enthousiasme et en essayant d'y rallier le groupe. Après tout, c'est lui qui a fondé RootBound. Si quelqu'un·e lui disait qu'il trouve ça problématique, il dirait certainement quelque chose du genre « Hé, c'est moi qui ai fondé cet endroit. Je me suis cassé le cul pendant plusieurs années pour qu'il existe. Je fais partie du comité de direction, j'y consacre beaucoup de temps ainsi qu'à assurer la promotion du projet dans le monde entier. Il me semble que je suis légitime pour proposer une nouvelle idée lors d'une réunion, non ? »

À l'autre bout du spectre, Sally Stanford est en train de couper des légumes pour son tour de cuisine quand trois ados de quatorze ans déboulent dans la salle à manger et commencent à faire du skateboard entre les tables. Sally, qui est timide et peu sûre d'elle, ne sait pas comment réagir. Est-ce qu'elle devrait dire quelque chose ? Est-ce qu'ils risquent d'abîmer le sol ? Et si elle intervient et qu'ils ne s'arrêtent pas ?

« Hé, les gars, dit-elle faiblement. Ce serait peut-être mieux de pas faire ça à l'intérieur.
 – Mais on le fait tout le temps ! » assure Tommie. Ce qui est vrai – pas parce qu'on les a autorisé·e·s à le faire, mais simplement parce qu'ils ne se sont jamais fait prendre. Juste à ce moment-là, Myra glisse et se cogne contre une table, elle s'ouvre le crâne et saigne abondamment sur le sol en fibre de bambou. Alors que les secours la prennent en charge, sa mère hurle contre Sally :
 « Mais pourquoi tu les as laissé faire ?
 – Je ne savais pas, iels m'ont dit qu'ils faisaient ça tout le temps. Je croyais qu'ils avaient le droit. » Sally ne s'est pas sentie en droit d'intervenir. Elle a souffert d'un déficit de légitimité.

Reconnaître et acquérir le pouvoir social

Comment un groupe peut-il gérer correctement les complications liées au privilège et au pouvoir social ? Comment pouvons-nous nous défaire du privilège, et faire en sorte que chacun·e contribue au maximum de son potentiel ? Comment reconnaissons-nous ceux qui donnent vraiment au groupe, et comment les récompensons-nous ?

Dans le cas d'Eli, au lieu de dénoncer son arrogance ou son élitisme et de vouloir l'exclure de la communauté qu'il a lui-même fondée, le groupe pourrait simplement prendre en compte le pouvoir qui est le sien et sa légitimité. Oui, il a acquis un certain niveau de pouvoir social. Quant à Sally, sa voix est loin d'avoir autant de poids que la sienne, du moins pour le moment, et pas avant longtemps. Et oui, Eli a souvent des idées qui sont réellement excellentes. Malgré tout, le groupe a également besoin d'établir un ordre du jour lors des réunions et de s'y tenir. Une solution serait de dire « OK, Eli. On va te réserver dix minutes à chaque réunion – on appellerait ce moment "la bonne idée d'Eli". Si tu n'en as pas, très bien, et si tu en as une, tu la

EXERCICE

Exercice sur le pouvoir et la diversité

Cet exercice m'a été enseigné par Georges Lakey, je le combine avec des apports de Katrina Hopkins et Lisa Fithian.

Demandez aux participant·e·s de réfléchir quelques minutes aux personnes qui ont plus de pouvoir social qu'eux et de citer des exemples. Le plus souvent, vous obtiendrez des réponses comme « des mâles blancs cadres supérieurs », « les riches », etc.

Écrivez les réponses des différents groupes sur une grande feuille de papier.

Posez cette question : « Lorsque vous pensez à ces groupes qui sont privilégiés par rapport à vous, quels sont, à votre avis, les traits qui les caractérisent ? » (Généralement les groupes reviendront vers vous avec une liste qui comporte des caractéristiques comme l'arrogance, le mépris de l'autre,

la confiance en soi, le sentiment de légitimité...)

Pliez le papier en deux de façon à masquer la liste et demandez : « Maintenant, pensez à des groupes qui ont moins de pouvoir social que vous. Citez-les... »

Écrivez-les au tableau. Demandez alors : « Repensez à la liste de caractéristiques que vous associez aux personnes de pouvoir social supérieur. Pensez-vous que les personnes qui ont moins de pouvoir social que vous voient certaines de ces caractéristiques en vous ? »

Ouvrez la feuille pour révéler la page précédente. « Y a-t-il certaines de ces qualités que vous associeriez à vous-même ? » Souvent, à ce point, vous entendrez des rires au moment où les gens se reconnaissent. Prenez un temps pour en discuter.

« Maintenant, fermez un moment les yeux. Prenez quelques profondes inspirations et détendez-vous. Imaginez que vous surgissez au milieu de la réunion d'un groupe qui détient plus de pouvoir social que vous, et que vous devez y délivrer un message vital. Quelles attitudes, quelles actions de leur part pourraient vous mettre à l'aise ? Vous faire sentir que votre présence est bien accueillie, que votre voix va être entendue et votre opinion considérée ? »

Laissez aux membres du groupe le temps de développer leur imaginaire intérieur. Puis demandez-leur d'ouvrir les yeux et de vous citer les choses qui pourraient faire qu'ils se sentent bien accueilli·e·s et considéré·e·s ?

Demandez aux personnes de se lever, de parcourir la pièce, de se congratuler et de faire ces choses qui viennent d'être énoncées.

Cercle de l'héritage

Merci à Margo Adair, Shay Howell et Bill Aal de Tools for Change pour cet exercice.

Le groupe se divise en cercles de quatre ou cinq personnes. Commencez par un ancrage simple et, si c'est approprié, remerciez les ancêtres pour leurs legs. Remerciez les générations futures qui poursuivront après nous.

Ensuite, chaque participant·e se voit attribuer un temps de parole protégé. Un bâton de parole ou un objet peut être utilisé à cet effet. Ceux qui n'ont pas la parole écoutent avec plaisir et empathie. Les questions peuvent être traitées toutes ensemble, ou des tours successifs peuvent être organisés pour chacune. Les voici :

1. Comment les personnes qui vous ont élevé·e et leurs semblables sont-ils parvenu·e·s à l'endroit où iels vous ont élevé·e ? Si votre peuple a toujours été ici, comment les États-Unis ont-ils impacté votre communauté ?

2. Que faisaient ceux qui vous ont élevé·e pour gagner leur vie ?

3. Citez une force et une chose qui vous rattachent à votre héritage, quelle que soit la manière dont vous définissez celui-ci.

Le groupe pourra décider d'ajouter une quatrième question qui concerne particulièrement son champ d'action ou sa situation.

Après les tours de questions, prenez un temps pour une discussion ouverte, en petit groupe ou avec le groupe dans son entier, concernant ce qui est commun ou diffère dans nos héritages respectifs.

présentes à ce moment-là. Ça te permet d'en donner les grandes lignes, et si ça suscite l'intérêt du groupe, on réservera un peu de temps pour en discuter lors de la réunion suivante. »

Le pouvoir social d'Eli est alors reconnu et admis, mais aussi circonscrit et restreint. Il peut se détendre, sachant qu'il disposera de temps si besoin. Et les autres peuvent se détendre également, sachant qu'il ne va pas s'imposer à chaque réunion et que d'autres choses vont pouvoir être entreprises en dehors de lui. Si quelqu'un·e d'autre se présente avec une idée géniale, le groupe aura établi des procédures pour qu'elle puisse être exprimée. Ainsi Eli, qui est un homme intelligent et dont les convictions égalitaires sont réelles, proposera peut-être : « Eh bien, n'appelons pas ça "la bonne idée d'Eli". Créons une rubrique "idées nouvelles". Je n'hésiterai pas à me manifester si j'ai une proposition, mais si quelqu'un·e d'autre a une idée qui ne serait pas à l'ordre du jour, ça pourra être le moment de la présenter. »

À travers cette séquence, le groupe a effectué un changement structurel qui correspond non seulement à la reconnaissance d'un besoin propre à Eli, mais qui ouvre aussi un nouvel espace d'expression de la spontanéité et de la créativité au sein du comité. Sally ne se sentira probablement jamais suffisamment légitime pour proposer une inspiration brillante qui bousculerait un ordre du jour établi – ce n'est tout simplement pas son style. Mais ces dix minutes ouvriront un cadre où elle pourra se sentir explicitement légitime pour s'exprimer.

Défaire le privilège

Nous avons tou·te·s un certain niveau de privilège. Il y a certainement sur terre une personne qui est la moins privilégiée de toutes – en bas des toutes les échelles possibles en termes de race, de classe, d'éducation, de santé ou de liberté. Mais puisque vous êtes en train de lire ce livre, vous avez forcément un certain niveau d'éducation, de loisir et de conscience que d'autres n'ont pas. Que faire d'un privilège que nous n'avons pas souhaité ? Comment se dessaisir de ce don, qui est un aussi un fardeau, que nous n'avons pas demandé ? Vous trouverez ci-dessous dix étapes clés qui peuvent nous permettre de mettre à distance le pouvoir social dont nous avons hérité, afin d'avancer vers plus de responsabilité et d'augmenter notre pouvoir.

EXERCICE

Dessiner le paysage du pouvoir

Tout le monde se tient debout, en cercle. Le·la facilitateur·ice demande aux personnes de s'avancer ou de reculer en fonction de la position plus ou moins centrale qu'iels estiment avoir dans le groupe.

Une fois que les gens ont eu le temps de se positionner, demandez au groupe s'iels pensent que cette autoévaluation est pertinente. Y a-t-il quelqu'un·e dont la position devrait être modifiée ?

Demandez aux personnes qui se tiennent le plus à l'extérieur de parler de leur expérience par rapport au groupe. Sont-elles satisfaites de la position qui est la leur ? Se sentent-elles en capacité de se rapprocher du centre du cercle si elles le désirent ? Pourquoi, ou pourquoi pas ?

Demandez aux personnes à mi-chemin du centre de parler de leur expérience. Sont-elles satisfaites de la position qui est la leur ? Se sentent-elles en capacité soit de se rapprocher du centre du cercle, soit de reculer vers les marges, si elles le désirent ? Pourquoi, ou pourquoi pas ?

Enfin demandez aux personnes qui se trouvent au centre de parler de leur

expérience. Sont-elles satisfaites de la position qui est la leur ? Se sentent-elles en capacité de reculer vers les marges, si elles le désirent ? Pourquoi, ou pourquoi pas ?

Adressez-vous au groupe dans son entier : qu'avons-nous appris avec cet exercice ? Y a-t-il des changements à apporter dans notre structure ? Si oui, lesquels ?

Rendre visible ce qui est invisible

Prenez un moment avec le groupe pour reconnaître qui détient l'autorité et qui n'en détient pas. Discutez des ressentis de chacun·e par rapport à son rôle et sa position.

1. Prendre conscience du privilège. Apprenez à reconnaître sur quels plans se manifeste votre privilège – il ne s'agit pas de vous culpabiliser, mais d'être conscient·e des inégalités qui continuent à caractériser notre société, afin de travailler plus intelligemment à la changer. Laissez de côté la culpabilité et acceptez la responsabilité qui est la vôtre d'être un·e agent·e de ce changement.

2. Faire la distinction entre privilège et identité. Vous n'êtes pas votre privilège – ni un manque de privilège. Votre race, votre milieu social, votre accès aux opportunités, les circonstances de votre vie ne sont pas l'essence de ce que vous êtes. Plus précisément, vous êtes ce que vous avez fait de ces circonstances et opportunités, les choix qui ont été les vôtres, les positions que vous avez prises.

3. Apprendre à connaître son héritage. Apprenez des choses concernant votre propre histoire et celle des vôtres, leurs traditions, leurs récits et leur culture. Même parmi les personnes « blanches », il existe une grande diversité. La culture italienne est différente de la culture néerlandaise. Les personnes noires ne se ressemblent pas toutes ; ce n'est pas la même chose d'être de culture chinoise, japonaise ou coréenne. Savoir qui sont nos ancêtres, savoir d'où iels viennent, c'est se découvrir héritier·e d'une richesse immense.

4. Apprendre des autres. La culture dominante n'a pas besoin d'en connaître beaucoup sur les cultures des opprimé·e·s – mais les personnes appartenant à des cultures dominées doivent en revanche apprendre à connaître la culture qui les domine, c'est une question de survie. Par conséquent, beaucoup d'entre nous en savent très peu sur les

groupes qui ont été désavantagés historiquement. Lisez des livres qui traitent de toutes sortes de cultures, abordez l'histoire à partir de différents points de vue, étudiez d'autres langues et, plus important encore, tenez-vous informé·e·s des luttes des différents peuples en cours autour du monde.

5. Se poser la question : « Qui est le·la protagoniste de l'histoire ? » Le privilège nous conduit inconsciemment à toujours nous imaginer avoir le premier rôle quel que soit le film. La culture populaire renforce cette tendance. Même si, à Poudlard, le corps étudiant est plutôt multiculturel, Harry Potter demeure un garçon blanc. *Avatar* a beau se présenter comme un vibrant plaidoyer en faveur de la nature et des cultures autochtones, le récit est mené du point de vue d'un homme blanc.

Si nous voulons construire un vaste mouvement multiculturel, qui transcende les barrières de race et de classe, nous devons arrêter de nous attribuer systématiquement le rôle de Jake qui sauve la planète Pandora. Au lieu de cela, pourquoi ne pas nous imaginer dans le rôle de Sam ou d'autres personnages qui prêtent soutien à Frodon dans *Le Seigneur des anneaux*. Les rôles de soutien sont aussi des rôles de pouvoir : pas seulement Sam, le jardinier, mais aussi Gandalf le magicien, Aragorn, l'héritier légitime du royaume, les nains, les guerriers et les elfes qui sont fort·e·s et puissant·e·s et aident chacun·e à leur manière Frodon dans sa quête. Nous ne sommes pas obligé·e·s de renoncer à notre pouvoir quand nous décidons d'apporter notre soutien à d'autres dans la réalisation de leurs objectifs et de leurs défis. Au lieu de cela, nous pouvons mettre notre pouvoir et notre privilège au service d'objectifs auxquels nous adhérons.

6. Être utile. Observez, regardez et écoutez – cherchez quelles sont les aspirations, les défis et les combats de votre communauté, et essayez de voir de quelle manière vous pouvez être utile. Si vous avez quelque chose à proposer, faites-le savoir, mais attendez qu'on vous sollicite. Si on vous sollicite, allez-y, et tenez vos engagements. Partagez les compétences, les ressources, l'information et les opportunités. Prenez votre part du sale boulot, ne faites pas seulement le travail intellectuel ou créatif. Faites la vaisselle. Et partagez les risques.

7. Gagner patiemment la confiance. Il faut parfois du temps pour gagner la confiance des autres, alors soyez patient·e. Il est évident qu'il peut être douloureux de sentir que les personnes ne vous aiment pas ou n'ont pas confiance en vous immédiatement, mais lorsqu'elles ont, à un moment de leur histoire, été exploitées par des gens qui vous ressemblent, elles auront besoin de temps pour venir vers vous. Ne le prenez pas personnellement. Soyez à l'aise avec la personne que vous êtes, rendez-vous utile et, avec le temps, vous gagnerez cette confiance. Et ça changera tout.

8. Écouter. Lorsque vous êtes au cœur d'une culture différente, attendez-vous à ce que les normes et les valeurs diffèrent des vôtres. Vous-même ne serez peut-être pas conscient·e de vos propres attentes avant que quelqu'un·e ne les piétine. Je me rappelle m'être sentie horriblement mal à l'aise lors d'une visite chez une amie du peuple Sami, dans le nord de la Norvège. Durant tout le dîner, j'ai essayé d'entretenir la conversation, mais toutes mes paroles tombaient dans le vide. Je commençais à me dire qu'ils devaient me détester, quand j'ai eu l'idée de demander à mon amie : « Ellen-Marit, est-ce que c'est un trait propre aux Sami de ne pas parler pendant les repas ? – Pourquoi on parlerait ? m'a-t-elle demandé en retour. Nous mangeons ! » Observez, regardez et écoutez, vous en apprendrez certainement beaucoup !

9. Se pencher sur les normes et les valeurs de notre propre groupe. Qui incluent-elles, et qui excluent-elles ? Y a-t-il des signes ou des symboles d'appartenance – comme avoir la bonne coupe de cheveux, porter des dreadlocks, manger ou pas certaines choses ? Comme adhérer à telle théorie complotiste et pas une autre, ou à telle prophétie sur la fin du monde ? Quelles normes reflètent nos valeurs fondamentales, et lesquelles sont de simples marques d'appartenance, des manières subtiles de dire « Nous, on est dans le coup, et vous, vous êtes en dehors. »

10. S'engager auprès des enfants. Il y a quelques années, alors que je m'interrogeais sur la question de l'appropriation culturelle, j'ai demandé conseil aux ancêtres lors d'une méditation. La réponse que j'ai obtenue était : « Peu nous importe qui étaient vraiment tes ancêtres. Ce qui compte, c'est ce que tu fais pour les enfants. » Voici comment je formulerais ma définition de l'appropriation culturelle : il s'agit de prendre les legs des ancêtres sans le moindre engagement envers leurs descendant·e·s. Donc, ne prétendez pas à un savoir ou à des enseignements spirituels ou à une légitimité que vous n'avez pas acquises par vous-même, alors vous serez en mesure de lâcher prise et de vous mettre au travail dans la joie, en sachant que cela bénéficiera aux générations futures.

Donner un rôle accru aux aîné·e·s

Dans de nombreuses cultures autochtones, on accorde beaucoup de respect aux aîné·e·s. Faire partie des aîné·e·s ne signifie pas simplement être âgé·e : c'est être une personne qui a acquis une certaine sagesse à travers les expériences de toute une vie – erreurs comprises. L'aîné·e peut être une personne totalement intègre, dont la vie est irréprochable, cela peut aussi être un·e alcoolique repentine qui sait, du fait de son expérience personnelle, combien il est difficile de lutter contre une addiction, et peut ainsi guider les autres.

Être âgé·e ne signifie pas forcément être sage. Pour certain·e·s, le fait de vieillir va simplement rigidifier les schémas dysfonctionnels à l'œuvre depuis longtemps. À l'opposé, des personnes relativement jeunes peuvent être considérées comme des « aîné·e·s », dans la mesure où elles apparaissent dotées d'un jugement fiable, de compassion et de bon sens dès leur plus jeune âge.

Les groupes ont besoin d'aîné·e·s : des personnes qui donneront la priorité aux besoins du groupe et qui aideront à maintenir son harmonie. En devenant des aîné·e·s, nous gagnons en pouvoir social, ce qui s'avère constructif à plusieurs égards.

En prenant des responsabilités et en les honorant. Dans un groupe qui fonctionne sainement, la prise de responsabilité est la meilleure manière d'acquérir du pouvoir social. Dans notre groupe chargé de l'organisation de la Danse de la spirale, nous sommes clair·e·s là-dessus, nos documents d'information l'énoncent ainsi : « Pour avoir votre mot à dire dans l'organisation du rituel, prenez un rôle de coordination – par exemple la coordination des danseur·euse·s au moment des invocations, ou la coordination du nettoyage. Dans tous les cas cela passe par le fait de dédier son temps à organiser des choses pour les autres. Si vous faites cela, vous bénéficierez de l'incalculable avantage de venir aux réunions et de contribuer à donner sa forme au rituel. »

En contribuant à la fluidité de fonctionnement du groupe. Les personnes qui portent attention aux relations sociales, qui aident à apaiser les conflits et à résoudre les problèmes, auront tendance à gagner en pouvoir social dans les groupes qui fonctionnent sainement. Nous respectons ceux qui sont capables de soulever les bonnes questions, qui savent identifier les conflits et les formuler de manière à ce qu'ils puissent être traités, qui aident à résoudre les disputes les plus aiguës et trouvent des biais pour créer une bonne ambiance dans le groupe.

En s'appuyant sur une bonne faculté de jugement. C'est le fait d'avoir un jugement éclairé qui nous positionne en tant qu'aîné·e·s : il s'agit d'être capable de mettre le bien du groupe au-dessus de son intérêt personnel et de réfléchir sur le long terme, d'anticiper les problèmes et d'éviter les désastres.

En faisant des erreurs et en les reconnaissant, afin qu'elles instruisent le groupe tout entier. Souvent nous avons peur d'admettre nos erreurs parce que cela signifierait perdre la face. Mais en réalité, dans un groupe sain, une personne qui admet une erreur et partage les enseignements qui peuvent en être tirés gagne en confiance et en influence. Cela constitue un bon modèle pour les autres.

En faisant acte de compassion et de pardon. Les aîné·e·s ne sont pas des saint·e·s : iels peuvent se trouver impliqué·e·s dans des conflits comme n'importe qui. Mais iels ne

se lancent pas dans des vendettas et ne gardent pas rancune. Ils ont au contraire appris à gérer les conflits, à pardonner à ceux qui s'engagent à modifier les fonctionnements toxiques, et à aller de l'avant.

En se montrant intègre et garant·e des valeurs. Si vous défendez vos idées, si vous joignez l'action à la parole, alors vous acquérez confiance et pouvoir social. Dans un groupe sain, ceux qui veillent à rappeler et garantir les valeurs fondamentales du groupe gagnent en influence, pourvu que leurs actes soient conformes à ces valeurs.

En mettant expérience et compétences au service de la formation du groupe. Si quelqu'un·e est formé·e à la comptabilité et se porte volontaire pour rejoindre la commission trésorerie, sa voix aura plus de poids que celle de quelqu'un·e qui n'entend rien aux chiffres – au moins en ce qui concerne les questions financières. Les personnes qui ont une formation, une expertise ou un talent particulier, et qui en font bénéficier le groupe rendent de grands services, en particulier si elles s'engagent à former les autres et à transmettre leurs compétences.

En se formant les un·e·s les autres. Lorsque nous conseillons et formons les autres, nous transmettons nos compétences et nos connaissances. Lorsque nous demandons à être guidé·e·s par un·e mentor·e, nous admettons qu'il possède des qualités que nous souhaitons développer, a une expérience qui peut nous être utile et des connaissances que nous souhaitons acquérir – bref, nous admettons que nous ne commençons pas toutes à égalité sur tous les terrains. Nous investissons notre mentor·e de l'autorité pour nous conseiller, nous guider, proposer des critiques constructives et faire des suggestions qui nous permettront d'avancer.

Les groupes qui refusent de reconnaître les disparités de pouvoir social ne sont pas capables de mettre en œuvre cette forme d'accompagnement. Les groupes purement égalitaires sont parfois réfractaires à toute structure qui implique l'enseignement ou la formation ; ils préféreront encourager le partage des compétences dans des groupes de pair·e·s. Un bon partage des compétences permet aux personnes d'aborder une nouvelle notion ou d'apprendre une technique spécifique – mais cela ne remplace pas une formation approfondie sur le long terme. Le partage des compétences peut permettre de nous former aux bases du secourisme, mais s'il s'agit de chirurgie du cerveau, il vaut mieux se tourner vers une personne qui s'est formée durant plusieurs années de cours et d'apprentissage.

Si nous investissons un·e mentor·e d'une forme de pouvoir, nous n'en demeurons pas moins un·e agent·e actif·ve. C'est un pouvoir qui fait en quelque sorte l'objet d'un prêt, et non d'un transfert pur et simple. Lorsque nous sommes dans la position de mentor·e par rapport à quelqu'un·e, nous sommes dépositaires du pouvoir qu'il nous accorde. Nous nous engageons à accompagner son propre épanouissement, et à faire avancer le groupe.

Notre récompense principale est la certitude que nos compétences et nos connaissances perdureront quoi qu'il nous arrive. Dans un groupe qui encourage l'épanouissement de ses membres par l'apprentissage de nouvelles compétences, de nombreuses personnes sont prêtes à endosser des rôles cruciaux en cas de besoin, et personne n'est piégé·e dans un rôle. Nous sommes libres de nous tourner vers de nouveaux défis, sachant que le travail que nous avons entrepris va perdurer.

En s'engageant dans le temps. Les personnes acquièrent du pouvoir social dans les groupes en engageant leur temps, leur énergie et leur créativité au service du groupe. Quelqu'un·e qui a prouvé de longue date un engagement envers les objectifs et les valeurs du groupe mérite que sa voix compte plus dans les décisions que celle de quelqu'un·e qui assiste pour la première fois à une réunion. Sinon, pourquoi rester ?

Cependant, on peut voir les choses sous un autre angle. Si un groupe est composé principalement de membres engagé·e·s de longue date, iels sont susceptibles d'avoir accumulé un tel capital de pouvoir social que les autres pourraient se sentir exclu·e·s, et dès lors manquer de motivation pour s'impliquer. Les membres fondateur·ice·s et ceux de la première heure peuvent avoir une stature telle que, comme des vieux séquoias, iels privent de lumière tou·te·s les autres. Dans les forêts primaires, les jeunes fûts ne peuvent espérer grandir que si un ancien arbre tombe et ouvre la canopée. L'accumulation du pouvoir social peut tourner au syndrome lorsque le·la fondateur·ice d'un groupe s'obstine à n'en rien lâcher. Si un groupe veut perdurer sur le long terme, des limites doivent être mises au pouvoir social détenu par les aîné·e·s, afin de laisser de l'espace et de la lumière pour que d'autres puissent s'enraciner et grandir.

Le temps et l'investissement offert au groupe sont aussi le reflet d'un privilège. Quelqu'un·e qui travaille beaucoup et a des obligations familiales manquera tout simplement de temps pour s'investir dans le groupe, quel que soit son intérêt pour ses objectifs et ses valeurs. Alors que certain·e·s membres n'ont pas la possibilité de participer aux décisions au jour le jour et d'assister à toutes les réunions, il est néanmoins nécessaire qu'un groupe au service d'une large communauté entende la voix de ceux qui se situent autant aux marges qu'au centre.

En donnant l'exemple d'une attention à soi-même. Les aîné·e·s prennent soin d'elleux-mêmes. Iels s'investissent dans le groupe ; iels consacrent parfois d'énormes quantités de temps et d'énergie à leur mission, mais iels savent aussi faire des pauses, s'autoriser une sieste ou prendre des vacances. Les aîné·e·s savent que bien manger, bien dormir, faire de l'exercice, consacrer du temps aux relations sociales, au plaisir et à la beauté sont des aspects incontournables de la vie qui, en dernière instance, bénéficieront au travail. Iels sont des exemples pour les autres, et contribuent à créer une culture de groupe qui soit vraiment durable.

EXERCICE

Rituel d'approbation des aîné·e·s

Il est possible que le groupe préfère choisir un autre terme que celui d'« aîné·e » pour signifier l'accession à un pouvoir personnel et à un niveau de respect particulier dans le groupe.

Le groupe se tient en cercle. Commencez par un ancrage de groupe et un ancrage au soi profond.

Prenez un moment, et demandez à chacun·e de réfléchir au type de pouvoir qu'iel détient dans le groupe, et de quelle manière iel incarne une forme d'aïnesse. Demandez-leur également d'essayer de voir où se situerait leur marge de progrès possible.

Une par une, les personnes s'avancent au centre du cercle, énoncent leur nom et décrivent les situations où elles exercent leur aïnesse, en terminant par la formule « et

je le fais bien. » Exemple : « Je suis Eli, j'ai fondé cette communauté et je l'ai guidée à ses débuts, et je le fais bien. »

Le groupe approuve la personne, soit en répétant son nom, soit en prononçant un grand « Oui ! »

Ensuite la personne continue en énonçant un domaine où elle pense être en train d'approfondir son rôle d'aîné·e. « Aujourd'hui j'approfondis ma position d'aîné·e en apprenant à lâcher prise tranquillement et en partageant les feux de la rampe avec les autres. »

Le groupe approuve à nouveau la personne par un « Oui ! »

La personne reprend sa place dans le cercle et une autre personne s'avance. Continuez jusqu'à ce que toutes ait été approuvé·e·s de la sorte.

Les gratifications

Dans les structures hiérarchiques, les gains en termes de pouvoir s'accompagnent souvent de gains en termes d'argent ou de statut : un plus grand bureau, une meilleure table au restaurant... Ceux qui reçoivent ce genre de gratifications ne sont pas forcément ceux qui travaillent le plus ou ont les meilleures idées. Un·e professeur·e s'attribuera le mérite de recherches effectuées par ses étudiant·e·s. Des cadres supérieur·e·s seront récompensé·e·s pour des innovations dont l'idée revient à leur subordonné·e.

Même dans les groupes qui prônent l'égalité, des résidus de privilèges peuvent déterminer qui reçoit les plus hautes formes de gratifications en termes de statut et de pouvoir social. Le·la coordinateur·ice bénévole qui s'est démené·e pendant des heures et des heures pour organiser un concert reçoit moins d'applaudissements que le·la chanteur·euse vedette. Ceux qui ont passé des mois à monter un stage reçoivent rarement autant de louanges que le·la formateur·ice qui s'est déplacé·e juste deux jours pour mener le stage.

Certains groupes ont une définition très stricte de l'égalité et s'emploient à se débarrasser de tout type de gratification ou de récompense, qu'elle soit liée ou non à une forme

de mérite. « L'égalité ne reconnaît pas le mérite ou le statut : tou·te·s les membres sont réellement égaux·ales », affirment Delfina Vannucci et Richard Singer dans leur manuel sur les procédures collectives, *Come Hell or High Water*⁶. Mais cette forme d'égalité absolue peut être considérée comme foncièrement inéquitable et injuste. La personne qui s'est dévouée pendant des années dans un collectif est rétribuée de la même manière que celle qui vient juste de s'y greffer.

Si nous ne trouvons pas des formes de gratifications claires et transparentes pour récompenser ceux qui contribuent réellement au groupe, nous risquons de perdre nos meilleurs éléments. Le temps passant, les membres de la première heure qui ont beaucoup donné risquent de partir, avec le sentiment frustrant de ne pas avoir été apprécié·e·s à leur juste valeur. Pire, on peut finir par accorder des gratifications inconsciemment en fonction de normes non élucidées ou de résidus de privilège. Les voix les plus fortes auront tendance à attirer l'attention du groupe, ou ceux qui se positionneront de manière convaincante en tant que « victimes » réussiront peut-être à attirer à eux plus de pouvoir social. Le mâle charismatique qui construit une belle histoire centrée sur ses exploits aura tendance à attirer le respect – alors que la femme qui fait tranquillement son boulot et permet au groupe de fonctionner ne sera pas prise en considération.

Quelles gratifications un groupe peut-il offrir à ceux qui prennent des responsabilités et qui s'y tiennent ?

Remerciements et reconnaissance. Les groupes sains développent une culture de la reconnaissance. Ils veillent à remercier les personnes une fois les projets menés à bien, de manière publique et privée. De plus, ils intègrent la reconnaissance en tant que telle aux normes et à la culture de leur groupe.

À l'écoute des idées. Bien sûr, dans les groupes collaboratifs, nous sommes censé·e·s être à l'écoute des idées de tout le monde. Mais nous gagnerons à être particulièrement attentif·ve·s à ceux dont les contributions ont été très importantes pour le groupe. Il faut que nous leur assurions la possibilité de s'exprimer lors des réunions, et ne pas hésiter à tenir une réunion spéciale pour discuter d'une nouvelle idée. Lorsque nous organisons des séances créatives ou des réunions autour de notre vision, nous devons nous assurer de leur présence.

Soin et assistance. Au sein de Reclaiming, lorsque des personnes tiennent un rôle dans le rituel qui requiert une grande concentration et peut conduire à des états altérés de conscience, nous leur adjoignons un·e « berger·e », une sorte d'assistant·e chargé·e de veiller sur elles, de s'assurer qu'elles ne se blessent pas lors de leur transe, qu'elles soient

⁶ Delfina Vannucci & Richard Singer, *Come Hell or High Water: A Handbook on Collective Process Gone Awry*, AK Press, 2010, p. 39.

réchauffées, nourries, qui les aide à se poser après le rituel, qui les accompagne à travers la forêt jusqu'au campement ou les ramènent chez elles. Cette forme d'assistance est un rôle hautement nécessaire qui peut faire toute la différence quant à l'état de santé ou de sécurité physique d'une prêtresse.

Les personnes qui prennent de lourdes responsabilités en dehors du rituel proprement dit peuvent aussi parfois avoir besoin d'assistance. La porte-parole qui représente le groupe auprès de Fox News aura sûrement besoin que quelqu'un.e lui prenne la main après son intervention et lui procure un repas chaud. La personne qui est en train de se préparer à une réunion décisive avec les autorités municipales sera sans doute heureuse que quelqu'un.e s'occupe d'installer les projecteurs et d'apporter les flyers.

Parfois, certaines conceptions dévoyées de l'égalitarisme nous conduisent à refuser de faire quoi que ce soit pour les autres qui relève d'une forme de service à la personne. Mais développer une culture de groupe qui encourage le soin, l'attention et l'assistance entre ses membres peut aider à maintenir nos efforts sur le long terme, en récompensant et en sauvegardant ceux qui prennent en charge des tâches lourdes ou risquées.

Les marques de respect. Pour certaines communautés, nous l'avons relevé, les marques de respect comptent beaucoup. Utiliser le titre de la personne plutôt que son prénom, conduire les aîné.e.s et les invité.e.s d'honneur en tête de la file d'attente, réserver une place de parking pour l'orateur.ice : même de toutes petites choses peuvent constituer d'importants gages d'estime et de reconnaissance d'un pouvoir social mérité.

Prendre part aux décisions. Formaliser des règles sur la manière dont les personnes vont gagner le pouvoir de participer aux prises de décisions contribue à la transparence dans la structure du groupe. Une structure claire et transparente est toujours plus responsabilisante qu'une structure obscure et confuse. Lorsque des règles tacites sont explicitées au travers d'accords clairs, il devient possible de choisir en conscience si l'on veut participer ou non au processus. Lorsque les étapes qui permettent de gagner en pouvoir sont connues, nous sommes en capacité de choisir si l'on veut s'engager dans cette voie ou non. Si nous n'en avons pas connaissance, nous ne pouvons pas faire un vrai choix. Même si le pouvoir est à notre disposition, nous ne serons peut-être pas en mesure de le reconnaître ou de savoir comment nous en saisir. Si les voies qui permettent d'accéder au pouvoir sont nettement tracées, il sera également possible de les remettre en question si nous les jugeons trop restrictives ou injustes.

L'histoire de Reclaiming nous a donné une bonne leçon à cet égard. Nous étions au départ un petit groupe d'amie.s très soudé, nous procédions par consensus et prenions souvent les décisions de manière informelle. Le collectif a commencé à grandir, mais il restait petit et toujours très soudé. Certaines personnes étaient dans le collectif parce qu'elles faisaient un travail réel pour l'organisation, d'autres étaient simplement là parce

que nous nous aimions bien ou parce que, par le passé, elles avaient pu jouer un rôle important. Par peur du conflit, nous ne nous étions jamais mis·es d'accord sur la manière d'exclure quelqu'un·e du collectif, au cas où iel ne ferait pas un bon travail ou causerait de la discorde. Par conséquent, nous étions devenu·e·s extrêmement méfiant·e·s lorsqu'il s'agissait de faire entrer quelqu'un·e de nouveau. Du coup, des personnes qui abattaient une quantité de travail énorme n'étaient pas officiellement dans le collectif.

Cependant, nous étions plein·e·s d'énergie et d'ambition. Au milieu des années 1990, nous avons décidé de chercher un lieu à San Francisco pour installer notre quartier général. Nous avons tenu une grande réunion, à laquelle nous avons invité tout·e·s nos alli·e·s et nos soutiens. Nous nous attendions à un accueil positif et enthousiaste. Au lieu de cela, nous avons plutôt eu des retours du genre : « Mais pourquoi nous vous aiderions ? Nous ne savons pas vraiment qui fait partie de ce collectif ni comment on y entre. Nous n'avons pu exprimer notre voix pour vous choisir. Nous ignorons comment vous prenez les décisions. Si vous voulez notre soutien, alors il vous faut être plus transparent·e·s. »

Ç'a été un choc. Nous n'avions pas conscience que notre petit cercle brouillon et chaleureux, qui semblait si égalitaire à nos yeux, était perçu comme fermé et opaque de l'extérieur. Cette réunion a été le point de départ d'un long processus de remise en question et de restructuration, qui a débouché sur l'écriture de notre Charte de l'unité et sur la dissolution de notre collectif, qui a été remplacé par un Conseil des porte-paroles choisis par chaque groupe de travail, ce qui était beaucoup plus démocratique. Nous n'avons finalement pas pris de lieu mais, à la place, nous nous sommes doté·e·s d'une structure qui nous a permis d'évoluer : d'un collectif basé à San Francisco, nous sommes passé·e·s à un réseau de groupes disséminés à travers le monde entier.

Un avertissement cependant : avoir voix au chapitre dans le processus de prise de décision ne doit jamais équivaloir à une prise de contrôle sur les décisions du groupe. Le pouvoir social est toujours susceptible de glisser du côté de la hiérarchie et du commandement si nous n'y prenons garde. Un groupe ne peut pas grandir et se développer sans contrebalancer le poids de l'autorité même dûment acquise par l'ouverture et l'inclusivité.

L'argent. Dans le cadre des hiérarchies, l'argent est souvent la récompense majeure offerte par le pouvoir. Et ceux qui ont de l'argent exercent souvent un pouvoir accru, parce qu'ils contrôlent et distribuent les ressources. L'argent est vu comme quelque chose de positif et il confère de la valeur à ceux qui le détiennent.

Dans les groupes progressistes, l'argent a tendance à être perçu comme quelque chose de mauvais ou de sale. Ceux qui en ont se sentiront parfois coupables ou honteux·es. Le plus souvent on n'en parle pas – la plupart des militant·e·s sont beaucoup plus à l'aise pour parler de sexe que d'argent. Vouloir de l'argent, rechercher l'argent est considéré comme un vice de caractère. Les gens bien ne s'intéressent pas à l'argent.

Et cependant, nos groupes ont besoin d'argent pour se développer et survivre. Parfois même ils génèrent de l'argent, et la question d'une répartition équitable et de la rétribution des personnes pour leur travail peut devenir une profonde source de conflit.

Je considère qu'une manière saine d'envisager la question est de ne considérer l'argent ni comme bon ni comme mauvais. L'argent peut faciliter ou rendre possibles certaines choses. L'argent confère effectivement une forme de pouvoir – la possibilité d'obtenir que les choses soient faites. Mais il ne doit pas être un marqueur de pouvoir social, de même qu'il ne doit pas déterminer le pouvoir formel dans une organisation progressiste. Et l'argent en lui-même n'est jamais susceptible de conférer le pouvoir-du-dedans.

Les groupes purement bénévoles, qui excluent totalement l'argent, conviennent à bon nombre d'objectifs. De fait, une grande partie de l'activisme est mené par de petits groupes de bénévoles très engagé·e·s, et bon nombre d'actions très précieuses ne verraient tout simplement pas le jour s'il fallait payer ceux qui les font.

Les groupes bénévoles, pourtant, auront tendance à manquer de temps. Les personnes qui doivent travailler pour gagner leur vie ont forcément moins de temps et d'énergie à consacrer à des tâches non rémunérées. Souvent leur engagement est éphémère, d'autres contraintes ou intérêts les amènent rapidement à abandonner. Une organisation qui repose uniquement sur le bénévolat risque de manquer de continuité. Les bénévoles manquent parfois de qualification et de compétences, mais critiquer un bénévole peut sembler compliqué – si quelqu'un·e vous propose de refaire votre site internet gratuitement, comment lui dire que vous n'aimez pas le graphisme ?

Lorsque les personnes travaillent et ont des obligations familiales, le temps et l'énergie qu'elles sont en mesure de consacrer au bénévolat sont particulièrement limitées. C'est pourquoi les groupes d'activistes ont tendance à être composés de gens jeunes, qui ont peu de responsabilités à l'extérieur et plus de courage pour affronter les épreuves ou l'inconfort, et/ou de personnes plus âgées, qui peuvent être à la retraite et dont les enfants sont adultes. Les personnes qui sont en plein milieu de leur carrière ou qui élèvent leurs enfants sont moins susceptibles de s'engager.

Certains groupes ou collectifs indemnisent tout le monde de manière égale. Une heure de travail est égale à une autre – que cette heure ait été employée à récuser le sol ou à pratiquer une opération de neurochirurgie. Au Center for Alternative Technology – organisation galloise qui tente d'apporter des réponses à l'urgence climatique et environnementale – le salaire du directeur et fondateur du centre est le même que celui de toutes les autres salarié·e·s. Une grille de salaire égalitaire permet de désamorcer les jalousies, et contribue à la construction d'un esprit de camaraderie et de partage du pouvoir.

D'autres groupes peuvent avoir une conception différente de l'équité. Est-il juste qu'un·e stagiaire qui débute soit payé·e de la même manière qu'une personne expérimentée, dont le travail crée plus de valeur pour l'organisation ? C'est sur les salarié·e·s ou les membres présent·e·s depuis longtemps que repose véritablement la réussite d'un groupe. Si quelqu'un·e a voué plusieurs années de sa vie à étudier et à se former pour atteindre un meilleur niveau

de compétence, allant parfois jusqu'à s'endetter ou à se priver de certaines opportunités de revenus, ne mérite-t-il pas une forme de compensation ? De la même manière, les syndicats militent bien pour la prise en compte de l'ancienneté dans l'échelle des salaires.

Les gens ont également besoin d'avoir un horizon dans la vie. Pourquoi rester, si toute personne nouvellement arrivée est rémunérée au même niveau que moi ? Une répartition égalitaire des salaires peut être perçue comme offensante et démobilisante pour ceux qui ont le plus à offrir. Les groupes qui adoptent une telle pratique auront sans doute l'occasion de constater qu'au fil du temps, leurs membres les plus talentueux·es et les plus expérimenté·es finissent par s'en aller.

Cette question délicate de l'argent est l'exemple même du conflit de valeurs positives entre lesquelles il est difficile d'opérer un arbitrage équilibré. Nous voulons l'égalité, l'ouverture et l'accessibilité, et nous voulons également l'équité, de justes rétributions et la viabilité de nos groupes à long terme. Comment décider de quel côté doit pencher la balance ?

L'une des questions à se poser est de savoir si le travail du groupe constitue pour ses membres une sorte de loisir ou un véritable mode de vie. Les groupes qui proposent des activités en dehors du temps de travail ou d'études, le soir, le weekend ou pendant les vacances, qui ne demandent qu'un engagement à temps partiel, peuvent tout à fait fonctionner sur la base du bénévolat.

Les groupes qui requièrent un investissement plus important en termes de temps et d'énergie souhaiteront probablement rémunérer au moins une partie de leurs membres. Une répartition égalitaire des salaires a l'avantage d'éliminer les jalousies et d'éviter la question complexe des différences de mérite. Lorsque les personnes sont relativement égales en termes de compétences et d'expérience, cela peut tout à fait fonctionner.

Mais lorsque les groupes perdurent et sont régulièrement rejoints par de nouvelles personnes, lorsque des niveaux variés de formation, d'expérience et de responsabilité coexistent dans le groupe, une échelle de salaire différenciée pourra apparaître plus équitable.

Ces dernières années, on a assisté à un accroissement des inégalités salariales dans le monde de l'entreprise. En 1965, un P.-D.G. gagnait en moyenne 24 fois le salaire d'un·e ouvrier·e. En 2005, l'écart s'est considérablement accru pour atteindre un coefficient de 262⁷. Les dirigeants des sociétés de capital-risque ou de fonds de placements – ceux-là mêmes qui nous ont mené·es à l'effondrement économique de 2008 – ont gagné en moyenne de leur côté 657.5 millions de dollars en 2006. C'est plus de 16 000 fois le salaire moyen d'un·e ouvrier·e à plein temps⁸ !

Il est évident que de tels écarts ne sont pas compatibles avec l'esprit de collaboration. Lorsque des collectifs ou des coopératives proposent une échelle de salaire différenciée, les ratios sont bien moins importants. Chez Mondragon, le groupe coopératif basque créé en Espagne dans les années 1930, le rapport est au maximum d'un à trois.

⁷ Lawrence Mishel, « *CEO-to-worker pay imbalance grows* », Economic Policy Institute [en ligne], 21 juin 2006.

⁸ Jeanne Sabadi, « *CEO pay: 364 times more than workers* », CNN Money [en ligne], 29 août 2007.

Pour qu'une échelle salariale soit perçue comme équitable, le groupe doit se montrer clair sur la manière d'accéder aux plus hauts salaires. Est-ce en fonction de l'ancienneté ? Ou en fonction du mérite – et le cas échéant, comment détermine-t-on ce mérite ? Qui peut nous évaluer, et sur quels critères sommes-nous jugé·e·s ? Auprès de qui pouvons-nous contester cette évaluation ? Si l'argent sert à rétribuer notre contribution au groupe, il est indispensable de connaître de quelle manière nous pouvons accéder à ces rétributions, et qui est habilité·e à déterminer qui gagne quoi.

EXERCICE

Questionnaire sur les rémunérations

- Comment rémunérons-nous les personnes pour leurs contributions dans le groupe ?
- Personnellement, quelle rémunération recevons-nous pour nos contributions ?
- Nous sentons-nous soutenu·e·s et apprécié·e·s ?
- Si ça n'est pas le cas, quelle rémunération souhaiterions-nous recevoir ?
- Quel est l'écart entre la plus haute et la plus basse rémunération parmi les membres du groupe ?
- Cet écart est-il équitable ? Viable ?
- Est-ce que les personnes très compétentes ou expérimentées restent longtemps dans le groupe, ou ont-elles tendance à partir ? Si oui, pourquoi ? Se sentent-elles estimées et récompensées ?

Prendre des responsabilités

Nous avons dit que dans un groupe sain, pouvoir et responsabilité s'équilibrent. Qu'entendons-nous exactement par là ? La *responsabilité* implique d'avoir à la fois la capacité et l'obligation d'agir de manière autonome, de prendre des décisions, de réagir en cas de crise et d'être en mesure de rendre des comptes concernant les conséquences de nos actions. J'énonce ci-dessous un certain nombre de façons de faire preuve de responsabilité à l'intérieur de nos groupes.

Faire ce que l'on a dit qu'on ferait, avec compétence et en temps voulu. Là où un·e ado grognon·ne aura tendance à laver les plats de mauvaise grâce en laissant une poêle graisseuse au fond de l'évier et toutes les casseroles sales, un·e adulte responsable terminera le travail en débarrassant la table, en faisant la vaisselle jusqu'au dernier plat, en vidant la cuvette et en récurant l'évier.

Demander aide et conseil. Être responsable ne signifie pas forcément faire tout soi-même. D'accord, j'ai accepté de faciliter cette réunion, mais je ne savais pas qu'un conflit

latent majeur allait précisément exploser en plein milieu de celle-ci. Soudain, je suis dépassé·e. Je m'étais préparé·e à mener une simple réunion, pas à jouer les médiateur·ice·s au milieu d'un ouragan émotionnel. À ce moment précis, si je suis un·e membre du groupe responsable, je demande de l'aide.

Déléguer les tâches qu'on n'est pas capable de faire. Parfois il arrive qu'on prenne trop de choses en charge. D'autres fois un deuil, un drame ou une maladie nous empêchent d'accomplir nos tâches. Une personne responsable en informera le groupe à temps et demandera à être relayée.

S'assurer que les autres accomplissent leurs tâches. En plus de faire ce que nous avons dit, un autre niveau de responsabilité consiste à s'assurer que d'autres tâches sont accomplies, de vérifier auprès des personnes concernées, d'anticiper les éventuels besoins et de s'assurer qu'on y réponde.

Gérer les crises quand elles surviennent. Lorsque je prends la responsabilité d'un projet, j'assume également la responsabilité face aux éventuelles conséquences inattendues ou aux crises qui pourraient survenir. Si je suis par exemple le·la webmaster du groupe, c'est à moi d'intervenir rapidement si le site se fait pirater. Si je mets en place un système de récupération des eaux grises, il faut que je sois capable de comprendre pourquoi il se bouche et de résoudre le problème.

Planifier, anticiper les problèmes et voir loin. Être responsable d'un projet ou d'un groupe implique de voir loin, d'anticiper les problèmes et de prendre des mesures pour s'y préparer, d'élaborer une stratégie pour atteindre ses objectifs, et de planifier le travail à court, moyen et long terme.

Pas de responsabilité sans pouvoir

Lorsque nous demandons aux gens de prendre des responsabilités, nous devons nous assurer qu'ils disposent du pouvoir nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches. Une des significations fondamentales du mot *pouvoir*, c'est l'idée de capacité. Donner du pouvoir aux gens ne veut pas dire leur confier des tâches qu'ils ne sont pas en capacité d'accomplir. Cela doit parfois passer par le fait d'offrir des possibilités de formation, d'accompagnement et de partage des savoir-faire pour développer ces compétences indispensables. Mon expérience dans les cercles activistes m'a très rapidement fait comprendre cela. Il nous est arrivé de confier le soin de faciliter des réunions importantes ou compliquées à des personnes inexpérimentées ou mal préparées. Au bout de quelques réunions désastreuses,

j'ai compris que mettre quelqu'un·e dans une situation où iel est condamné·e à échouer ne contribue pas à son émancipation. La facilitation requiert des compétences et de la pratique. Au lieu d'extraire une personne au hasard dans la foule pour une réunion cruciale, nous avons décidé de créer un groupe de travail autour de la facilitation, chargé à la fois de choisir un·e facilitateur·ice pour chaque réunion, de déterminer les ordres du jour et de proposer des formations, afin de constituer un vivier de personnes compétentes.

Lorsque nous demandons aux personnes de prendre des responsabilités, nous devons les investir de l'autorité nécessaire et faire preuve de confiance en leur capacité à l'exercer. Même le plus égalitaire des groupes ne peut pas valider collectivement chaque décision qui doit être prise. Il m'est arrivé par le passé de me trouver dans la position peu enviable d'assurer l'interface avec les médias pour des groupes d'activistes refusant par principe de confier à quiconque l'autorité de parler au nom de leur collectif. Leurs idéaux sont admirablement égalitaires : chacun·e n'est censé·e parler que pour ellui-même, car les porte-paroles ont souvent tendance à devenir des figures médiatiques et à être perçu·es comme des leader·euse·s dans un groupe qui ne veut pas en avoir.

Ce qui en résulte, cependant, a de quoi faire perdre la tête. Le collectif chargé des relations avec les médias n'est pas censé formuler les positions ou les objectifs du groupe, mais il est cependant dans l'obligation de rédiger des communiqués de presse, d'informer les médias de leurs actions, de répondre aux attaques et aux événements inattendus, de lancer des mobilisations en soutien aux militant·e·s qui ont été arrêté·e·s ou blessé·e·s... Une immense responsabilité repose sur eux, mais on ne leur donne pas le pouvoir de la mener à bien. Le message principal qui ressort de cela est le suivant : « Ce groupe ne fait confiance à personne – pas même à ses propres membres. Ils sont incapables de trouver la moindre personne en qui iels auraient suffisamment confiance pour l'autoriser à parler en leur nom. Du coup, comment avoir confiance en elleux ? »

Au moins dans nos propres groupes, nous pouvons déléguer le pouvoir nécessaire pour assumer nos responsabilités. Ce pouvoir peut prendre plusieurs formes. Ça peut être le pouvoir de prendre des décisions courantes, d'effectuer des dépenses, de fixer des dates pour des événements, de faire des déclarations au nom du groupe, de rédiger des projets, de décider où planter des arbres fruitiers...

Lorsque du pouvoir nous est délégué, il est également indispensable de savoir à qui nous devons rendre des comptes, et selon quelles procédures. Cela peut recouvrir des réalités concrètes – sous quelle forme doit-on transmettre les factures et qui tient les registres de comptabilité ?

EXERCICE

Questions à propos du pouvoir et de la responsabilité

- Dans quels domaines est-ce que je prends des responsabilités ?
- Dans quels domaines est-ce que j'abdique ma responsabilité au profit d'autres ?
- Lorsque je prends une responsabilité dans ce groupe, est-ce qu'on m'attribue le pouvoir et l'autorité nécessaires à une action efficace ?

Ou plus abstraites : quel public regarde ce type de journal télévisé, qu'est-ce qu'on est censé·e dire ou ne pas dire sur ce genre de plateau, qui va me faire un retour ensuite pour savoir si je m'en suis bien sorti·e ou pas ? Si je m'apprête à m'exprimer dans les médias, c'est important d'avoir des lignes directrices concernant le message et les valeurs portées par le groupe, de savoir ce que le groupe souhaite que je dise ou ne dise pas, et vers qui je peux me tourner pour répondre à ces questions.

Les limites au pouvoir social

Les groupes sains permettent à leurs membres de gagner du pouvoir social et les récompensent pour leur travail et leur investissement dans le groupe. Mais ils posent également des limites à ce pouvoir social, afin que celui-ci ne génère pas un renforcement des privilèges, ne tourne pas à l'autoritarisme et n'aboutisse pas à l'établissement d'une hiérarchie.

Les membres qui ont le privilège d'être plus fortuné·e·s ou d'avoir moins de responsabilités dans la vie quotidienne peuvent avoir plus de temps libre à consacrer au groupe : pour elleux, il est plus facile de gagner en pouvoir. Lucy, mère célibataire qui élève ses deux filles avec son seul salaire d'assistante dans une école pourrait avoir besoin de se trouver un job d'appoint pour boucler ses fins de mois plutôt que de consacrer du temps à RootBound. En ce qui concerne Eli, son engagement à RootBound a profité à sa carrière professionnelle, ce qui le motive d'autant plus à y consacrer du temps et de l'énergie. Cependant il se pourrait bien que Lucy soit tout aussi susceptible d'apporter des idées constructives, et que son point de vue soit lui aussi nécessaire à la communauté.

Eli, en tant que fondateur et porte-parole, dans la mesure aussi où il participe à plusieurs commissions et activités, est en position d'accumuler un tel pouvoir social qu'il peut devenir presque impossible pour les autres de faire entendre leurs idées ou d'exercer une quelconque influence. Certes, les personnes les plus investies et les plus acharnées dans leur travail seront en mesure de gagner du pouvoir, mais il ne faut pas qu'elles monopolisent tout le pouvoir. Un groupe qui souhaite se développer et prospérer doit laisser de l'espace pour de nouvelles voix.

Le pouvoir social reste à son plus haut niveau lorsqu'il est utilisé judicieusement. Si j'essaie de peser de tout mon poids dans chaque discussion, le crédit qui m'est accordé aura tendance à rapidement disparaître pour faire place à l'irritation ou à la rébellion. En ce sens, le pouvoir social ressemble à cette eau que je recueille dans une citerne en prévision de la saison sèche. L'eau s'y écoule en permanence mais, en été, le flux peut se réduire à un tout petit filet. Je peux bien avoir des milliers de litres dans ma citerne, si j'en utilise trop d'un coup, ou si je ne répare par tout de suite une fuite, je vais rapidement me trouver à court.

De la même manière, je dois constamment veiller à maintenir le niveau de ma réserve de respect grâce à toutes les petites choses que je fais pour le groupe. Mais si je commence

à brûler mes réserves en engageant tout mon crédit dans chaque controverse, celles-ci vont rapidement diminuer. Et si je commence à être perçu·e comme une personne qui cherche à prendre le contrôle sur le groupe, cette réserve de respect risque de s'épuiser rapidement.

Il y a de nombreuses manières pour un groupe de poser des limites au pouvoir social. On peut décider de déterminer des domaines de responsabilité. Si Rick Ragle est à la commission finances, à la commission animation, à la commission communication, à la commission territoriale, à la commission organisation des réunions, et s'il se trouve que je n'apprécie pas Rick, comment vais-je pouvoir apporter ma contribution ? Certaines personnes s'attribuent une telle quantité de tâches que cela revient à limiter la possibilité pour les autres d'acquérir du pouvoir. Elles le font peut-être par authentique amour et dévotion pour le groupe, ou peut-être reproduisent-elles de vieux schémas d'addiction au travail. Or, pour la santé du groupe et de ses membres, il est préférable que les responsabilités ainsi que le pouvoir soient distribués, et pas concentrés.

Un groupe peut par exemple décider de limiter le nombre de commissions auxquelles une même personne peut participer, ou les domaines de responsabilité qui reviennent à chacun·e.

Dans un groupe sain, au moment où Rick s'avancera plein d'entrain, prêt à prendre en charge encore une nouvelle tâche, le groupe pourra lui répondre quelque chose comme : « Bon, Rick, on va peut-être confier ça à quelqu'un·e d'autre, tu as déjà suffisamment de pain sur la planche. »

Déléguer le pouvoir

J' imagine la réponse de Rick : « Mmouais... C'est super de parler de limiter les responsabilités, mais si je me retrouve dans autant de commissions, c'est qu'il n'y a pas grand-monde qui se propose. »

Il est classique d'entendre les personnes qui prennent beaucoup de responsabilités se plaindre que les autres ne font pas leur part du travail. Les économistes parleront de la règle du 80/20, connue sous le nom de principe de Pareto, qui parle des « quelques indispensables et de la majorité négligeable » : 80 % des effets seraient réalisés par 20 % des causes⁹. En d'autres termes, cela veut dire que dans une entreprise, 80 % des résultats sont produits par 20 % des employé·e·s. Dans un groupe, cela signifie que généralement 20 % des membres abattent 80 % du travail.

Le principe de Pareto est basé sur des observations, mais il ne s'agit pas d'une loi de la nature. Pour construire des groupes qui soient véritablement collaboratifs, nous devons remettre en question ce schéma. Imaginez ce que le groupe pourrait accomplir si tout le monde travaillait à la hauteur des 20 % très actif·ve·s. Nul doute que nous pourrions

⁹ F. John Reh, « Pareto's principle – The 80-20 rule », Lab Manager [en ligne], 6 mai 2009.

sauver le monde en un temps record si, au lieu de réduire la plupart des gens à des rôles « négligeables », nous réussissions à motiver chacun·e à faire partie de ces « indispensables ».

Déléguer est un art. Un·e leader·euse qui favorise l'habilitation excelle souvent particulièrement dans cet art : iel sait qu'amener les autres vers un plus haut degré de responsabilité ne se fait pas simplement en disant « Fais ci » ou « Fais ça ! ». La délégation demande beaucoup d'accompagnement, de formation, de renforcement de la confiance en soi et de partage d'information. Un groupe sain encourage ses membres à déléguer les responsabilités et à former tout le monde.

Le bon moment pour former les autres à vos propres tâches est celui où vous adorez tellement ce que vous faites que vous ne pouvez pas imaginer avoir un jour envie d'abandonner. C'est à ce moment-là qu'on a la passion, l'enthousiasme et l'énergie de transmettre. Si vous attendez d'être fatigué·e de ce que vous faites, vous serez moins efficace en tant qu'enseignant·e. De plus, une partie de la sécurité et de la viabilité du groupe repose sur un bon partage de l'information. Si je suis la seule à connaître le mot de passe pour accéder au site internet et que je me fais renverser par un bus, qu'en sera-t-il de la présence en ligne du groupe ?

Comment encourager les gens à prendre plus de responsabilités, afin que le pouvoir soit plus largement partagé, que ceux qui travaillent trop puissent se détendre et que ceux qui en font moins se motivent pour accroître leurs contributions ? Si les gens se mettent en retrait, cela peut être par manque de compétences, de connaissances, d'énergie ou de confiance en soi – mais ils font parfois face à des obstacles qui sont difficiles à identifier lorsqu'on est au centre du groupe.

Les personnes ne se sentent parfois pas autorisées à agir. Les nouveaux·elles arrivant·es hésitent parfois à prendre trop de responsabilités dans un groupe. Iels peuvent se sentir écrasé·es sous le poids du pouvoir social accumulé par les ancien·ne·s et ont peur de les heurter ou de faire des erreurs. Iels peuvent avoir besoin d'être officiellement habilité·es et accompagné·es. Il peut être intéressant de former des paires entre ancien·ne·s et nouveaux·elles, ces paires pourront s'atteler à des questions spécifiques ou explorer de nouvelles idées. Plus la structure du pouvoir est lisible, plus les nouveaux·elles auront facilité à prendre en charge des tâches et à revendiquer des domaines de responsabilité.

Les personnes manquent parfois d'information pour pouvoir agir. La possession de l'information est aussi une forme de pouvoir et nous pouvons avoir tendance à la garder pour nous lorsque nous essayons de déléguer. L'information comprend les contacts, l'histoire du groupe, l'histoire du projet en lui-même, la connaissance de tous les éléments sous-jacents aussi bien que généraux. Lorsqu'une tâche est confiée à quelqu'un·e,

le groupe doit faire en sorte qu'il ait accès à l'ensemble des informations nécessaires pour la mener à bien. Si l'information n'est pas disponible, un travail de recherche et d'enquête constituera une étape préalable à la réalisation de la tâche en question.

Les personnes manquent parfois de compétences, de connaissances et d'expérience pour faire les choses. Sequoia a envie d'intégrer l'équipe médias de RootBound. Il connaît bien les réseaux sociaux et, chez lui, il passe son temps sur Twitter et Facebook, mais il n'a aucune expérience des contacts avec la presse écrite, la radio ou la télévision. C'est en partie ce qui l'attire dans ce boulot – il voudrait acquérir ces compétences – mais il ne sait pas par où commencer.

Les groupes peuvent assurer leur continuité et leur viabilité grâce à l'accompagnement, l'apprentissage et la formation de leurs nouveaux·elles arrivant·e·s. Des formations ou des temps de partage des compétences peuvent être proposés à l'ensemble du groupe. Mary La-Pro-des-Médias, qui est débordée, pourra ainsi prendre un·e stagiaire qu'elle pourra former à toutes les compétences et subtilités qu'elle a apprises au fil du temps. RootBound peut aussi envoyer quelques membres, dont Sequoia, dans d'autres communautés de la région qui proposent des formations autour des médias. Renforcer les compétences et les capacités de ses membres permet aussi de construire l'adhésion et la confiance.

Les personnes peuvent manquer de confiance en elles. Pour prendre confiance, certain·e·s d'entre nous ont besoin d'affronter elleux-mêmes les problèmes. Lucy a conduit sa fille Lila à son cours de danse deux fois par semaine pendant un mois, mais tant que l'adolescente ne s'y était pas rendue elle-même à vélo, elle n'avait pas vraiment retenu le chemin pour y aller. Pour une tâche que j'ai l'habitude de faire, il faut parfois savoir se mettre en retrait et laisser les autres se débrouiller afin qu'ils prennent confiance. Je peux leur proposer mon aide, mais si je prends le relais chaque fois qu'ils font face à un obstacle, iels n'apprendront jamais à le faire elleux-mêmes.

Caractéristiques d'un groupe au clair avec les questions de pouvoir et de responsabilité

Lorsque pouvoir et responsabilité s'équilibrent, l'axe d'action est solidement tracé.

Le groupe peut avancer efficacement dans l'accomplissement de ses missions. Les individu·e·s se sentiront habilité·e·s à prendre des tâches en charge, et sauront aussi se retirer pour laisser la place à d'autres. Les membres du groupe seront également motivé·e·s pour apprendre et avancer individuellement.

Voici les caractéristiques d'un tel groupe :

- Une structure de prise de décision claire et des processus validés collectivement.

- Des accords clairs sur la manière dont les membres peuvent acquérir du pouvoir décisionnaire.
- Des processus clairs pour que les membres s'attribuent des tâches et des responsabilités.
- Des règles claires en ce qui concerne le domaine d'autorité et de responsabilité de chaque membre.
- Des structures qui assurent la transparence : à qui les gens doivent-ils rendre compte de leur travail, comment, quand et sous quelle forme le font-ils ?
- Une culture de groupe qui encourage l'estime et la gratitude envers ceux qui contribuent aux tâches.
- Une culture de l'attention et du soin envers ceux qui prennent des responsabilités.
- Un système de rétribution transparent et équitable.
- Des formations et un accompagnement pour aider les gens à accéder à de nouvelles responsabilités.

Lorsque les groupes collaboratifs établissent un équilibre entre responsabilité et pouvoir, lorsque nous donnons à nos membres la capacité d'œuvrer avec passion au service de la vision qui nous porte et des objectifs que nous partageons, nous pouvons influencer sur les grands équilibres de pouvoir autour de nous. Nous pouvons devenir agent·e·s du changement, remettre en question les relations de pouvoir inéquitables et inégales de nos sociétés et offrir l'exemple d'une autre manière de travailler ensemble, plus joyeuse et plus juste.

L'AXE D'APPRENTISSAGE – COMMUNICATION ET CONFIANCE

Le deuxième axe

À l'extérieur du café, la lumière du jour commence à faiblir. Alors que Marta passe de table en table, s'invitant çà et là aux conversations telle une abeille butinant un parterre de fleurs, Eli et Ella restent plongé·e·s dans son manuscrit, absorbé·e·s. Lorsqu'ils lèvent les yeux, le crépuscule est déjà là et on commence à servir à dîner. Marta croise leur regard et se tourne vers elleux :

« Est-ce qu'on poursuit la conversation autour d'un dîner ? suggère-t-elle.

– Ça vous dit de manger indien ? » demande Ella.

Tout·e·s trois flânent un peu le long d'University Avenue, avant de trouver une table au calme dans un petit restaurant intime. Eli, qui s'était montré inhabituellement peu disert pendant la promenade, reprend vie devant les nans et les samosas.

« Le pouvoir ! s'exclame-t-il. On y revient toujours. J'aurais dû m'en rendre compte. J'ai trop de pouvoir à RootBound. Parce que je suis le fondateur, parce que je suis intelligent, beau, charismatique, mâle, et blanc...

– Et modeste et humble avec ça », l'interrompt Ella.

Eli s'incline dans sa direction : « Vainqueur du 55^e tournoi annuel d'avalage de couleur à la loterie de l'humilité de la baie de San Francisco. Je mise sur mon humilité contre qui vous voulez !

– Le problème n'est pas seulement l'excès de pouvoir, dit Marta. Le pouvoir est instable, et l'équilibre entre pouvoir et responsabilité est constamment dynamique. Peut-être que tu as trop de pouvoir maintenant que ton temps est accaparé par tant d'autres responsabilités et sollicitations, et que tu dois chercher des moyens de partager ce pouvoir plus largement. Peut-être que d'autres n'ont pas assez de pouvoir et doivent s'affirmer. Mais, à mon avis, le cœur du problème est un manque de clarté. Il y a tellement de fils de pouvoir différents, visibles ou invisibles, personne n'est capable de les démêler. Clarifier ces lignes de pouvoir vous aidera à décider de la manière dont vous souhaitez les tisser.

– Donc, tu dis qu’avant de reformuler notre vision, nous devons nous occuper de ces questions de pouvoir, dit Ella. Peut-être qu’on devrait organiser une retraite pour y travailler. On pourrait utiliser les exercices que tu proposes dans tes écrits, se poser certaines questions...

– On va faire ça ! s’écrie Eli. Les gens verront que sincèrement je n’ai pas envie de m’accrocher au pouvoir. Je suis même tellement prêt à lâcher prise que... Peut-être que c’est trop tôt la semaine prochaine, mais donnons-nous un mois... Je vais en parler sur la liste de discussion et, Marta, si tu ne veux pas être la facilitatrice, on peut...

– Holà ! l’arrête Marta. Freine tes chevaux, avant qu’ils ne s’enfuient avec le chariot ! Respire, et regarde à nouveau mon talisman. »

Elle le place entre eux au centre de la table. « Que voyez-vous ? »

Eli et Ella observent le cercle pendant un moment, avant qu’Ella prenne la parole.

« Le cercle comporte deux axes, dit-elle.

– Exactement, acquiesce Marta. Pouvoir et responsabilité constituent l’action – mais l’action doit être en relation avec la communication et la confiance, ce qui constitue l’axe d’apprentissage. »

À cet instant, le serveur arrive avec les currys, et Marta remballa la feuille dans son dossier.

« Pourquoi l’apprentissage ?, demande Eli en arrosant son riz de raita et de chutney.

– Parce que les problèmes de communication sont à la source de tant de conflits et d’incompréhensions. Une communication limpide est cruciale pour créer la confiance, mais la plupart des gens ont très peu d’aptitudes à la communication.

– J’avais remarqué, dit sèchement Ella.

– Donc, tu penses que nous devrions d’abord nous former à la communication, avant d’aborder toute autre question ? demande Eli.

– Pas seulement vous former. Pour transformer notre façon de communiquer, nous devons transformer notre vision du monde et nos manières d’être. Au lieu de rechercher toujours la victoire, nous devons nous ouvrir à la possibilité d’apprendre – sur nous-même, sur les autres, sur notre organisation et sur ses missions dans ce monde.

– Mais comment fait-on ? demande Ella. Tu nous aideras ? »

Marta opine. « Pour commencer, je vais vous faire confiance à tous les deux, en vous renvoyant chez vous, avec un nouveau chapitre à étudier. Mais faites attention, c’est mon seul exemplaire. Quand vous l’aurez lu, prévenez-moi, et on se reverra.

– Hmm, peut-être qu’on devrait plutôt se revoir demain, que je puisse photocopier le chapitre et de te le rendre juste après, suggère Eli. Un accident est vite arrivé... »

Marta secoue la tête : « Prenez-le tout de suite, dit-elle. Je vous fais confiance, et je ne dis pas ça légèrement ou naïvement. J’ai toute confiance en vous deux – vous êtes deux adultes raisonnables qui ont réussi ensemble à élever deux enfants – vous êtes bien capables de garder un jeu de feuilles de papier quelques jours sans les égarer ou les détruire. »

Ella sourit : « Ça fait partie du processus ? »

– Vous m’avez accordé votre confiance en me faisant part en toute honnêteté de vos interrogations et vos faiblesses. Maintenant laissez-moi vous accorder la mienne, dit Marta. La confiance est une magie puissante, elle est à la base de tout. Comme toute base, elle repose sur un socle, et ce socle, c’est le fait de rendre compte de ses actes. Lorsque vous tenez les deux, vous pouvez vraiment commencer à construire. »

Ella prend les feuilles et les range soigneusement dans son sac. Après le repas, elle rentre en serrant fermement le sac sous son bras, bien décidée à éviter qu’un voleur à la tire ne s’empare du précieux document ou qu’il ne tombe dans une flaque d’eau.

De retour chez elleux, iels se mettent au lit et commencent à lire avec avidité, en s’échangeant les feuilles fébrilement.

« C’est excitant ! » s’exclame Eli.

Ella sourit. « Moi je crois qu’il y a un truc plus excitant à faire dans ce lit. »

Eli lui renvoie un sourire complice. « Ah oui ? Et si nous mettions un peu en pratique nos compétences en communication non verbale ?

– Mais pas sur les feuilles ! » s’affole Ella.

La communication est cruciale

La communication est le cœur de toute organisation. En tant qu’êtres humain·e·s, nous sommes des animaux sociaux, programmé·e·s pour interagir et communiquer. Les enfants fixent les autres visages humains, iels absorbent leurs expressions, y cherchent un miroir. Lorsque nous, adultes, jouons avec un bébé, instinctivement, nous reproduisons les mimiques de l’enfant, ses babilllements, nous répondons à son sourire par notre propre sourire. C’est de cette forme de communication primaire, ainsi que de tous ces contacts physiques non verbaux lorsque nous portons, câlinons ou nourrissons les enfants, qu’émergent les liens et la confiance fondamentale.

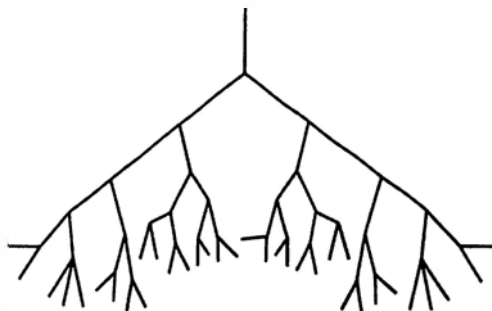
Avec des aptitudes à la communication qui se sont affinées au cours de milliers d’années d’évolution, on pourrait imaginer que les humain·e·s sachent s’y prendre. Et pourtant trop souvent dans les groupes, de vieux schémas inefficaces de communication génèrent des conflits et nous empêchent de construire le lien et la confiance. Transformer nos habitudes de communication peut constituer l’un des changements les plus décisifs pour l’ensemble de nos relations.

La collaboration implique la complexité

Dans les collectifs, les groupes collaboratifs ou cocréatifs, la communication est beaucoup plus complexe que dans une hiérarchie. Comparez les diagrammes ci-après :

*Les voies de la
communication
hiérarchique*

*vs
Le mode de
communication
dans les groupes
collaboratifs*



Hiérarchie



Groupe collaboratif

Une hiérarchie est une structure en forme d'arbre. Si je suis un cadre moyen, je sais à qui faire mes rapports et qui doit m'en faire. Dans une hiérarchie bien cadrée, il y a en général un processus bien défini pour faire remonter une information en haut de l'échelle ou pour relayer une décision en bout de chaîne.

C'est beaucoup plus complexe dans les groupes collaboratifs. On a affaire à un réseau, et non à un arbre. Souvent nous ne savons pas clairement qui détient l'autorité pour prendre des décisions, qui doit être consulté dans tel cas, qui est au courant de tel problème et qui est resté hors de la boucle. La source la plus courante de conflits liés à la communication vient souvent des personnes qui sont exclues de ces circuits – parfois délibérément, mais le plus souvent par inadvertance. Dans un groupe collaboratif, il est très difficile d'être entièrement lucide sur qui sait quoi.

Dans nos groupes, des amitiés solides se développent, ainsi que des habitudes de travail avec certaines personnes. C'est un des bons côtés de la collaboration. Cependant, il peut vite arriver que ces noyaux amicaux lancent une nouvelle idée, l'explorent entre eux et finissent par tomber d'accord sans même consulter le reste du groupe – là encore, parfois délibérément, mais le plus souvent parce que les discussions sont menées de manière informelle, avec l'élan de l'enthousiasme. Comme l'a écrit Jo Freeman il y a plus de quarante ans dans un article sur « la tyrannie de l'absence de structure » :

« Dans la réunion d'un groupe quelconque, n'importe qui peut, en ayant l'œil avisé et l'oreille attentive, se rendre compte de qui influe sur qui. Les membres d'un groupe qui ont de bonnes relations entre eux se fréquenteront plus fréquemment que d'autres. Elles s'écoutent plus attentivement et s'interrompent moins ; elles répètent les points de vue et les opinions des autres et, en cas de conflit, elles cèdent plus amicalement ; de même elles tendent à ignorer voire à lutter d'arrache-pied contre les personnes « extérieures », dont l'assentiment n'est pas nécessaire pour prendre une décision, et pourtant les personnes « internes » doivent maintenir de bonnes relations avec les « extérieures ». Évidemment les lignes de démarcation ne sont

pas aussi clairement tracées que ce que j'affirme ici : dans l'interaction naissent des nuances. Mais elles sont discernables, et elles ont un effet. Lorsqu'une personne perçoit avec qui il est important de parler avant qu'une décision soit prise et quelle approbation est une marque d'acceptation, alors ille peut savoir qui prend les décisions¹⁰. »

Il est possible pour les collectifs et les groupes collaboratifs de fonctionner de manière fluide mais, pour cela, ils doivent porter une grande attention aux processus de communication. Lorsque nous prenons des décisions ou débattons de nouveaux projets, il faut s'interroger sur qui doit être consulté. Qui doit faire partie du programme dès le départ ? Si l'on souhaite avoir l'appui d'un groupe ou d'un segment de population particuliers, nous devons inclure leurs représentant·e·s depuis le début, pas seulement les inviter à la fin pour la forme. Lorsque nous élaborons un nouveau projet, il est indispensable de savoir qui va en être affecté·e et qui va devoir le mettre en œuvre, et d'inclure ces personnes dans le processus d'élaboration. Lorsque nous prenons des décisions pendant une réunion, nous devons nous poser la question de qui doit être informé·e en dehors des personnes présentes, et de comment faire passer l'information. En portant une attention rigoureuse aux questions ci-dessous, il est possible de désamorcer bien des conflits qui pourraient surgir en chemin.

EXERCICE

Questions sur la communication

Avant la réunion, demandez-vous :

- Qui pourrait contribuer par ses idées à ce projet, qui peut avoir des connaissances ou des perspectives qui pourraient être importantes et enrichissantes pour le projet ?
- Qui va être impliqué·e dans le projet ?
- Qui est le·la plus fervent·e avocat·e du projet ? Son·sa plus farouche opposant·e ?
- Qui a des informations décisives à nous communiquer ?
- Est-ce que le public présent à la réunion représente la diversité à laquelle nous tendons ?
- Qui sera le·la plus affecté·e par le projet ? Qui a le plus à perdre, qui a le plus à gagner ?

• De qui pourrait venir une opposition susceptible d'entraver le projet s'ils ne se sentent pas respecté·e·s ? (Essayez au maximum de faire venir ces personnes à la réunion ! On gagne beaucoup à ce que les conflits puissent être discutés publiquement plutôt que de les laisser s'envenimer.)

• Qui va mettre en œuvre les décisions ?

À la fin de la réunion, demandez :

- Qui doit être informé·e des résultats de la réunion ?
- Qui va se charger de communiquer l'information, par quels moyens et dans quels délais ?
- Comment allons-nous nous assurer que cela est effectivement fait ?

¹⁰ Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de structure [en ligne], Indice (brochure), 2017, traduit par l'infokiosque du Squat des 400 couverts, relu par le collectif Indice, p. 8.*

Les normes de communication

En intégrant un groupe, nous espérons trouver l'amitié et la confiance. Mais nous amenons avec nous un ensemble de normes ininterrogées issues de la culture ambiante, de nos familles, de nos expériences passées, des médias ou des structures hiérarchiques auxquelles nous avons été exposé·e·s.

Les normes diffèrent selon les cultures, les subcultures et les classes. Dans son livre *Facilitating Group Learning*, l'activiste et formateur George Lakey cite l'ethnographe Thomas Kochman pour examiner les différentes attentes en fonction des cultures :

« Dans la culture noire états-unienne, on préférera un dialogue vif, animé – voire une dispute – pour rechercher la vérité. On attend des protagonistes d'une discussion qu'ils incarnent leurs convictions, qu'ils s'engagent au niveau émotionnel, qu'ils soient à l'écoute des différents points de vue et se montrent capables de reculer sur tel point lorsque leurs opinions sont invalidées, tout en étant prêt·e·s à retourner dans l'arène à tout moment. Dans la culture blanche, on préfère séparer la personne de son opinion et affirmer ses convictions sur un ton plus neutre et impersonnel. En particulier quand une question est sujette à controverse, les blanc·he·s ont tendance à être dans le flou, tandis que les noir·e·s sont plus enclin·e·s au contraste¹¹. »

Je viens d'une famille où tout le monde hurlait tout le temps. On hurlait quand on était en colère, on hurlait quand quelqu'un·e était dans une autre pièce et qu'on voulait se faire entendre. Cette véhémence n'a jamais glissé vers la violence physique – mes parents étaient des travailleur·euse·s sociaux·ales qui ne croyaient pas à la fessée et aux châtiments corporels. Mais quand on se disputait, ça s'entendait.

Ma famille, si expressive, si émotive, contraste avec ce qui est évoqué dans ce passage d'un de mes livres d'enfance favoris, *We Didn't Mean to Go to Sea* d'Arthur Ransome. Après une série de péripéties qui ont conduit des enfants à dériver à bord du voilier d'un ami, Peter, un garçon de quatorze ans, réussit à ramener tout le monde à terre sain et sauf, en dépit d'un terrible orage en mer du Nord.

« Cela faisait longtemps qu'ils ne l'avaient pas vu, mais Papa n'avait pas changé. Il avait toujours la même allure et la même attitude, prenant toute chose comme elle venait, comme s'il était parfaitement naturel qu'ils aient traversé la mer et qu'ils se retrouvent dans ce petit port des Pays-Bas. À le voir ainsi, personne n'aurait pu deviner chez lui la moindre surprise, alors qu'il baissait son regard du pont du paquebot néerlandais vers le petit yacht qui s'avavançait et reconnaissait son fils debout sur le pont avant¹². »

¹¹ George Lakey, *Facilitating Group Learning: Strategies for Success with Adult Learners*, Jossey-Bass, 2010, p. 46-47 ; Voir aussi : Berit Lakey, et al., *Grassroots and Nonprofit Leadership*, Lulu.com, 2016.

¹² Arthur Ransome, *We Didn't Mean to Go to Sea*, Puffin, 1972, p. 263.

Les généralités à propos des différentes cultures peuvent tomber dans le stéréotype, mais elles contiennent parfois une part de vérité. Certain·e·s d'entre nous sont encouragé·e·s très tôt à exprimer leurs émotions, d'autres apprennent au contraire à les dissimuler. On crie beaucoup dans certaines familles alors que dans d'autres on serre les lèvres et on souffre en silence. Si nous avons développé un haut niveau d'intelligence émotionnelle, nous savons lire les signaux les plus ténus. Ainsi Peter sait que son père est fier de lui, sans que celui-ci ait besoin de l'exprimer par des mots. Mais lorsque ces signaux sont subtils, il arrive aussi qu'ils nous échappent.

Mes grands-parents ont émigré directement des shtetls d'Ukraine. Ma mère se plaignait souvent de ce que, lorsqu'elle était petite, les amies de sa mère ne lui faisaient jamais de compliments. Vanter les mérites d'un·e enfant risquait d'attirer la malchance, le mauvais œil. Alors on disait plutôt « Oy, qu'elle est grasse ! » La mère savait intuitivement décoder le message : « Quelle magnifique petite fille, pleine de santé ! » Malheureusement, ma maman, elle, ne le savait pas et se sentait honteuse.

Les groupes progressistes ont beau rejeter le racisme, le classisme et d'autres formes de discriminations, il arrive que nous façonnions inconsciemment nos normes de groupe de manière à favoriser tel ou tel milieu social ou ethnique. Lorsque la norme penche en faveur du calme et du contrôle des émotions lors des prises de paroles, si quelqu'un·e élève la voix, son comportement sera perçu comme complètement déplacé, voire même agressif ou grossier. De la même manière, là où des Juif·ve·s, des Italien·ne·s ou des Africain·e·s-Américain·e·s auront tendance à s'époumoner joyeusement lors d'engueulades, cela sera susceptible de traumatiser quelqu'un·e qui vient d'une famille où une hausse de ton était le prélude à la violence et aux mauvais traitements.

Par ailleurs, le fait de hurler peut renforcer le pouvoir-sur et le contrôle. Lors des tout premiers jours à mon premier travail – un petit boulot pendant les vacances d'hiver dans un magasin de fringues lorsque j'étais ado –, je me suis garée sur la mauvaise place, celle qui était réservée au patron. Le patron est venu et il a hurlé sur le manager. Le manager s'est retourné vers la cheffe de bureau et lui a hurlé dessus. Celle-ci s'est ensuite tournée vers moi pour me hurler dessus – ce droit de hurler est une prérogative du pouvoir.

Comment réconcilier nos différents styles de communication ? La première étape est d'interroger nos normes.

Prise de parole, privilège et pouvoir social

Celleux qui détiennent du pouvoir social dans un groupe ont généralement plus la parole que les autres et bénéficient également d'une écoute plus attentive. Lorsqu'on vient d'un milieu privilégié, on se sent investi·e d'une forme de légitimité dont on n'a pas forcément conscience et on est plus susceptible de prendre la parole avant les autres et

d'accaparer les débats. Lorsqu'on est sûre de soi, on a également tendance à parler plus que les autres – peut-être parce qu'on a conscience de son intelligence, qu'on s'exprime bien ou qu'on est plus éduqué.e.

Aucune de ces généralités n'est universelle. Nous connaissons toutes des femmes capables d'imposer leur parole face à n'importe quel homme et des personnes issues de la classe ouvrière qui n'hésitent jamais à exprimer fièrement leurs opinions, parfois de manière véhémence. Certaines personnes ont besoin de parler pour savoir ce qu'elles pensent. D'autres préfèrent ruminer en silence. Quoi qu'il en soit, les groupes qui veulent encourager l'égalité auront intérêt à faire attention à qui parle, à mesurer la fréquence et la longueur des interventions de chacune et à remettre en question toute norme de communication susceptible de renforcer les privilèges.

Les schémas qui renforcent le privilège

Interrompre. Dans les groupes de conscience de la seconde vague du mouvement féministe, nous donnions à chaque femme un temps de parole protégé pendant lequel elle pouvait s'exprimer sans être interrompue – parce que nous avions constaté que les hommes interrompent constamment les femmes. Lorsque nous sommes interrompues, souvent nous ne parvenons pas à aller jusqu'au bout de notre pensée ou à l'exprimer pleinement. Interrompre est un geste de domination : « Ce que moi j'ai à dire est plus important que ce que toi tu as à dire. »

Bien sûr, les différences culturelles jouent dans ce phénomène. Il m'est arrivé de réprimander une étudiante qui avait surgi pour m'interrompre. « Mais, Starhawk, m'expliquait-elle, en France c'est comme ça qu'on montre qu'on s'intéresse : en finissant les phrases des autres ! »

EXERCICE

Interroger nos normes en matière de communication

- Quel style de communication était pratiqué dans votre famille ?
- Quelles normes de communication identifiez-vous au sein de la communauté à laquelle vous appartenez ? Et dans le quartier où vous avez grandi ?
- Quelles normes sont d'ores et déjà en place dans notre groupe ?
- Différent-elles des normes que nous avons connues dans notre enfance ?
- Comment réagissons-nous face aux personnes dont les normes diffèrent des nôtres ?
- Est-ce que nos normes nous sont utiles ? Serait-il intéressant de remplacer certaines de ces normes par des règles explicites ?
- Nos normes sont-elles susceptibles d'exclure certaines personnes du groupe ?

Broder par-dessus le travail des autres. Dans le groupe de couturières de patchwork auquel appartient Ella, Stella Petitpoint agace beaucoup les autres parce qu'elle a la fâcheuse tendance de broder par-dessus le travail des autres. Elle est sans doute l'artiste la plus accomplie et la meilleure brodeuse du groupe mais, alors qu'une autre membre vient de terminer de décorer une pièce de ses points hésitants, elle se permet tranquillement de recouvrir le motif maladroit par quelque ornement virtuose. Personne ne nie ses talents, mais les femmes dont les contributions sont effacées n'apprécient guère cette manifestation d'autorité.

Il nous arrive de faire la même chose, parfois, dans le discours. Quelqu'un·e expose une chose lors d'une réunion, peut-être de manière maladroite ou hésitante, et je vais répéter la même idée, mais d'une manière qui me semble mieux exprimée. Pire, il arrive que j'introduise mes remarques en disant : « Ce qu'Otto a voulu dire, c'est... » Comme les chiens qui urinent pile à l'endroit où ils sentent l'odeur laissée par un congénère, nous nous sentons obligé·e·s de marquer chaque idée ou projet de notre empreinte. Il en résulte que les personnes ne se sentent pas respectées, pas prises en compte, désemparées.

Occuper le devant de la scène. Lorsque nous détenons du pouvoir social, nous sommes vite porté·e·s à nous sentir légitimes pour parler au nom du groupe, pour l'incarner publiquement ou exprimer les idées qui sont les siennes. Lorsqu'une occasion de parler en public ou de passer dans les médias se présente, on aura tendance à se précipiter sans réfléchir. Dans le groupe lui-même, nous ferons subtilement en sorte de nous placer au centre de l'attention et des discussions.

S'approprier le crédit. Dans les hiérarchies, même si c'est la secrétaire qui écrit le rapport, c'est le patron qui reçoit tout le crédit. C'est l'étudiant·e qui fait les recherches, mais c'est le·la professeur·e qui est crédité·e pour une publication. Dans les groupes collaboratifs, nous sommes convaincu·e·s que chacun·e doit bénéficier du crédit lié à ses actions et ses idées. Et pourtant, dans le feu de la discussion, il arrive qu'on oublie qui est à l'origine d'une idée. Plus souvent qu'il ne faudrait, une personne détentrice de pouvoir social s'en verra attribuer le crédit. Ceux qui ont moins de pouvoir social sont invisibilisé·e·s et leurs contributions passent inaperçues.

Ouvrir la participation. Il existe toujours des différences de pouvoir social dans un groupe. Mais dans les groupes collaboratifs, nous tenons à écouter les idées et les opinions de tou·te·s. Nous voulons que chacun·e se sente visible, reconnu·e et respecté·e, et soit équitablement rétribué·e pour ses contributions. Voici sept propositions clés pour atténuer l'impact du privilège et du pouvoir social dans le groupe :

1. Invitez ceux qui ont la parole à se mettre en retrait, à respecter une discipline qui permette aux personnes plus effacées de s'exprimer.

2. Encouragez les personnes plus effacées à s'avancer et à prendre la parole en premier. Au cours de chaque réunion, demandez au minimum une fois aux personnes qui ne se sont pas encore exprimées de le faire.

3. Utilisez des processus qui favorisent l'attention respectueuse et l'écoute. Mettez-vous d'accord sur le fait de ne pas vous interrompre mutuellement et faites en sorte que cette règle soit respectée.

4. Au lieu de broder pour masquer une contribution médiocre, préférez la critique constructive, utilisez vos compétences pour former, accompagner et aider à améliorer la qualité du travail.

5. Plutôt que de reformuler une contribution manquant de clarté, encouragez la personne à la clarifier elle-même. « Dis-moi si je t'ai bien compris – tu suggères que [...] Est-ce que j'ai bien compris ? » Cela permet à l'intervenant·e initial·e de conserver le crédit et la responsabilité attachées à ses paroles.

6. Soyez particulièrement attentif·ve·s lorsque vous attribuez une idée ou une contribution à quelqu'un·e. Si on vous attribue une idée de manière erronée, signalez-le : « Merci, mais je tiens à rappeler que c'est Un·e-tel·le qui est à l'origine de cette suggestion. »

7. Faites en sorte que les occasions de passer sous les feux de la rampe tournent dans le groupe. Proposez formations, aide et accompagnement pour que les personnes les moins expérimentées apprennent à parler en public et face aux médias.

Les normes dysfonctionnelles

On retrouve souvent les mêmes schémas dysfonctionnels en ce qui concerne la communication dans les groupes collaboratifs. La plupart du temps, ils apparaissent lorsque nous essayons de contourner les conflits ou les désaccords. Nous traînons certains de ces schémas depuis le collège et on pourrait imaginer que des personnes conscientes, aux convictions progressistes, aient banni ce genre de comportements depuis longtemps mais, malheureusement, tant qu'ils ne sont pas sérieusement questionnés, ils se répètent.

Ainsi, les pratiques suivantes peuvent détruire un groupe :

Parler des gens derrière leur dos. Ne pas s'opposer frontalement aux gens, ne pas leur faire de retour constructif. Mais en revanche, se plaindre d'eux auprès des autres.

Médire. Se lier à une personne en en dénigrant une autre. Sur internet, les médisances se répandent plus vite qu'auparavant et il est encore plus difficile pour une personne incriminée de les invalider.

Répandre des rumeurs, en particulier des rumeurs négatives. S'abstenir de les vérifier ou de les porter à la connaissance des personnes concernées. Être prêt·e à prendre

n'importe quelle rumeur négative pour argent comptant, que cela corresponde ou non à l'expérience que vous avez de la personne incriminée.

Choisir un bouc émissaire. Désigner une personne à qui vous vous en prendrez systématiquement, de préférence une personne plutôt en bas de l'échelle. Voir si vous réussissez à l'écarter du groupe. Quel que soit le problème dans le groupe, dire que c'est de sa faute.

Marquer son camp. Rallier des gens à votre point de vue. Présenter les choses à votre façon et mettre les gens dans votre poche avant qu'ils puissent être influencés par un autre point de vue. Demander aux gens de choisir leur camp.

Beaucoup de ces schémas dysfonctionnels dérivent en dernier ressort d'un ensemble de valeurs, de présupposés et de stratégies que Roger Schwarz désigne sous le nom de « modèle du contrôle unilatéral » dans son ouvrage *The Skilled Facilitator*¹³. La plupart d'entre nous réagissons selon ce modèle lorsque nous nous sentons menacé·e·s ou attaqué·e·s. Les valeurs fondamentales qui sous-tendent ce modèle du contrôle unilatéral sont les suivants :

- Parvenir à mes fins grâce au contrôle unilatéral : je fais en sorte que les autres fassent ce que je veux qu'ils fassent.
- Toujours gagner, jamais perdre : je fais tout pour être victorieux·se dans une dispute et/ou parvenir à mes fins.
- Minimiser l'expression des sentiments négatifs : exprimer des émotions nous rend vulnérables et peut conduire à une perte de contrôle.
- Agir rationnellement : les décisions devront être basées sur la logique, non sur les émotions – ou du moins, elles doivent sembler rationnelles.

Ces valeurs induisent quatre présupposés que la plupart d'entre nous reconnaitrons sans peine :

- Je comprends la situation, et ceux qui voient les choses différemment ne comprennent pas.
- J'ai raison, et toutes celles qui ne sont pas d'accord ont tort.
- Seuls mes propres mobiles sont purs, ceux qui sont en désaccord avec moi ont des mobiles discutables.
- Mes sentiments sont justifiés – mes sentiments sont causés par les paroles des autres, pas par mes propres pensées ou présupposés.

Ces valeurs et présupposés aboutissent à des stratégies communes :

- Plaider ma cause.

¹³ Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator*, Jossey-Bass, 2002, p. 70-73.

- Garder mes raisonnements pour moi.
- Ne pas m'enquérir des raisonnements des autres.
- Mettre de la pommade – étouffer et masquer mes tentatives de prendre le contrôle.
- Garder la face.

Différentes variantes de ce modèle du contrôle unilatéral sous-tendent une bonne partie des schémas dysfonctionnels de nos organisations. Bien que les groupes collaboratifs revendiquent expressément les valeurs de respect, d'empathie, de compassion et de coopération, en pratique nous sommes souvent confronté·e·s à des comportements qui contredisent ces valeurs. Il s'agit de schémas toxiques.

Les schémas toxiques

Le papotage toxique. Partager des informations à propos des un·e·s et des autres fait partie du fonctionnement normal d'un groupe. « Le papotage contribue à la définition du groupe par ses propres membres », affirme Beatrice Briggs, formatrice en facilitation :

« Les gens de l'extérieur ou les nouveaux·elles arrivant·e·s peuvent consulter le guide du visiteur, le mémento destiné aux employé·e·s, le règlement intérieur ou la newsletter, mais il faut être véritablement intégré·e pour être au courant des potins, les comprendre et s'y intéresser. Ce sont souvent nos plus proches ami·e·s qui sont nos partenaires privilégié·e·s pour partager les potins. Dis-moi avec qui tu papotes et à propos de quoi et je te dirai où tu te situes dans la hiérarchie du groupe¹⁴. »

Voici également ce que dit Luisah Teish, conteuse et prêtresse Lucumi :

« Je définis le papotage comme le fait de discuter des problèmes de quelqu'un·e d'autre pour se divertir. Le papotage toxique ou ragot s'empare d'un petit élément véridique pour l'amplifier hors de toute mesure, dans l'intention de ternir le nom d'une personne ou de créer de la discorde. (J'établis une nuance entre les ragots et les conversations qui ont pour objet de véritables inquiétudes. La conversation inquiète a lieu parmi les membres d'une famille élargie. Son but est de trouver des solutions aux problèmes, d'apaiser les sentiments et de promouvoir l'autodérision parmi les membres.)¹⁵ »

¹⁴ Beatrice Briggs, « *Gossip as a group dynamic* », in Kosha Anja Joubert & Robin Alfred (éd.), *Beyond You and Me: Inspirations and Wisdom for Building Community*, Permanent Publications, 2007, p. 126-127.

¹⁵ Luisah Teish, *Jambalaya: The Natural's Woman Book of Personal Charms and Practical Rituals*, Harper, 1985, p. 21.

Le colportage de propos négatifs, faux ou malveillants a des effets intensément dévastateurs car il introduit la trahison dans le groupe. En intégrant un groupe, les personnes espèrent être acceptées dans une communauté chaleureuse. Certes elles peuvent avoir leurs côtés pénibles – nous en avons toutes. Mais au lieu qu'on leur en parle sereinement pour leur donner la possibilité de changer, elles deviennent la cible de médisances. Parfois des ami·e·s « bien intentionné·e·s » leur répéteront ces ragots malveillants, ce qui est blessant. Parfois aucune accusation directe ne parviendra à leurs oreilles, mais elles percevront l'ambiance empoisonnée, comme un gaz invisible et toxique. Ou encore le ragot se répandra sur internet à des dizaines, voire des centaines de personnes, qui n'auront peut-être jamais rencontré directement aucune des personnes concernées.

Ursula n'est pas satisfaite de la manière dont Donna s'occupe de la commission cohésion de la communauté. Au lieu de lui faire un retour franc, Ursula se contente de marmonner auprès de Kristin : « Elle ne fait pas son travail de facilitatrice : elle ne tient pas compte de mes idées et laisse Edward parler à longueur de temps. Je crois qu'elle en pince pour lui. C'est répugnant ! Il doit avoir deux fois son âge. Et il est marié ! Et il n'est pas si beau que ça en plus – je me demande ce qu'elle lui trouve !

– Elle n'est plus si jeune que ça, médite Kristin. C'est l'horloge biologique – j'ai déjà vu ça avec des filles de son âge... C'est les hormones qui parlent, pas la tête. »

Bientôt, la moitié des gens à RootBound savent – ou croient savoir – qu'Edward et Donna couchent ensemble, et que Donna est enceinte. La rumeur parvient aux oreilles de la femme d'Edward, elle le menace de demander le divorce. De son côté Donna, lesbienne épanouie, mariée avec son amoureuse de longue date, est accueillie par un flot d'accusations à son retour chez elle. C'est le coup de grâce pour une commission cohésion de la communauté déjà chancelante, et tous les bénéfices que RootBound aurait pu tirer de son existence sont étouffés dans l'œuf.

Les médisances et le colportage des rumeurs peuvent également mener à l'éclatement de la communauté. Dans certaines organisations politiques, l'infiltration et la désinformation constituent à juste titre de réels motifs d'inquiétude. Des agents dont le véritable objectif n'est autre que la destruction du groupe peuvent être à l'origine de rumeurs malveillantes ou répandre des accusations infondées. L'activiste Lisa Fithian, lorsqu'elle travaillait avec le réseau Common Ground Relief, a rapporté le rôle destructeur joué par Brandon Darby, un informateur du FBI, après le passage de l'ouragan Katrina à La Nouvelle-Orléans.

« En janvier 2007, je me suis rendue à La Nouvelle-Orléans pour aller chercher une amie qui venait d'être exclue de Common Ground Relief par Brandon Darby parce qu'elle était amie avec moi. Elle était chargée de la coordination du site de St Mary. D'autres travailleur·euse·s humanitaires étaient en train de quitter l'organisation et, à cause de ça, Brandon m'accusait de venir sur place dans le but de fomenter un coup pour l'évincer.

Le lendemain matin, un de ses “assistants” m’a appelée en me menaçant de poursuites judiciaires. Puis j’ai eu un appel pour m’expliquer que Brandon lui avait dit que King lui avait dit que Scott et moi étions en train de conspirer contre lui. Des conneries, des tas de conneries typiques du Cointelpro. Dans le même temps Brandon commençait une purge en demandant à trois coordinateur·ice·s de longue date de rendre leurs clés et de quitter les lieux. Mais cette fois il était allé trop loin. Malik, le fondateur de l’organisation, est intervenu et a fait cesser la purge¹⁶. »

L’impact ravageur de Brandon Darby a largement dépassé le simple colportage de rumeurs : il a piégé et perturbé de nombreux groupes d’activistes. Mais ce que montre Fithian, c’est que si les acteur·ice·s clés de l’organisation étaient intervenu·e·s pour remettre en question ses positionnements problématiques à l’égard des un·e·s et des autres – ou s’iels avaient soutenu la personne qui avait osé le faire – il aurait perdu toute crédibilité et n’aurait pas été en mesure de causer autant de dégâts.

Internet est un terrain propice à la destruction des réputations. Des personnalités publiques peuvent être torpillées par des campagnes mensongères : aux États-Unis, on emploie le terme de *swiftboating* depuis la campagne menée pour discréditer la candidature de John Kerry à la présidentielle de 2014, basée sur des mensonges flagrants selon lesquels il n’aurait pas pris part aux combats qui lui ont valu des médailles pour actes d’héroïsme lors de la guerre du Vietnam. Les personnalités politiques, les fonctionnaires, les lanceur·euse·s d’alerte sont sujet·te·s au lynchage médiatique et à la destruction de leur réputation. Dans un tel contexte, les groupes qui nourrissent les médisances et les rumeurs préparent leur propre destruction.

EXERCICE

Les potins : changer de modèle

Nous sommes des animaux sociaux et les agissements des autres constituent un sujet de fascination infinie pour nous. Nous avons des ami·e·s dont nous sommes plus proches que d’autres, et nous avons tou·te·s parfois besoin de vider notre sac et de nous plaindre des gens. Mais nous pouvons également décider de nous entraider et transformer ces récriminations en actions constructives.

Lorsque vous vous sentez attaqué·e ou blessé·e :

1. Demandez-vous : « Est-ce que tout cela me concerne vraiment ? Pourquoi est-ce que cela me perturbe ? Est-ce que j’ai vraiment besoin de répondre à ça ? »
2. Essayez de savoir ce qui s’est exactement passé, de comprendre les motivations de la personne, avant de vous faire des idées qui vont alimenter votre colère ou votre

¹⁶ Lisa Fithian, « FBI informant Brandon Darby: Sexism, ego and lies », The Rag Blog [en ligne], 22 mars 2010.

sentiment d'offense. Pour cela, posez des questions sur un ton neutre, non accusatoire, afin de recueillir toutes les informations pertinentes sur le sujet. Que s'est-il vraiment passé ? Comment voit-on les choses de part et d'autre ? Quelles étaient les intentions des personnes impliquées ? Lorsque je mène ces investigations, je suis à l'écoute. Je suspends mon jugement jusqu'à ce que j'aie entendu tous les différents points de vue sur les faits.

3. Adressez-vous directement à la personne et proposez une critique constructive.

4. Demandez le soutien d'autres membres de la communauté, parfois même sous la forme d'une médiation si besoin.

5. Sachez quelles demandes vous souhaitez formuler. De quoi avez-vous besoin pour que vous puissiez considérer le problème comme résolu ?

6. Entendez-vous ensemble sur de nouvelles règles.

7. Mettez ces règles en pratique.

Lorsqu'une rumeur ou une histoire parvient à vos oreilles concernant le comportement problématique d'une personne ou des agissements qui vous paraissent perturbants :

1. Rappelez-vous que chaque histoire peut être vue d'au moins deux façons.

2. Demandez-vous : « Est-ce que cela me concerne directement ou non ? »

3. Cherchez à savoir ce qui s'est réellement passé avant d'arrêter votre jugement.

4. Apportez votre soutien à la personne qui se sent attaquée en vous adressant à l'autre partie avec des critiques constructives. Proposez votre aide pour réaliser une médiation, si besoin.

Lorsque quelqu'un.e vous rapporte des propos négatifs sur un.e autre, demandez-lui :

1. Est-ce que cela nous concerne vraiment ? Cela appelle-t-il une réponse ? Qu'est-ce qui te dérange dans tout cela ?

2. As-tu cherché à savoir ce qui s'était réellement passé ? Avons-nous entendu les deux parties concernées ? Est-ce que je peux t'aider à le faire ?

3. Quelle forme d'aide constructive puis-je apporter lors de la confrontation avec la personne ou la situation en question ?

4. Si la personne qui colporte le ragot ne souhaite pas s'adresser directement à la personne visée, changez de sujet. Refusez de vous engager dans ce genre de conversation, mettez-y un terme. Si quelqu'un.e essaie de vous entraîner sur ce genre de terrain, résistez. Si votre ami.e vous dit « Je ne devrais pas te dire ça, mais... », répondez : « Je suis heureux.se que tu le reconnaisse. Alors, parlons d'autre chose. »

Les paroles qui rabaissent, les paroles qui ferment. Les paroles *qui rabaissent* peuvent être irrespectueuses, humiliantes ou tourner en ridicule. Je parle de paroles *qui ferment* pour ces modes de communication qui, au lieu d'ouvrir une question et d'encourager le débat et le conflit sain, referment le dialogue sans appel. Ce processus de fermeture peut être manifeste : l'un des inconvénients du fait de crier est souvent que cela met un point final à une conversation. Mais il peut prendre des formes beaucoup plus subtiles.

Marshall Rosenberg parle de la différence entre une demande et une exigence¹⁷. Une demande se caractérise par le fait qu'on peut y répondre « non », sans en payer le prix fort au niveau émotionnel. Une réponse négative à une exigence va au contraire impliquer un coût émotionnel énorme. Si je dis à mon·ma partenaire : « Tu peux m'apporter une tasse de café s'il te plaît ? », iel est libre de répondre oui ou non. Si je dis : « Si tu m'aimes vraiment, tu veux bien m'apporter une tasse de café ? », iel ne peut pas refuser sans admettre qu'iel ne m'aime pas vraiment.

Faire des reproches à l'autre, le·la rabaisser et lui faire honte sont également des facteurs de fermeture. Lorsqu'on fait des reproches à une personne, on la tient parfois pour responsable de choses qui sont bien au-delà de son champ d'action et sur lesquelles elle n'a pas de prise : « Tu as acheté ces assiettes en carton alors qu'on rase des forêts primaires partout dans le monde ! » À travers ce processus, on lui prête de mauvaises intentions et on généralise l'action à la personne elle-même : « Tu as acheté ces assiettes en carton parce que tu détestes le Peuple des arbres et que tu veux nous pousser à quitter la communauté ! »

Lorsqu'on rabaisse quelqu'un, on généralise également l'action à la personne, mais ce qu'on dit va largement au-delà de son champ de responsabilité ainsi que de la remarque constructive. Si vous dites à un·e stagiaire : « Relâche ton poignet, il faut de la souplesse pour manier le marteau », la remarque est utile. Mais si vous dites « Nom d'une pipe, mais t'as donc jamais eu un marteau entre les mains de ta vie ? Ton bras est raide comme une bûche ! C'est quoi le problème – tu te crois trop intelligent·e pour le travail manuel ? », vos paroles rabaisent et induisent la honte.

Les procédés *d'assignation* appartiennent à un registre similaire au blâme ou à la honte. Les épithètes basées sur la race ou le genre, les termes qui dénigrent l'identité sexuelle ou des groupes ethniques sont logiquement censés être bannis des cercles progressistes. Néanmoins, même des personnes conscientes peuvent recourir à l'assignation, bien qu'elles se cantonnent généralement à des étiquettes d'ordre politique ou spirituel. « Tu n'es qu'un·e réformiste timoré·e, c'est pour ça que tu ne supportes pas quand on balance un pavé dans la vitrine d'un McDo. » « Tu n'es qu'un·e délinquant·e écervelé·e, c'est pour ça que tu ne te plieras jamais aux codes de la non-violence ! » Dans les cercles spirituels, ça donnera : « Tu es incapable de dépasser les considérations matérielles et d'accéder à un plan supérieur. » « Tu n'es pas impliqué·e. » « Tu n'es pas éclairé·e. » « Tes chakras ne sont pas ouverts. »

Enfin les *menaces* constituent un autre mode de fermeture auquel nous avons fréquemment recours lorsque nous essayons d'affirmer notre contrôle. Certes nous avons besoin que chacun·e soit comptable de ses actions, car ces actions ont des conséquences. Mais si nous invoquons constamment ces conséquences lors de nos interactions, cela coupe

¹⁷ Marshall B. Rosenberg, Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). Introduction à la communication non-violente, *La Découverte*, 2016.

court à toute possibilité de discussion ou de communication. « Si tu te plains de tout, tu déstabilises le groupe et à cause de toi notre travail sera ruiné. » « Si j'entends encore une seule plainte de ta part, je convoque une réunion pour te dénoncer ! »

Nous nous fermons également les un·e·s aux autres lorsque, invoquant le politiquement correct, nous nous transformons en policier·e·s du langage et nous accusons constamment les un·e·s les autres de ne pas employer la bonne terminologie ou de ne pas être au courant des dernières formulations considérées comme acceptables sur tel ou tel sujet. Les mots sont importants et une inflexion du langage peut générer un changement décisif dans les situations concrètes. Il y a en effet des termes qui ne devraient jamais être employés dans des cercles consciemment engagés en faveur de la justice. Mais le fait d'être *repris en public*, même si cela procède d'une bonne intention, est toujours humiliant pour la personne qui le subit. C'est pourquoi il nous faut être judicieu·x·ses et parcimonieu·x·ses lorsque nous procédons à ce genre de rectification.

Enfin, une dernière façon de couper court au dialogue tient à une certaine manière de présenter la question abordée. « Les formulations font partie des structures cognitives qui façonnent notre pensée », dit le linguiste George Lakoff, qui a beaucoup écrit sur la présentation des discours politiques¹⁸. La manière de présenter une question conditionne nos attentes par rapport à une situation, la distribution des rôles qui s'y jouent et les valeurs qui entrent en jeu. Une formulation peut être plus efficiente émotionnellement que son contenu même. Lakoff insiste sur le fait que la personne qui pose le cadre d'un débat s'en assure le contrôle. Pensez à ce qui se passe lorsqu'on désigne le droit d'une femme à interrompre une grossesse en utilisant le terme de « meurtre ». Ou lorsque des ponctions dans les caisses de retraite alimentées par les travailleu·se·s sont présentées par le gouvernement comme une « réforme des retraites ». Si les forces progressistes tombent dans le piège de discuter dans quelles proportions cette réforme doit s'effectuer, alors que les travailleu·se·s ont cotisé toute leur vie et comptent sur le versement de leur retraite, la partie est déjà perdue.

Lorsqu'on présente une question sous la forme d'un dilemme entre la vie et la mort, ou comme une mise à l'épreuve de notre engagement ou de notre intégrité, il est difficile d'avoir une discussion ouverte. Si nous nous débattons pour savoir s'il faut désherber à la faux ou à la débroussailleuse, nous pouvons examiner posément les arguments en faveur de l'une ou de l'autre. Mais si le cadre général de la discussion est « Chaque microdécision prouve la profondeur de notre engagement moral en faveur de la défense de l'environnement », il y a peu de chance qu'avec mes arguments en faveur de la débroussailleuse je ne sois pas immédiatement cataloguée comme une affreuse ennemie de l'environnement. Si mon compagnon et moi nous chamaillons à propos du choix du film que nous allons voir, et que le cadre que j'ai en tête est « Il n'y a pas de bonne relation sans entente parfaite – si

¹⁸ George Lakoff, *The Political Mind: Why You Can't Understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain*, Viking, 2008, p. 22.

nous ne sommes pas capables de nous entendre, nous n'avons rien à faire ensemble », mon partenaire aura peu de marge de manœuvre pour défendre sa préférence en faveur du film indépendant russe alors que mon propre choix va vers la comédie romantique.

Les progressistes sont globalement des personnes mues par des motivations d'ordre moral, l'intégrité et la cohérence nous importent, nous avons des idées bien arrêtées et des critères stricts quant à la manière dont les autres doivent se comporter. Cependant nous vivons dans un monde qui ne favorise pas vraiment nos objectifs et nos buts. Nous sommes constamment obligé·e·s de faire des compromis. Oui, il nous arrive de nous rendre en voiture à une réunion portant sur la réduction de notre empreinte carbone.

Si nous voulons instaurer des processus de communication ouverts et fluides, nous devons être attentif·ve·s à ne pas présenter chaque désaccord comme un test moral. Nous devons au contraire chercher à présenter les problèmes de manière à encourager la plus large diversité possible d'opinions et d'options. Ainsi on peut reformuler la querelle sur le choix du film en ces termes : « Les divergences ne sont pas un problème dans le cadre d'une relation solide : si nous acceptons d'aller voir les films préférés de chacun·e, nous gagnerons chacun·e en ouverture d'esprit. » Quant au débat sur la débroussailleuse, on peut l'envisager comme une opportunité de comparer la dépense d'énergie et de temps du travail manuel par rapport à l'utilisation d'énergies fossiles. Dans ces conditions, toutes les positions deviennent audibles.

La pensée de groupe. Lorsqu'un groupe est constitué de personnes qui viennent du même milieu et qui ont des opinions similaires, lorsque le dissensus est découragé et que l'information est soigneusement sélectionnée de manière à privilégier un seul point de vue, la pensée de groupe s'installe. La pensée de groupe signifie ici que le groupe contribue au renforcement de son propre point de vue.

Pyracantha pense que manger de la viande est une faute morale. Elle s'entoure de végan·e·s comme elle. Iels se confirment mutuellement en permanence leurs opinions sur le sujet. Iels écument internet à la recherche d'études confirmant que le régime végan est bon pour la santé et rejettent ou discréditent toute information qui remettrait en question leurs convictions en présentant des résultats divergents. Si qui que ce soit admet manger de la viande, iel est vertement dénoncé·e. Bientôt, Pyracantha aura tendance à croire que « tout le monde pense » que manger de la viande est une faute morale et politique. Quelle que soit la personne qui cherche à rejoindre leur groupe, on part du principe qu'elle est végane. Si ce n'est pas le cas, elle est rapidement exclue, on la fuit.

La pensée de groupe limite notre diversité, notre intelligence collective et nos capacités de réponses stratégiques. Si nous refusons d'entendre ceux qui ne sont pas d'accord avec nous, nous pouvons passer à côté de perspectives intéressantes. Si nous passons notre temps à renforcer et à raffiner une position qui devient ainsi de plus en plus extrême, nous risquons de nous isoler et de nous priver d'allié·e·s potentiel·le·s.

EXERCICE

Remue-méninges autour de la pensée de groupe

Matériel : un tableau blanc ou des grandes feuilles de papier, des marqueurs.

Pendant une durée de cinq minutes, demandez au groupe de compléter les phrases suivantes aussi vite que possible, en disant tout ce qui leur vient en tête. La personne chargée de noter écrit les réponses le plus vite possible.

Tout le monde pense que...

Tout le monde sait que...

Tout le monde croit que...

Lorsque le tableau est rempli d'affirmations, accordez-vous un moment pour les lire et les examiner. Demandez à chaque personne d'en choisir une ou deux qui ont leur préférence.

Maintenant, figurez-vous la pensée ou la croyance opposée. Comment voit-on le monde avec ce prisme-là ?

L'avocat du diable

Pendant dix ou vingt minutes, discutez d'un des projets du groupe, en demandant à chaque personne de représenter le point de vue opposé à l'opinion générale. Soyez attentif·ve·s à la circulation de l'énergie, aux émotions qui surgissent, aux nouvelles idées qui émergent.

Maintenant arrêtez, levez-vous et faites un pas en avant, pour montrer que vous avez conscience de quitter votre rôle.

Quel effet cela fait-il d'argumenter en faveur d'une position contraire à vos opinions ? Qu'avez-vous remarqué en ce qui concerne l'énergie du groupe ? De nouvelles idées ou approches ont-elles émergé ? Comment ressentez-vous l'énergie du groupe à cet instant ?

Si Pyracantha et son groupe décident de bloquer un McDonald's, iels s'attendent à un soutien largement partagé puisque « tout le monde » sait combien cette nourriture industrielle est nocive. Mais s'iels décident de faire leur action dans les quartiers populaires, plutôt que de recevoir un soutien, iels seront probablement en butte à l'incompréhension, voire à la franche hostilité de la part de ce « tout le monde » un peu différent que sont les gens qui mangent chez McDonald's tous les jours parce que c'est dans leurs moyens et qu'ils aiment ça.

Dans une certaine mesure, chaque groupe développe son propre langage – cela fait partie de la créativité humaine. Mais lorsque nous oublions que d'autres gens peuvent ne pas connaître ce langage – des personnes qui ne se seraient pas intéressées à la permaculture ne comprendront sans doute par ce que signifie « l'empilement des fonctions », et celles qui n'ont pas fréquenté la littérature anarchiste ne réagiront guère au terme d'« entraide » –, nous devenons inefficaces dans notre communication. Le jargon est par ailleurs une arme employée par les élites pour consolider et conserver le savoir et le pouvoir. Lorsque j'étais étudiante en psychologie, la théorie du « clivage de l'objet » était à la mode. Il m'est arrivé d'écrire un article où j'avais décidé de présenter cette théorie en utilisant le langage ordinaire, en partie pour en éprouver la validité. Le commentaire de ma professeure a été : « Excellent article, mais j'aurais préféré qu'il porte sur la théorie du clivage de l'objet. » Je me suis rendu compte qu'en l'absence du jargon, elle ne reconnaissait pas la théorie.

Non plus gagner mais apprendre

Toutes ces normes dysfonctionnelles témoignent de la prégnance d'un même modèle, celui du contrôle unilatéral : le besoin d'être victorieux·se, de défendre notre propre position, de bannir toute forme de vulnérabilité. Lorsque nous sommes sous l'empire d'un tel modèle, nous nous représentons le groupe et son travail comme une lutte ou un combat. Nous sommes pris·es dans un duel perpétuel entre le vrai et le faux, le bien et le mal, et nous sommes voué·es à batailler durement pour nous protéger et défendre nos positions.

Au lieu de ce modèle guerrier, nous pouvons essayer de transformer notre manière de considérer les défis qui s'offrent à nous, en les considérant comme des opportunités d'apprentissage. Dans ce cadre, notre but n'est plus de gagner mais d'apprendre et de grandir, de développer nos propres capacités et d'approfondir nos liens. Lorsque nous nous orientons vers un modèle d'apprentissage, nous devenons capables de nous ouvrir aux points de vue des autres. Au lieu de contester leurs idées et d'essayer de prendre le dessus, nous pouvons nous mettre à l'écoute des autres et, par là, élargir notre compréhension.

Peter Senge et Donald Schon, penseurs qui ont appliqué la théorie systémique au management, plaident pour ce qu'ils nomment « les organisations apprenantes¹⁹ ». En examinant les systèmes de manière globale, en identifiant nos besoins et nos aspirations à la maîtrise individuelle, en partageant une vision et des objectifs communs et en questionnant nos cadres et nos modèles de pensée, nous nous rendons capables d'apprendre de manière collective. De telles organisations sont enrichissantes pour les individu·es et, au final, plus efficaces dans leur action. Senge et Schon appliquent leur théorie au monde de l'entreprise privée, mais leurs idées peuvent également s'appliquer aux groupes collaboratifs.

Le cadre apprenant sous-tend les normes et les pratiques qui peuvent nous aider à développer des formes de communication efficaces. Nous ne sommes pas condamné·es à nous enfermer dans des schémas de communication destructeurs. Lorsque nous prenons conscience des normes destructrices, nous pouvons les remplacer en nous accordant sur de nouveaux principes et des normes qui fonctionnent.

Des normes qui fonctionnent

L'attention respectueuse. Nous nous écoutons mutuellement avec un réel intérêt. Nous accordons pleinement notre attention aux autres. Nous pouvons être ou ne pas être d'accord, mais nous respectons la personne qui prend la parole et nous respectons ses efforts pour contribuer au groupe.

¹⁹ *Peter Senge, La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes, Eyrolles, 2015.*

L'attention respectueuse, à une époque où les stimulations extérieures sont incessantes, signifie aussi retirer nos écouteurs et couper notre musique, éteindre nos téléphones durant les réunions ou les conversations importantes, et préserver nos temps d'échanges de constantes interruptions ou perturbations.

Soutien émotionnel, soutien concret. Nous nous apportons mutuellement un soutien au niveau émotionnel et, lorsque c'est pertinent, un soutien concret dans la gestion des crises, qu'elles soient internes ou externes au groupe. Nous souhaitons à la fois être à l'écoute de nos doutes et de nos peurs et célébrer nos victoires. Nous avons les un·e·s envers les autres une attention sincère.

Apprendre et comprendre. Notre approche des désaccords se place sous l'égide d'une volonté de compréhension. Qu'avons-nous à en apprendre ? Quelles informations l'existence de ce conflit révèle-t-elle ? Nous interrogeons nos raisonnements, nous vérifions nos affirmations, nous essayons d'apprendre les un·e·s des autres. Nous sommes disposé·e·s à admettre notre ignorance et notre confusion et à accueillir le mystère de la différence des opinions.

Rendre le conflit constructif. Nous ne nous privons pas de défendre nos propositions ou d'argumenter en leur faveur, mais nous savons séparer les personnes de leurs idées et ne pas procéder à des attaques personnelles. Nous ne parviendrons pas toujours à faire adopter notre point de vue à l'ensemble du groupe. Nous nous rangeons de bonne grâce à la volonté du groupe lorsque celle-ci diverge de la nôtre. Le conflit constructif crée une vie de groupe beaucoup plus stimulante et intéressante. Les réunions donnent lieu à plus de débat et de dissensus, mais sur un fond d'entraide et d'enthousiasme qui génère une atmosphère propice au surgissement des idées et à la créativité.

Des confrontations directes respectueuses. Lorsque nous avons une question, un problème ou un conflit à résoudre avec quelqu'un·e, nous nous confrontons directement et respectueusement, de visu ou par téléphone, en évitant internet. Nous sommes désireux·es d'exprimer nos sentiments et d'écouter les autres. Si nous ne parvenons pas à résoudre le conflit nous-mêmes, nous recherchons de l'aide à travers une médiation.

Des critiques constructives. Nous apprenons à formuler et recevoir des critiques constructives.

Nous aider à grandir. Nous nous aidons les un·e·s les autres à apprendre, à grandir et à changer. Nous comprenons que le changement demande du temps et nécessite souvent de répéter les choses. Nous sommes patient·e·s les un·e·s envers les autres.

marque une forme d'égard et d'attention. Lorsqu'un·e ami·e prend le temps de discuter avec moi sur un point qui la chagrine, je sais que son souci est d'améliorer notre relation.

Voici les critères que j'utilise pour identifier le caractère constructif d'une critique. Je m'inspire pour partie ici des travaux de Donald Engstrom, un artiste qui m'a sensibilisée à cette question de la valeur de la critique. D'autres critères sont issus de ma propre expérience à la fois en tant qu'écrivaine et artiste, et en tant que membre de nombreux groupes.

1. L'intention de la critique est d'améliorer l'œuvre ou la relation entre les personnes.

2. Une critique constructive est précise – qu'elles soient négatives ou positives, les critiques les plus utiles doivent être les plus précises possible. Pas « Quelle réunion foirée ! » mais « On a vraiment trop dérivé sur cette question du prix des bacs de jardinage et la facilitatrice n'a pas su nous recadrer. » Pas « J'adore ton poème ! » mais « J'apprécie ta manière de proposer cinq images totalement originales pour décrire l'amour, je n'avais jamais rien lu de tel. »

3. Une critique constructive doit tomber à point nommé. Elle ne doit pas venir trop vite – si la cantatrice vient à peine de quitter la scène après un solo exalté et qu'elle est pantelante d'excitation, ce n'est pas le moment de lui dire qu'elle a chanté faux dans le deuxième couplet. Mais la critique ne doit pas venir trop tard ! Si l'on veut critiquer le travail d'un·e architecte, il faut le faire au stade des plans, pas quand on est déjà en train de couler la dalle de béton. Il est arrivé qu'on me dise ceci : « Cette chose horrible que tu m'as dite au cours de cet atelier il y a cinq ans – je ne t'en ai jamais parlé et tu ne t'en souviens probablement pas... » Certes. Et toute possibilité pour moi de tirer un quelconque bénéfice de cette critique, de m'excuser ou de réparer notre relation s'est également évanouie depuis longtemps.

4. Une critique constructive doit porter sur un élément qui peut être changé, sur lequel l'artiste ou l'ami·e en question a un pouvoir. Si vous me dites que vous aimeriez que je sois plus douce, que je parle plus calmement ou que j'écoute plus, ça m'est possible de le faire. Si vous me demandez d'être plus intelligente, plus grande ou plus belle, nous sommes tout aussi impuissant·e·s l'un·e que l'autre.

5. Une critique constructive doit d'abord être communiquée en privé avant qu'il en soit fait part publiquement. Si vous me dites à voix basse « Tu as un morceau de salade coincé entre les dents », je peux l'enlever discrètement et je vous remercierai de votre sollicitude. Mais si vous hurlez dans une pièce pleine de monde « Hé, regardez, elle a un bout de salade entre les dents ! », je me sentirai humiliée et attaquée. D'une manière générale, toute critique effectuée en public risque de générer de la honte ou de l'humiliation. À moins qu'il s'agisse précisément d'une réunion destinée aux retours critiques : alors tout le monde sait que faire et recevoir des critiques est le but de la réunion et tout le monde est donc préparé à cela.

6. Dans les relations, proposer des perspectives est souvent plus utile que faire des retours²⁰. Au lieu de dire aux gens ce qu'ils ont mal fait, dites-leur comment ils pourraient bien faire. Pas « T'es crade. Tu ne fais jamais ta vaisselle après le dîner » mais « Une chose

²⁰ Marshall Goldsmith & Mark Reiter, *L'Ultime échelon. De la réussite à l'excellence, Un monde différent*, 2012.

que tu pourrais faire et qui rendrait ma vie avec toi plus heureuse, ce serait que tu laves ta vaisselle le soir afin que, quand je me lève le matin, je trouve la cuisine propre ».

7. Une critique a parfois besoin d'être répétée. Songez à vos propres efforts pour changer, au temps que cela vous a pris. Alors, soyez patient·e·s. Sachez que vous allez devoir répéter les mêmes choses encore et encore, jusqu'à ce qu'un nouveau sillon s'imprime dans vos schémas comportementaux.

Recevoir des retours. Recevoir des retours constitue une épreuve. Même la plus constructive des critiques peut faire du mal. On préfère toujours entendre que notre œuvre est magnifique plutôt qu'elle ne fonctionne pas, même si la remarque est précise et tombe au bon moment. Apprendre à recevoir la critique est une compétence cruciale pour toute personne qui s'adonne à la création ou qui fait partie d'un groupe.

1. Essayez de rester neutre sur le plan énergétique et émotionnel. Le fait d'être ancré·e, centré·e, connecté·e à son être profond est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de faire ou de recevoir des retours.

2. Contentez-vous d'écouter. Ne bondissez pas pour vous défendre, vous-même ou votre travail. Il y a quelque chose à retenir dans n'importe quel retour, même le plus stupide ou le plus biaisé. Prenez le temps de l'intégrer. Faites consciemment le choix d'apprendre, plutôt que de vous défendre.

3. La meilleure réponse est généralement un simple remerciement. Même en cas de critique négative, vous pouvez remercier la personne qui a pris le temps et la peine de formuler une critique.

4. Si vous n'êtes vraiment pas d'accord, ou si vous n'êtes simplement pas en état de recevoir la moindre critique de plus, qu'elle soit positive ou négative, alors la meilleure réponse peut être : « Je vais y penser. Je ne peux pas vous dire dans l'immédiat si je suis d'accord avec votre évaluation, il faut que je laisse tout ça reposer pour m'y pencher vraiment. Je vais y réfléchir. »

5. Les éloges peuvent être presque aussi difficiles à recevoir que les attaques les plus cinglantes. L'éloge représente un fort afflux d'énergie, il est donc important de rester ancré·e, centré·e, de bien penser à respirer et à remercier.

6. Certaines personnes auront tendance à vous couvrir d'éloges dans l'espoir d'en tirer quelque chose en échange – que ce soit du temps, de l'énergie, des ressources matérielles ou simplement le supplément de pouvoir social dont elles pensent qu'elles pourront bénéficier en se liant avec quelqu'un·e qu'elles perçoivent comme important·e. Soyez attentif·ve à vos propres sentiments et à votre niveau d'énergie – et soyez lucide sur le fait que ces éloges peuvent constituer une tentative masquée de siphonner votre énergie. Une fois de plus, le fait d'être ancré·e et centré·e vous aidera à discerner ce qu'il y a de juste et d'intéressant dans ces éloges et à empêcher qu'elles vous montent à la tête.

EXERCICE

Entraînement à la critique constructive

Une soirée ciné

Choisissez un film – ça peut être un documentaire en rapport avec le travail du groupe, ou juste un bon film que tout le monde a envie de voir, ou encore un film d'animation que les membres du groupe pourraient regarder en compagnie de leurs enfants.

Une fois la séance terminée, imaginez que le·la réalisateur·ice, le·la scénariste, le·la producteur·ice et les acteur·ice·s se tiennent devant vous et que vous êtes leur groupe test, choisi pour les aider à améliorer leur œuvre. Entraînez-vous à proposer des critiques constructives – plus elles sont précises, mieux c'est. Cet exercice comporte

peu d'écueils et peut se révéler très drôle. Le groupe s'amusera d'autant plus si le film choisi est très mauvais !

Critique par paires

Par paires, pensez à une situation problématique avec quelqu'un·e, qui implique le besoin de lui adresser des critiques. Revoyez les règles directrices pour pratiquer la critique constructive et distribuez-vous les rôles. Les partenaires peuvent ensuite s'adresser des critiques constructives sur leur manière d'adresser des critiques constructives. Aidez-vous mutuellement à affiner les processus, entraînez-vous.

Transformer une attaque en une critique. Une fois que nous avons compris ce qui caractérise une critique constructive, il nous devient plus facile de distinguer entre les moments où nous avons la chance de recevoir des critiques réfléchies et ceux où nous subissons des attaques. Il nous arrivera également parfois de parvenir à transformer une attaque en une critique constructive.

Dans le ju-jitsu comme dans certains autres arts martiaux, lorsqu'on subit une attaque, on apprend à détourner la force déployée par l'attaquant·e pour le·la déstabiliser. Nous pouvons développer une pratique de « criti-jitsu » : il s'agit d'opérer ce genre de transformation à partir d'une critique destructrice ou d'une attaque. Exemple :

« Tu es stupide !

– Qu'ai-je fait ou dit qui te fait penser que je suis stupide ? Peux-tu être plus précis·e ? En quel sens voudrais-tu que j'aie un comportement différent de celui qui est le mien ? »

(Cela ne fonctionne que si vous parvenez à vous en tenir à un ton neutre. Toute trace de sarcasme vous renverra à une dispute stérile.)

L'échelle d'inférence

Bien trop souvent dans nos relations, nous grimpons à toute vitesse les degrés de ce que les psychologues des organisations nomment *l'échelle d'inférence*²¹.

²¹ Il existe plusieurs façons de nommer et d'élaborer les degrés de l'échelle. Les formulations que j'emploie sont tirées

EXERCICE

Criti-jitsu

Par paires, remémorez-vous un moment où quelqu'un·e vous a adressé des paroles blessantes ou des attaques. Aidez-vous mutuellement à discerner de quelle manière ces attaques pourraient être transformées en critiques constructives. Vous pouvez ainsi :

- Demander des précisions.
- Demander à ce que ces critiques soient faites au bon moment.

- Demander quelle est l'intention derrière la critique.

- Demander à la personne qui vous critique de trouver une structure appropriée ou un terrain de discussion qui permettra de soulever sereinement les problèmes et de formuler la critique.

Notre parcours commence au bas de l'échelle avec un évènement – une chose qui arrive, une parole, un acte – qui consiste en « des données observables : tellement évidentes qu'elles apparaîtraient grâce à un enregistrement vidéo²² ».

Lors d'une fête à RootBound, Rick Ragle s'approche d'Alice Vlack et, alors qu'il est à trois mètres d'elle, elle tourne les talons et s'en va.

Deuxième échelon : à partir de cet évènement, je sélectionne certaines données qui d'une façon ou d'une autre correspondent à mon état émotionnel ou à mes attentes inconscientes. Alors que la plupart des écrivain·e·s considèrent que sélectionner les informations permet d'orienter l'émotion, je crois pour ma part que l'afflux émotionnel détermine les données que nous sélectionnons. En tout cas, les deux fonctionnent ensemble.

Rick se sent blessé et rejeté. À partir de cet instant, les données qu'il sélectionne, les évènements qu'il va remarquer vont probablement renforcer ce sentiment. Plus tard dans la même soirée, il va en effet remarquer qu'Alice a de nouveau brusquement quitté la pièce lorsqu'il est entré. Il ne remarque pas qu'elle est entrée et sortie à de nombreuses reprises, se détournant souvent de conversations avec les autres pour se rendre aux toilettes.

Troisième échelon : j'interprète ces données et je leur donne un sens au prisme de ma propre expérience et de ma culture.

Rick interprète son comportement ainsi : « Elle est en colère contre moi, elle me déteste. »

Quatrième échelon : je passe du sens aux hypothèses.

L'hypothèse peut être une simple inférence : « Alice m'a vu venir vers elle et elle s'est détournée délibérément », ou une généralisation : « Elle est toujours en colère contre moi à cause de

de Rick Ross : « *The Ladder of Inference* », in Peter M. Senge, et al., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown, 1994, p. 242-246, et Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator*, op. cit., p. 99-104.

²² Rick Ross, art. cit., p. 244.

l'incident de la piscine – mais elle peut pas arrêter un peu avec ça ? Elle ne comprend pas comment les hommes fonctionnent – elle déteste probablement les hommes en général ! »

Rick rassemble ensuite d'autres informations pour conforter son hypothèse et les agence au sein de récits élaborés.

« En plus elle enseigne les études féministes. Haha ! Encore une preuve ! » Puis une hypothèse en entraîne une autre : « Elle va systématiquement se positionner contre toute proposition venant de moi, parce que je suis un homme et parce qu'elle me déteste. Elle va me bloquer chaque fois qu'elle le pourra dans mon action à RootBound. Elle doit être partie prenante de cette vendetta anti-mec lancée contre moi. Je pensais qu'elle était sympa, mais en fait c'est une vraie chienne. Je n'ai plus rien à faire ici. »

Cinquième échelon : les hypothèses mènent à des conclusions.

« Il faut que je la fasse virer de la commission planification. Et si je n'y arrive pas, c'est moi qui partirai. Pas question que j'apporte mon soutien à son histoire de budget pour le soin des enfants. »

Sixième échelon : ces conclusions sont renforcées par les croyances et les histoires qui me constituent.

« C'est comme ça avec ces écolos muesli, elles sont incapables de travailler avec un vrai mec. » Pour Rick, ces croyances se rattachent sans doute à un vécu ancré dans son enfance, qui détermine sa vision de la place qu'il occupe dans le monde (« Ma mère ne m'a jamais aimé, les femmes ne m'aiment pas, je ne suis pas séduisant. ») et ce qu'il se raconte pour se protéger de cette douleur primordiale (« Qu'elle aille se faire foutre ! Les vraies femmes savent apprécier les vrais hommes. Je m'en fous de ce genre de mégère ! »).

Septième échelon : ces croyances me conduisent à agir.

À la fin de la soirée, Rick coince Alice alors qu'elle est en train de mettre son manteau.

« Je t'emmerde, espèce de féminazie snobinarde ! » crache-t-il, avant de partir en claquant la porte derrière lui. Alice, choquée et furieuse, est prête elle aussi à grimper à sa propre échelle d'inférence...

Redescendre de l'échelle en s'interrogeant. Supposez que Rick ait été capable de se dire « Houlà, Ragle, redescends un peu, là ! » Ou qu'un·e ami bienveillant·e soit intervenu·e. S'il était revenu sur l'évènement de départ, peut-être aurait-il pu essayer de s'interroger sur les faits, plutôt que d'arrêter son jugement.

S'interroger, c'est poser des questions à partir d'une position ouverte et neutre, sans partir d'un jugement préconçu. S'interroger, c'est se montrer confiant·e. Si Rick fait confiance à Alice, il gardera en tête la possibilité qu'il y ait plusieurs explications au comportement dont il a été le témoin.

Il s'agit de commencer par interroger les données, les faits même, ce que Rick a réellement vu ou entendu, en mettant de côté les hypothèses et les émotions. « Alice, aurait-il pu demander, ce soir par deux fois je t'ai vu sortir rapidement de la pièce alors que je venais vers toi. Est-ce que quelque chose ne va pas ? »

Alice aurait pu répondre : « Rick, depuis que tu as poussé Edward dans la piscine, j'ai peur de toi. Je préfère que tu restes à distance ! » Ce qui aurait confirmé une des pires craintes de Rick, mais au moins le conflit aurait dès lors été identifié, ce qui offrait la possibilité de le régler.

Mais peut-être Alice aurait-elle répondu : « Tu peux me féliciter, Rick. Je suis enceinte de deux mois. Mais je ne m'attendais pas à être autant malade. Tu n'as pas remarqué que je courais aux toilettes tous les quarts d'heure ? »

Senquérir sincèrement suppose d'être ouverte à différentes possibilités, mais il est facile de transformer sans le vouloir une interrogation en accusation. Notez la différence subtile entre « Est-ce que quelque chose ne va pas ? » – qui implique que c'est une possibilité, pas une certitude – et « Qu'est-ce qui ne va pas ? » – qui sous-entend d'emblée que quelque chose ne va pas.

Indépendamment des mots, la différence entre interrogation et accusation peut résider dans le ton et le langage du corps. Prenez la question : « Où étais-tu hier soir ? » Imaginez quelle vous est posée par un·e ami·e qui souhaite simplement savoir si vous avez passé une bonne soirée. Puis imaginez quelle vous soit posée par un·e détective dans le cadre d'une enquête pour meurtre. Enfin, imaginez que ce soit la personne qui partage votre vie qui vous demande cela, parce que vous n'êtes pas rentré·e et qu'elle a passé la nuit à appeler les hôpitaux, la morgue, la police et tous les bars de la ville.

EXERCICE

Formuler des questions ouvertes

- Est-ce que quelque chose ne va pas ?
- Qu'est-il arrivé ?
- Qu'ai-je dit ou fait qui te laisse croire que... ?
- Quel est ton sentiment sur la situation ?
- Je déduis que..., mais j'aimerais voir avec toi si j'ai raison ou si je me trompe.

Oser faire part de sa vulnérabilité. Quand vous éprouvez un trop-plein d'émotions, lorsque vous vous sentez blessé·e, en colère ou que vous avez peur, il est parfois difficile de prendre du recul pour s'interroger.

Peut-être Rick est-il incapable de retourner à l'échelon n° 2. Trop d'émotions l'en empêchent, tout simplement.

Lorsqu'une personne vous fait part de ses sentiments, elle partage la vérité de ses émotions. Les sentiments ne sont pas vrais ou faux, ils existent, point. Les sentiments n'ont pas à être rationnels ou justifiés. Les hypothèses et les conclusions auxquelles nos sentiments nous conduisent peuvent ne pas être valides, voire même complètement fausses, mais les sentiments, eux, sont bien réels.

Se sentir blessé·e, triste, avoir peur ou être en colère nous rend vulnérable. Partager ces affects peut même accentuer ce sentiment de menace et d'humiliation. Nous perdons la face. Finalement nous ne sommes pas le·la sage, qui sait garder son calme en toutes circonstances, ce·tte guerrier·e urbain·e, cette personne puissante et accomplie que nous sommes supposé·e être. Si quelqu'un·e nous a rejeté·e ou blessé·e, peut-être ne sommes-nous pas vraiment séduisant·e ou désirable.

Partager ses émotions est une affaire délicate. Il est beaucoup plus confortable de partager nos jugements sur les autres. C'est beaucoup plus satisfaisant et sécurisant de hurler « Tu n'es qu'une sale mégère ! » que d'avouer « Je me sens horriblement blessé·e par ton comportement et j'ai peur que tu ne m'aimes pas. » Mais la première approche aura tendance à aggraver la blessure, tandis que la seconde laisse ouverte la possibilité de gagner en compréhension et de se rapprocher de la personne.

Rick aurait aussi pu dire à Alice : « Quand tu as tourné les talons alors que j'étais en train de marcher dans ta direction, je me suis vraiment senti blessé. J'ai imaginé que tu étais en colère contre moi. Peux-tu m'expliquer ce qui se passe ? »

Même lorsque les conclusions et les actions d'une personne sont complètement à côté de la plaque, nous pouvons tout de même valider leurs sentiments : « Je suis désolée si ma manière d'agir t'a blessé », pourra dire Alice. Elle n'est pas obligée d'endosser la responsabilité des conclusions erronées de Rick mais, en validant ses émotions, elle montre qu'elle a entendu sa détresse et que leur relation lui importe. Lorsque nous savons que nos émotions ont été entendues, il est plus facile de redescendre en bas de l'échelle et de nous éloigner de nos conclusions.

La communication non-violente. Marshall Rosenberg nous encourage à partager à la fois nos sentiments et nos besoins sous-jacents les un·e·s avec les autres²³. La communication non-violente est basée sur quatre étapes : l'observation, puis la formulation des sentiments, des besoins et des demandes. Pour Rick, « Quand tu as tourné les talons alors que j'étais en train de marcher dans ta direction » constitue l'observation. « Je me suis senti blessé » exprime ses émotions. S'il devait exprimer ses besoins sous-jacents, il admettrait peut-être : « J'ai besoin que nous soyons ami·e·s. Cette amitié est importante pour moi. » Et sa demande pourrait être : « Serais-tu d'accord pour me dire comment les choses se sont déroulées de ton point de vue et me dire si quelque chose en particulier t'a fâchée ? »

Il n'est cependant pas toujours pertinent de partager ses émotions. Lorsque nous quittons nos cercles égalitaires pour retrouver le monde de la hiérarchie, partager nos émotions peut nous rendre par trop vulnérables. Pyracantha Hazel a perdu son travail de démarcheuse à la fondation Save all Trees parce qu'elle essayait toujours de montrer qu'elle était blessée chaque fois que son supérieur hiérarchique bourru lui parlait trop sèchement. Cet individu avait le pouvoir de la licencier et c'est sans état d'âme qu'il a

²³ Marshall B. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres*, op. cit. Pour lire un excellent résumé du travail de Rosenberg : Marshall B. Rosenberg, « *Giving From the Heart: The Heart of NonViolent Communication* », CNVC [en ligne], 2015.

EXERCICE

Entraînement à la communication non-violente

Les techniques de la communication non-violente peuvent nous aider à partager nos émotions. Il s'agit de formuler des affirmations à la première personne, en faisant part de nos observations, puis de nos sentiments et de nos besoins, en évitant les formulations à la deuxième personne assimilables à des jugements ou des reproches.

« Lorsque j'ai remarqué que..., je me suis senti.e..., parce que j'ai besoin que... »

Cela doit être suivi d'une demande – pas d'une exigence ! Rappelez-vous qu'une demande est une requête à laquelle on peut répondre sans que cela induise un fort coût émotionnel.

« Est-ce que tu serais disposé.e à... ? »

Par paires, pensez à une situation épineuse ou à un problème personnel auquel vous devez faire face. Aidez-vous mutuellement à

formuler un discours qui suive les principes de la communication non-violente énoncés ci-dessus. Mettez la situation en scène à travers un jeu de rôle et faites-vous mutuellement un retour sur la manière dont vous avez ressenti les observations, sentiments, besoins et demandes de votre partenaire.

Portez une attention particulière à la formulation de votre demande. Comment vous assurer que celle-ci autorise pleinement votre partenaire à répondre négativement ? Comment allez-vous réagir s'il vous répond effectivement non ? Entraînez-vous !

La communication non-violente est enseignée partout dans le monde, et une formation approfondie en ce domaine peut être immensément bénéfique pour tous les groupes.

décidé de se débarrasser d'une employée trop sensible, qui quémandait constamment un temps qu'il n'était pas en mesure de lui consacrer.

Les règles de base pour une communication efficace

Dans *The Skilled Facilitator*, Roger Schor énonce neuf règles pour améliorer l'efficacité des groupes, qui reprennent largement les idées énoncées ci-dessus :

1. Questionnez vos hypothèses et vos inférences.

Le paragraphe ci-dessus sur la manière de redescendre l'échelle d'inférence propose certaines façons de questionner nos hypothèses.

2. Partagez toutes les informations pertinentes.

Les informations pertinentes incluent nos propres émotions et inférences, nous les partageons dans le but de les mettre en question, pas de les défendre à tout prix.

3. Utilisez des exemples précis et mettez-vous d'accord sur le sens des termes importants pour la discussion.

Une critique constructive doit toujours porter sur un point précis.

4. Expliquez vos raisonnements et vos intentions.

Partagez votre propre échelle d'inférence, ou en tout cas les raisons et intentions qui vous ont conduit·e à dire et faire ce qui a été fait.

5. Concentrez-vous sur les intérêts, pas sur les positions.

Les *intérêts* sont les besoins, les buts, les intentions, les désirs ou les craintes. Les *positions* sont les conclusions auxquelles vous êtes parvenu·e quant à la manière de répondre à vos besoins. Parfois il arrive que vos conclusions mènent à l'impasse dans la relation avec l'autre, alors que le fait de partager vos besoins et intérêts peut permettre de parvenir en commun à une solution.

6. Conjuguez défense et enquête.

Soyez disposé·e à apprendre. Posez des questions avant de vous précipiter vers des conclusions. Défendez ouvertement vos idées et vos points de vue, mais restez ouvert·e à ce que les autres pourraient vous apprendre.

7. Décidez conjointement des étapes ultérieures et des procédures pour gérer les désaccords.

Travaillez ensemble pour trouver une façon d'avancer qui soit acceptable.

8. Abordez les sujets qui ne sont pas abordés.

Nommez l'éléphant au milieu de la pièce. Souvent, il s'agit de nos propres émotions, dont il semble impossible de débattre. En utilisant les principes ci-dessus, nous devons être capables d'aborder toutes les questions avec délicatesse et efficacité, y compris les plus chargées émotionnellement. Éviter ces questions ne les fera pas disparaître.

9. Utilisez une règle de prise de décision qui corresponde aux possibilités d'implication des membres²⁴.

Les décisions par consensus requièrent du temps et une forte implication, elles méritent d'être mises en œuvre pour des sujets importants. Pour des décisions mineures ou des questions procédurales, un simple vote ou une consultation peuvent être plus efficaces. Ne passez pas une demi-heure à rechercher le consensus sur le fait de prendre quarante-cinq minutes ou une heure pour la pause déjeuner²⁵ !

Revenons à Ursula et Kristen, nos spécialistes des potins toxiques, et examinons comment elles pourraient appliquer ces règles pour exprimer leur insatisfaction face au fonctionnement de la commission cohésion de la communauté.

Ursula observe que Donna Darling ne remplit pas efficacement son rôle de facilitatrice, et qu'Edward monopolise l'essentiel du temps de parole dans le groupe. Voici ce qu'elle pourrait dire :

« Donna, je remarque qu'Edward accapare une grande partie du temps lors des réunions, et qu'en tant que facilitatrice tu ne fais rien pour l'arrêter. Lors de la réunion, je l'ai

²⁴ Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator*, op. cit., p. 97.

²⁵ Cette question est abordée plus en profondeur dans : Starhawk, *The Five-Fold Path of Productive Meetings: A Special Bonus Chapter From « The Empowerment Manual »* [en ligne], *New Society*, 2018.

chronométré et il a passé vingt minutes à parler de l’empreinte carbone des assiettes en carton comparée à celle des assiettes en porcelaine lavées à la main ou à la machine (*règle 3, usez d’exemples précis*). Je me sens frustrée car j’aimerais apporter ma contribution, mais je n’en ai pas suffisamment l’occasion (*règle 2, partagez toutes les informations pertinentes sur un sujet*). Mes déductions me portent à penser que tu l’aimes bien et que tu ne veux pas te confronter à lui, mais j’aimerais te demander si j’ai raison de penser ainsi (*règle 1, questionnez vos hypothèses, et règle 8, abordez les sujets délicats*). J’en parle parce que le travail de ce groupe m’importe et je crois que c’est une question importante, parce que nous sommes cinq à avoir des choses à proposer dans cette commission. Notre travail en sortira renforcé si nous sommes tous plus impliqués (*règle 4, expliquez vos raisonnements et intentions*). »

Donna, en appliquant ces mêmes règles, pourra répondre :

« Merci d’aborder les choses de manière si directe. Je me sens triste de ne pas avoir été à la hauteur de mes propres attentes par rapport à mon rôle de facilitatrice (*règle 2, partagez toutes les informations pertinentes, et règle 8, abordez les sujets délicats*). Lorsque tu me demandes si “j’aime bien” Edward, tu veux dire sur le plan amoureux ? Est-ce que je t’ai bien comprise (*règle 1, questionnez vos hypothèses, et règle 3, entendez-vous sur le sens exact des mots*) ? Je l’aime effectivement bien en tant que personne, mais pas du tout dans un sens amoureux. Mais peut-être que j’ai tendance à être gentille avec lui parce que je le considère comme vulnérable depuis que Rick l’a poussé dans la piscine (*règle 4, expliquez vos raisonnements et intentions*). J’ai du mal à interrompre les gens, et peut-être que j’ai plus de mal à interrompre les hommes que les femmes, malgré mes quinze ans d’appartenance à un groupe de conscience féministe (*règle 2, partagez toutes les informations pertinentes*). À ton avis, quelle serait la meilleure solution à apporter à ce problème (*règle 7, décidez conjointement des étapes ultérieures*) ? »

Au lieu de s’enfoncer dans une spirale destructrice pour leur relation, Ursula et Donna vont pouvoir apprendre quelque chose à l’occasion de cette séquence. Donna progressera peut-être en tant que facilitatrice, Ursula aura peut-être mieux compris les difficultés inhérentes à la conduite d’une réunion. La commission cohésion de la communauté sortira renforcée de l’épisode et, en se montrant capables de se confronter directement à leurs problèmes et à les traiter, ses membres feront un pas supplémentaire vers une communauté plus soudée.

Les règles de confidentialité

Dans certaines circonstances, la *confidentialité* est nécessaire pour créer une atmosphère de sécurité et de confiance. Les groupes de soutien, les groupes qui sont centrés sur les sentiments personnels des gens et leurs faiblesses – comme les groupes de parole

autour des addictions – ont besoin de confidentialité pour fonctionner. Je ne vais pas révéler mes émotions les plus profondes, les épisodes les plus honteux de ma vie, mes sentiments les plus intimes, si je crains qu'ils puissent devenir un sujet de conversation pour les autres.

Mais dans d'autres situations, la transparence est au contraire requise. Si un groupe a tendance à dissimuler ses processus de prise de décision, les mécanismes selon lesquels les membres sont intégrés ou exclus du groupe, ou selon lesquels sont réparties les gratifications et le pouvoir, cela crée un climat propice au ressentiment, au désengagement et aux dysfonctionnements. Par ailleurs, certains secrets sont réellement toxiques : par exemple les addictions, le harcèlement, les violences physiques et sexuelles, à l'égard des adultes comme des enfants. De nombreux maux peuvent surgir dans une atmosphère de secret, et seules l'ouverture et l'expression de la vérité peuvent permettre d'entamer un processus de guérison.

Les groupes doivent être au clair sur le degré de confidentialité et d'ouverture qu'ils jugent approprié. Ces règles peuvent changer en fonction des situations. Notre groupe peut se montrer ouvert la plupart du temps, et décider que la retraite annuelle destinée à définir nos procédures internes requiert une certaine confidentialité.

Une fois ces règles établies, le groupe doit s'y tenir, sinon la confiance sera rompue. Mieux vaut ne pas avoir de règles de confidentialité du tout plutôt que d'en établir et de ne pas les respecter. Si je sais que mes paroles vont être livrées en pâture aux bavardes, je choisirai peut-être de me taire. Mais si j'ouvre mon cœur en toute bonne foi et que je découvre par la suite que mes secrets sont devenus un sujet de plaisanterie pour le reste du groupe, cela me causera une peine considérable.

Lorsque vous traitez de problèmes de confidentialité, posez-vous ces questions :

- Qui bénéficie du fait qu'on garde une chose secrète ?
- À qui bénéficierait la révélation du secret ?
- Quelles choses pourrais-je dire lors de cette réunion sachant que mes propos vont demeurer confidentiels ?
- Quelles choses pourrais-je dire lors de cette réunion sachant qu'elle va faire l'objet d'un enregistrement public²⁶ ?

Les modes de communication

L'époque que nous vivons offre de nouveaux modes de communication épatants. Nous pouvons envoyer des courriels, avoir des listes de discussion, tenir des réunions virtuelles en ligne, organiser des conférences téléphoniques, des webinaires et des séances en visio.

²⁶ *Merci à Jen Amarith d'Akashic Transformations de m'avoir transmis ces suggestions de questions. Communication personnelle.*

EXERCICE

Exercice des deux colonnes

Par paires, prenez un temps pour vous remémorer un épisode où vous avez été en conflit avec quelqu'un et où vous avez appliqué certains aspects du modèle de contrôle unilatéral ou certaines des normes dysfonctionnelles précédemment citées.

Prenez une feuille de papier, tracez une ligne verticale pour former deux colonnes.

Dans la colonne de gauche, écrivez aussi précisément que possible tout ce que vous avez dit. Dans la colonne de droite, écrivez quelles étaient vos pensées à ce moment-là.

Exemple : Ella réagit au fait que Patricia lui annonce qu'elle ne pourra pas assister à une réunion décisive.

Patricia : Oh, au fait, je ne pourrai pas être à la réunion samedi, j'ai un contretemps.

Ella : C'est vraiment dommage. Tu es sûre ?

Patricia : Vous pouvez avancer sans moi. Ça va aller.

Ella : Je croyais qu'on s'était toutes engagées à participer à ce travail sur nos relations dans le groupe.

Patricia : Tu sais que je ne suis pas une reine de la procédure.

Ella : Patricia, je suis obligée de te dire que j'ai l'impression que tu ne tiens pas tes engagements envers nous. J'ai l'impression que le groupe ne t'importe pas beaucoup.

Patricia : Ce n'est pas vrai ! J'ai toujours fait ce que je m'étais engagée à faire pour ce groupe, et pour une fois où je ne peux pas venir à une foutue réunion, je dois m'en prendre plein la tronche ?

Ella : J'essayais juste d'exprimer ce que je ressens par rapport à ton choix de ne pas venir à cette réunion cruciale.

Ella pense : Mais bon dieu, comment ça « Je ne pourrai pas être là » ? On a décidé de faire cette réunion pour que tout le monde exprime ses doléances, et tu es celle qui se plaint le plus !

Ella pense : Connasse ! Tu veux juste éviter de faire face à tes problèmes et tu ne veux pas que les gens mettent en cause ton comportement. Quelle dégonflée !

Ella pense : Ça va peut-être la pousser dans ses retranchements, mais je veux lui dire ce que je pense, pas question de me rasseoir et de bouillir dans mon coin – c'est pas mon genre.

Ella pense : Et voilà, elle recommence. Chaque fois qu'on lui dit quelque chose, elle se met en mode attaque. C'est impossible de travailler avec elle !

Lorsque les deux partenaires ont terminé d'écrire leurs deux colonnes, échangez vos feuilles. Lisez-les, et essayez d'identifier les moments où votre partenaire a glissé vers des

schémas dysfonctionnels. Ensemble, écrivez un nouveau dialogue, en tenant compte de la colonne de droite et en utilisant les règles énoncées dans ce chapitre. Entraînez-vous.

Patricia : Oh, au fait, je ne pourrai pas être à la réunion samedi, j'ai un contretemps.

Ella : Quoi ? Patricia, quand je t'entends dire ça, je me sens frustrée, triste et très déçue. J'ai besoin qu'on travaille sur nos procédures pour que notre groupe fonctionne plus efficacement, et tu es une personne centrale dans le groupe.

Patricia : Vous pouvez avancer sans moi. Ça va aller.

Ella : Quand tu dis « Vous pouvez avancer sans moi », je perçois un ton de démission dans ta voix. Est-ce que j'ai raison ?

Patricia : Peut-être. Tu sais que je ne suis pas une reine de la procédure. Je n'aime pas trop toutes ces séances où on nous demande de faire remonter nos sentiments les plus enfouis.

Ella : Ce que je comprends, c'est que tu ne penses pas que cela soit important ou productif. Est-ce que tu peux être plus précise sur ce qui te paraît inintéressant ?

Patricia : OK, je vais te parler franchement. J'ai l'impression que tout cela a été organisé pour que tout le monde se ligue contre moi. Je sais que je suis directe et que je ne suis pas la personne qui a le plus de tact au monde, mais je suis comme ça. Et si ça ne te va pas, tant pis.

Ella : Quand tu dis ça, Patricia, je me sens frustrée et en colère. J'ai envie de travailler avec des personnes qui sont ouvertes aux critiques constructives. Et j'ai aussi besoin de m'exprimer et de dire qui je suis. Serais-tu disposée à entendre des retours de la part du groupe si nous prenons soin de nous en tenir aux règles de la critique constructive ?

Patricia : Je ne dis pas que je ne suis pas prête à entendre des retours – je veux juste qu'on ne se ligue pas contre moi.

Ella : Aurais-tu des suggestions sur la forme qu'on pourrait donner à cette réunion pour que tu te sentes en sécurité et en capacité d'être entendue ?

Cependant, les êtres humain·e·s évoluent depuis des milliers d'années dans un monde où n'existait qu'une seule forme de communication : le face-à-face. Nous sommes merveilleusement équipé·e·s pour lire le langage du corps, les expressions du visage et les tonalités des voix. Et à un niveau plus subtil encore, nous ressentons les énergies. Une étude du psychologue Albert Mehrabian suggère que seul 7 % du sens est transmis par les mots, alors que 38 % est induit par le ton avec lequel ils sont prononcés et 55 % provient des expressions du visage et du langage du corps²⁷.

La communication en face-à-face est très importante dans les groupes. Nous créons plus facilement du lien en présence des un·e·s et des autres. D'autres modes de

²⁷ « Mehrabian's Communication theory: Verbal, non-verbal, bodylanguage », BusinessBalls [en ligne]. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2nd edition, Wadsworth, 1981.

communication peuvent être utiles, mais ils ne peuvent complètement se substituer aux réunions. Cependant nous vivons à une époque où une grande partie de notre travail se joue au-delà du niveau local. Même si les idées de relocalisation nous tiennent à cœur, nous agissons au niveau national et international. Nos réseaux et nos amitiés sont vastes et nous ne pouvons pas toujours nous rencontrer en personne.

Par ailleurs, en raison du réchauffement climatique en cours, beaucoup d'entre nous souhaitent réduire leurs déplacements et leur empreinte carbone. Dans une économie chaotique, nos groupes n'ont pas toujours les moyens financiers pour organiser des rencontres entre des personnes qui vivent éloignées. Lorsque nous ne pouvons nous voir en vrai, nous devons apporter une attention toute particulière à nos temps de rencontre en ligne et bien réfléchir en amont pour les rendre efficaces.

Les groupes peuvent plus facilement travailler ensemble en ligne lorsqu'ils ont eu la possibilité de se rencontrer véritablement au moins une fois. Chaque fois que c'est possible, un groupe qui se destine à des réunions virtuelles devrait au moins organiser une réunion initiale en présentiel. Lorsque nous avons eu l'occasion d'être en présence d'une personne, de la voir, de la toucher, nous pouvons mieux nous figurer ses expressions et imaginer sa voix derrière ce qu'elle écrit, en dépit de la froideur de l'écran. Tant que nous n'avons pas fait cela, il est difficile d'établir un vrai lien entre les personnes. Avec le caractère fantomatique des présences virtuelles, les échanges peuvent facilement cristalliser nos projections et de nos peurs.

La communication écrite diffère de la communication orale. Lorsque nous lisons un écrit, nous n'entendons pas toujours le ton d'une voix et nous ne comprenons pas forcément l'intention de l'auteur·ice. Lorsque nous écrivons, nous ne maîtrisons pas forcément la manière dont nous allons être lu·e. Malgré les émoticônes et autres smileys, il n'y a pas de substitut réel pour marquer l'attention et la considération dans la communication écrite. Lorsque les sujets sont épineux ou sensibles, soyez particulièrement attentif·ve·s et circonspect·e·s dans ce que vous écrivez. Prenez le temps de respirer. Faites une pause avant d'appuyer sur le bouton « envoi » et relisez-vous. Essayez d'imaginer comment votre texte pourrait être reçu par une personne qui n'est pas au fait de ce que vous essayez de porter. Posez-vous la question : « Quelle serait la pire interprétation qu'on pourrait donner à ce texte ? » En cas de doute, demandez à un·e ami·e de relire votre texte avant de l'envoyer.

La communication en ligne n'est par ailleurs jamais complètement privée et fiable. Il est probable que beaucoup d'entre nous ont déjà fait la douloureuse expérience de jeter quelques idées à la va-vite à destination d'un·e ami·e – où il est parfois fait mention de certain·e·s membres du groupe en des termes un peu vifs – et de l'envoyer par erreur à tout le groupe. Mais même des messages envoyés de manière privée peuvent ne pas le rester – pensez aux scandales diplomatiques causés par Wikileaks. Il m'est personnellement arrivé de voir un de mes emails privés cité comme preuve dans un tribunal. On sait que les douaniers aux frontières ont appris à chercher des informations sur les personnes sur

Google et Facebook. C'est pourquoi nous devons être attentif·ve·s à ce que nous mettons en ligne : cela se retrouve parfois à des endroits inattendus.

La communication sur internet peut néanmoins être extrêmement utile. Voici quelques règles pour qu'elle devienne la plus efficace possible.

Une destination claire. Une liste de discussion est d'autant plus utile que sa destination est claire. Est-elle destinée uniquement à faire des annonces, est-ce un forum de discussion, un groupe amical, un outil pour l'organisation ? Comment les personnes s'y inscrivent-elles, comment la quittent-elles ?

Des règles précises sur ce qu'il convient de mettre en ligne. Est-ce que je peux relayer toutes les annonces politiques qui m'arrivent ? Est-ce l'endroit pour dénoncer le comportement problématique de l'un·e des membres ? Puis-je demander un soutien émotionnel si mon couple vacille ? Puis-je demander des conseils pour un projet, ou demander des fonds pour soutenir une organisation ?

Voici un exemple de règles précises qui ont bien fonctionné pour un groupe :

« Ceci est une liste de discussion pour les étudiant·e·s qui ont effectué une formation à Earth Activist Training. Vos contributions sont les bienvenues si elles concernent la permaculture, la spiritualité en relation avec l'activisme ; vous pouvez également partager des informations et des questions à propos des projets dans lesquels vous êtes impliqué·e·s. Comme cette liste est loin d'être surchargée, n'hésitez pas à y parler de vos engagements. Les offres d'emploi, les informations sur les bourses et subventions possibles, etc., sont aussi les bienvenues. Pour ce qui est des annonces d'ordre politique, vous pouvez les relayer seulement si vous êtes vous-même impliqué·e·s dans la campagne en question. S'il s'agit juste d'une information sur laquelle vous êtes tombé·e par hasard, même si cela vous semble très important, s'il vous plaît, abstenez-vous de la relayer ici. Nous sommes ouvert·e·s au débat contradictoire, mais veuillez vous en tenir au sujet abordé et vous abstenir de toute attaque personnelle. »

Les conflits sur internet. Les conflits ne peuvent pas être résolus par courriels ou par des discussions en ligne. Je suis catégorique là-dessus : internet ne permet pas de résoudre les conflits. Les tentatives pour résoudre les disputes en ligne ne font généralement qu'aggraver les choses. Lorsque les gens s'expriment par écrit, ils ont tendance à être plus rigides dans leur pensée, plus formalistes, plus susceptibles et sentencieux. Lorsque j'écris, je ne vois pas la personne à qui je m'adresse, et je ne peux pas savoir quels effets mes mots ont sur elle.

Je conseille fortement aux groupes d'adopter une règle pour dissuader les gens de porter leurs conflits personnels sur la toile. À la place, demandez-leur de se voir en face-à-face ou au moins d'en parler par téléphone ou par Skype, en tout cas selon des modalités qui leur permettent au moins d'entendre leurs voix respectives et, idéalement, de se voir.

Favorisez la mise en place d'une médiation si nécessaire. Mais n'utilisez pas les listes de discussion et les forums en ligne pour résoudre les conflits personnels.

Si les gens continuent malgré tout à étaler leurs conflits personnels ou à exprimer leurs griefs sur les forums, c'est sans doute que le groupe souffre d'un manque structurel.

Peut-être qu'il manque un espace approprié pour que les griefs puissent être exprimés et les problèmes pris en charge. Si c'est le cas, le groupe doit se donner les moyens de créer des structures destinées à la pratique de la critique constructive et des retours. La discussion pourra ainsi partir de la question des conflits personnels pour aller vers la résolution des problèmes plus généralement liés au besoin de retours et de reddition de compte.

Faire respecter les limites. Les groupes présents sur internet peuvent avoir besoin d'investir quelqu'un·e de l'autorité nécessaire pour faire respecter les règles. Cela peut être le·la modérateur·rice de la liste de discussion, qui aura si nécessaire la possibilité d'exclure quelqu'un·e de la liste. Ou ça peut être le groupe tout entier, qui réagira pour rappeler aux personnes que certaines formes de communication ne sont pas acceptées sur la liste. On peut également désigner une personne qui soit en charge de cette tâche.

Être responsable implique de rendre des comptes

Pour accorder notre confiance, nous avons besoin de savoir d'une manière ou d'une autre si cette confiance est justifiée. Nous avons besoin de rendre mutuellement compte de nos actions, et de constituer des structures où cette transparence dans le groupe est mise en œuvre. Pour être efficaces, les groupes qui entreprennent des tâches doivent se donner les moyens de savoir si le travail est effectivement fait. Est-ce que les gens respectent leurs engagements, est-ce qu'ils font ce qu'ils ont dit qu'ils feraient ? Est-ce que les choses sont faites dans les temps ? Qui rattrape le coup si ça n'est pas le cas ?

Dans les groupes collaboratifs, il est nécessaire de mettre en place des structures pour effectuer des rapports qui rendent compte des actions menées.

Rapports lors de réunions. À chaque réunion, nous écoutons les rapports concernant tous les aspects d'un projet. Nous sommes collectivement responsables de son avancée.

Rapports en ligne. La communication sur internet peut être extrêmement utile pour vérifier l'avancement d'un projet.

Responsabilité individuelle. Une personne peut prendre en charge la responsabilité d'une tâche ou d'une partie de l'organisation. Dans les cercles de l'organisation écologiste Earth First, ce type de responsable est appelé « *bottom liner* », un terme aux résonances

étrangement capitalistes pour un groupe si radical, puisqu'il est construit à partir de la notion de « *bottom-line* » qui signifie « résultat net » dans un bilan comptable. Quoique le terme de résultat restitue en effet assez bien l'idée de rendre compte de tous les tenants et aboutissants d'un projet, que le-la responsable ou *bottom-liner* doit exposer à l'ensemble des membres.

Créer des binômes. Les responsables forment des binômes pour que chacun·e aie une personne de référence pour faire ses rapports, avoir des retours, recevoir conseils et soutien, et prendre le relais au cas où une personne soit empêchée.

Le mentorat. Les personnes les plus expérimentées s'occupent de la formation des responsables moins aguerri·es, elles les supervisent et les soutiennent dans leurs projets.

Diana Leafe Christian, qui a étudié la réussite de nombreuses communautés intentionnelles, suggère que la transparence en matière de responsabilité est extrêmement efficace si on s'interdit de blâmer ou d'humilier :

« Il est plus difficile d'oublier ou d'ignorer ses responsabilités lorsqu'elles sont visibles publiquement et lorsque "l'œil de la communauté" est sur nous. Les gens ont tendance à rechercher l'estime du groupe et préfèrent se voir comme contribuant activement au groupe plutôt que comme négligents. C'est pourquoi, en raison du regard des autres, les tâches finissent par être effectuées²⁸. »

Elle recommande ainsi :

- Que chacun·e dise clairement, lors des réunions, quelles tâches iel prend en charge, et qu'à chaque réunion suivante, on passe en revue ce qui a été fait – sans utiliser de termes infamants ou blessants, mais plutôt en proposant aide et soutien au cas où certaines tâches restent inachevées.
- De créer un tableau d'affichage qui recense les tâches qui doivent être faites, quelles personnes se sont engagées à les faire et qui y a effectivement participé.
- De remercier publiquement les personnes en reconnaissant les tâches qui ont été accomplies.

Évaluer, mais quoi ?

Dans *The Three Signs of a Miserable Job*, Patrick Lencioni forge le terme d'« *immesure* » : « J'appelle *immesure* le manque de procédures claires données à un·e employé·e pour évaluer ses progrès ou sa réussite dans son travail²⁹. »

²⁸ Diana Leafe Christian, « *Starting a New Ecovillage: Structural Conflict and Nine Ways to Resolve It* », in K. A. Joubert & R. Alfred, *Beyond You and Me*, *op. cit.*, p. 53.

²⁹ Patrick Lencioni, *The Three Signs of a Miserable Job: A Fable for Managers (And Their Employees)*, Jossey-Bass, 2007, p. 235-236.

L'évaluation participe de la responsabilisation des personnes lorsqu'elles décident elles-mêmes quels aspects de leurs tâches doivent être évalués et lorsque les aspects évalués dépendent véritablement de leurs efforts. Un groupe qui prépare un événement peut ainsi compter le nombre de tickets vendus, le nombre de bénévoles, le montant des sommes investies. La commission relation avec les médias au moment d'une manifestation peut décider de compter le nombre d'articles publiés dans les journaux, le nombre d'interviews radios et de mentions au journal télévisé. La commission communication pourra pour sa part compter le nombre de groupes qui ont rallié la coalition. Et dans un jardin partagé, on pourra peser la quantité de légumes récoltés ou le nombre de sacs de compost distribués lors de la fête annuelle.

Tenue des registres et comptabilité. Pour les groupes qui manipulent de l'argent, la tenue rigoureuse de registres consultables par toutes et tous constitue un élément crucial de la transparence. La comptabilité est une compétence qui nécessite une formation, soit au travers d'un cursus officiel, soit grâce au mentorat et à l'apprentissage. Particulièrement lorsqu'un groupe doit rendre des comptes sur ses finances à l'administration fiscale ou à ses donateurs, une comptabilité parfaitement tenue est décisive pour la survie du groupe. Certains groupes qui sont par ailleurs entièrement composés de bénévoles décident parfois d'embaucher un professionnel pour ce poste.

La question de l'argent étant très sensible, une comptabilité brouillonne risque de créer un terrain propice aux conflits les plus virulents. Se doter de règles et de procédures claires est la meilleure manière de désamorcer d'amères disputes et des accusations susceptibles de diviser voire de détruire un groupe. Pour les groupes qui ont une activité lucrative, c'est une question de survie.

Dans les années 1970, Ryan Sarnataro a travaillé à Rainbow Grocery, une épicerie coopérative de San Francisco possédée et gérée par ses employés, qui venait d'être lancée. Rainbow est aujourd'hui une coopérative prospère, mais elle a failli être stoppée net dans son développement lorsqu'un comptable s'est mis à détourner de l'argent. De nombreuses autres épiceries coopératives qui avaient démarré à la même époque ont fini par faire faillite mais Rainbow a réussi à survivre. « Nous avons eu de la chance, dit Ryan. Les escrocs n'ont pas détourné suffisamment d'argent pour nous mettre sur la paille. Un vieux gars qui nous avait rejoint s'est porté volontaire pour aider à la compta – mais il n'a pas voulu dénoncer le comptable. Il n'arrêterait pas de nous dire de mettre en place des contrôles internes, mais aucun de nous n'avait l'expérience pour en comprendre la nécessité. À ce moment-là, il ne se sentait pas encore le droit de nous dire simplement "Je crois que le comptable nous arnaque", parce que ce comptable était très habile – il falsifiait les comptes et c'est bien plus tard qu'on a compris ce qui s'était passé. Rainbow a eu de la chance – parce qu'on était quelques-uns à s'intéresser à ça. La transparence est une chose très importante. Il faut pouvoir comprendre ce que font les gens. Il faut faire attention à cette petite frange de personnes malveillantes qui vont essayer de détourner les choses à leur profit³⁰. »

³⁰ Ryan Sarnataro, communication personnelle.

La transparence dans les procédures. Dans les groupes collaboratifs, nous voulons que le travail soit fait, mais nous sommes également attentif·ve·s à la manière dont nous nous traitons mutuellement dans le temps où nous effectuons ces tâches. Nous avons besoin de transparence non seulement pour le travail en lui-même, mais pour la qualité de nos relations. Nos objectifs doivent refléter non seulement ce que nous voulons faire, mais aussi comment nous allons le faire.

Par conséquent, nous devons consacrer du temps lors des réunions et/ou trouver d'autres espaces pour rendre compte de nos procédures et de nos relations aussi bien que de nos réalisations concrètes.

Lors des réunions. Il est important de prendre du temps pour faire des points afin que les participant·e·s puissent exprimer leurs sentiments sur la manière dont se déroule le travail et sur le groupe en général, de même que sur l'avancée des tâches. Chaque réunion devrait comporter un temps à la fin pour entendre évaluations et retours, à la fois sur ce qui a été accompli et sur le déroulement de la réunion.

Réunions extraordinaires. Lorsqu'il est nécessaire de démêler des tensions émotionnelles complexes, le groupe pourra organiser une retraite, une médiation ou simplement un temps spécialement dévolu à cela.

Sur internet. Même si les conflits ne sauraient être résolus en ligne, les groupes qui effectuent une grande partie de leur travail sur internet peuvent utiliser ce canal pour alerter lorsqu'un problème surgit et doit être traité, et pour organiser une rencontre en face-à-face entre les protagonistes.

Coaching mutuel. Deux membres ou plus du groupe peuvent se coacher mutuellement pour aider à modifier leurs manières d'aborder les relations. Iels peuvent déterminer des temps pour faire le point sur ces questions, où iels définiront leurs objectifs et se feront mutuellement des rapports.

Mentorat. Des mentor·e·s peuvent être trouvé·e·s dans le groupe ou, à défaut, à l'extérieur, pour accompagner les nouveau·x·elles arrivant·e·s.

Garder le silence

« Silence = Mort » était l'un des slogans du mouvement gay de lutte contre le sida, et il reste pertinent à bien des égards. Lorsque le silence dissimule des blessures, des abus ou

EXERCICE

Questions sur les procédures de reddition de comptes

- Quelles tâches ai-je l'impression de bien faire dans le groupe ?
- Parmi les tâches et les procédures mises en place par le groupe, lesquelles constituent un défi pour moi ?
- Dans quels domaines dois-je m'engager plus avant ? Où se situe ma marge de progression ?
- De quelle manière mon action contribue-t-elle à l'efficacité du groupe ? De quelle manière génère-t-elle au contraire du conflit ou de la discorde ?
- De quel type d'aide aurais-je besoin pour communiquer de façon plus efficace ?

des maltraitances, il leur permet de perdurer et il nourrit la honte éprouvée par la victime. Lorsqu'il masque l'injustice ou l'oppression, le silence est collusion. Les politiciens ont également appris à leurs dépens que, face à une campagne de dénigrement et de mensonges, le silence ne fait que renforcer leurs opposants.

Mais parfois le silence est d'or. Lorsque nous sommes tenté·e·s d'intervenir dans des situations qui ne sont clairement pas de notre ressort, garder le silence est une force.

Nous vivons dans un monde où le silence est devenu un luxe rare. Nous sommes entouré·e·s de bruits, inondé·e·s de sons, de discours, de sollicitations et d'injonctions. Nous parcourons les rues de la ville ou les allées des forêts nos écouteurs plantés dans les oreilles, et nous recevons des appels téléphoniques au sommet des montagnes. Nous ne sommes jamais vraiment seul·e·s avec nos propres pensées.

Cependant c'est dans le silence et la solitude que naissent nos visions les plus pénétrantes. Nous avons parfois besoin de nous déconnecter, d'écouter les oiseaux, le vent et la pluie. Même dans les groupes ou les cercles, il est possible de parvenir à une grande intimité, non par le discours, mais dans ces moments où nous sommes assis·es ensemble, en silence. Un silence attentif est le plus grand cadeau que le public puisse offrir à un récit puissant ou à un chant envoûtant. Un silence absorbé, un silence profondément attentif peut constituer la réponse la plus réparatrice à ces afflictions qu'aucun mot ne console.

On gagne également parfois plus facilement le respect par le silence que par l'excès de paroles. Une année, alors que j'assistais à un congrès sur les biorégions à Tepoztlan, au Mexique, j'ai attrapé une terrible laryngite. Pendant plusieurs jours, j'ai été quasi incapable de prononcer le moindre son. Parler était un tel effort que pendant les cinq premiers jours, je ne suis intervenue qu'une ou deux fois lors des réunions. À ma grande surprise cependant, ce que j'ai dit a été entendu, répété, et beaucoup de gens sont venus me féliciter pour ma sagesse. Habituellement, cette sagesse qui est la mienne est diluée dans un grand flot de bavardage. Ce flot étant tari, alors que prononcer une phrase était devenu une lutte, les quelques authentiques perles que j'avais à offrir brillaient de tous leurs feux, libérées de la gangue des discours pontifiants.

Les groupes fonctionnent mieux lorsqu'ils établissent une discipline pour équilibrer les temps de discours et de silence. Ceux qui détiennent le pouvoir social, qui se sentent légitimes pour parler sur tous les sujets, peuvent s'habituer à garder le silence. Si quelque chose a déjà été dit, pas la peine de le répéter. Si quelqu'un·e a exprimé une idée de manière un peu maladroite, pas la peine de se précipiter pour la reformuler avec plus d'éloquence ou de se sentir obligé d'expliquer au groupe ce que la personne a voulu dire.

Construire la confiance

La confiance et l'amitié sont les plus belles récompenses du travail dans des groupes collaboratifs. Les raisons qui nous font rejoindre un groupe sont majoritairement de deux ordres : parce que nous nous sentons concerné·e·s par les sujets qui occupent le groupe et parce que nous sommes à la recherche de lien humain. Les groupes sont plus efficaces dans leur travail lorsque les gens ont du plaisir à se voir et ont confiance les un·e·s dans les autres.

Il y a de nombreuses manières de communiquer pour construire la confiance dans le groupe. D'abord, pour avoir confiance les un·e·s dans les autres, il faut se connaître. Nous devons ménager des occasions de partager des informations, des sentiments, des récits, d'apprendre des choses sur les un·e·s et les autres qui ne concernent pas directement le projet du groupe.

Dans les groupes restreints, on peut pourvoir à ce besoin en débutant les réunions par un tour de table, où tout le monde peut prendre rapidement quelques nouvelles de la vie de chacun·e. Au minimum, ce temps d'échange peut permettre aux participant·e·s d'informer les autres d'une chose qui peut affecter leur humeur ou leur implication dans la réunion.

Dans les groupes plus importants, il sera impossible de prendre des nouvelles de chacun·e à toutes les réunions. Les groupes à caractère professionnel peuvent considérer que ce type de partage personnel à toutes les réunions n'est pas approprié. Ils préféreront parfois organiser une retraite ou une série de réunions qui permettront aux personnes de faire connaissance et de se lier en dehors de la pression liée au travail. Ou les membres du groupe pourront s'efforcer de construire des liens plus informels en parlant de leur vie personnelle et en montrant de l'intérêt pour les diverses facettes propres à chacun·e.

Les groupes se lient également en prenant du bon temps ensemble. Des sorties, des excursions, des randonnées, des activités comme le rafting ou les courses de corde, les repas partagés, les pique-niques, les fêtes peuvent donner l'occasion aux membres d'un groupe de mieux se connaître en dépassant le cadre du travail à proprement parler. Les personnes qui ont du mal à prendre la parole lors de réunions pourront s'ouvrir lors d'une randonnée ou révéler d'autres aspects plus flamboyants de leur personnalité lors d'une fête.

En apprendre sur l'histoire personnelle des un·e·s et des autres peut également aider à construire la confiance. Dans des communautés où l'argent peut devenir un sujet sensible, nous nous comprendrons beaucoup mieux si nous prenons le temps de parler de notre propre rapport à l'argent, de celui qui régnait dans nos familles respectives. Dans les groupes qui ambitionnent de transcender les différences de race, de classe, de religion, de genre et d'orientation sexuelle, le fait de prendre du temps pour se raconter nos propres histoires, celles de nos ancêtres et de nos familles, permet de construire des liens solides basés sur la compréhension mutuelle et la confiance.

La formulation d'une vision et des valeurs qui l'accompagnent contribue également à construire la confiance. Lorsque je sais que les valeurs importantes à mes yeux le sont également pour les autres, que nous partageons l'idée d'un monde désirable et que nous travaillons à des objectifs communs, je peux être confiant·e dans les intentions de mes camarades.

Travailler ensemble permet également d'établir la confiance – ou de la détruire ! Lorsque nous effectuons des projets ensemble, lorsque nous observons comment les un·e·s et les autres tiennent leurs engagements et accomplissent leurs tâches, nous finissons par avoir confiance en leur parole. En travaillant ensemble, on apprend à la fois à compter sur les compétences, le savoir et l'expertise des autres, mais aussi à être sûr·e qu'ils connaissent leurs limites et savent demander de l'aide lorsque leur tâche dépasse leurs capacités.

La confiance se construit également dans la tourmente. Les crises mettent notre confiance à l'épreuve. Lorsque nous faisons face ensemble au danger, lorsque nous traversons un conflit ou une situation compliquée, si nous savons faire preuve de solidarité et être attentif·ve·s les un·e·s aux autres, nous bâtissons la confiance. Les membres du Peuple des arbres, qui ont su verrouiller leurs bras pour résister à la police qui tentait de mettre fin à une occupation, qui sont resté·e·s ensemble dans le froid, le vent et la pluie, qui ont apporté nourriture et réconfort à ceux qui étaient détenu·e·s, atteignent un niveau de confiance et de connexion très différent qualitativement des liens qu'ils peuvent établir avec les membres de RootBound.

La confiance se construit à travers nos façons de gérer les conflits dans le groupe. Patrick Lencioni affirme que la confiance ne s'établit pas en évitant les conflits, mais bien en les affrontant³¹. Les controverses ouvertes et passionnées autour des idées génèrent de l'enthousiasme et de la confiance – tant qu'elles ne dérivent pas vers les attaques personnelles. Lorsque je sais que les autres sont capables de défendre fermement leurs idées, je peux plaider mon point de vue avec force. Quand un groupe encourage des débats et des discussions ouvertes et respectueuses, les idées s'aiguisent et les problèmes potentiels peuvent être exposés.

En dernier lieu, la confiance se construit en incluant la spiritualité, grâce aux rituels et aux cérémonies qui célèbrent nos valeurs les plus profondes et les plus sacrées, en créant

³¹ *Patrick Lencioni, The Three Signs of a Miserable Job, p. 221.*

des opportunités pour rapprocher aussi bien les cœurs que les esprits. La spiritualité ne se limite pas à la méditation, elle peut nous conduire à l'action et c'est peut-être lorsqu'on se met au service d'un projet collectif qu'elle s'exprime de manière privilégiée³². Un moment de silence, une inspiration profonde, un temps où les gens partagent des choses auxquelles ils tiennent vraiment – une chanson, un poème, une danse ou une simple bénédiction sur un repas en commun – tout cela permet d'atteindre ce profond niveau d'implication et d'attention susceptible d'exalter notre créativité.

³² Voir notamment : Starhawk, *The Earth Path: Grounding Your Spirit in the Rhythms of Nature*, Harper, 2005 ; *The Twelve Wild Swans*, op. cit., p. 166-188 ; *Truth or Dare*, op. cit., 2011. Tous les groupes ne sont pas ouverts aux expressions de la spiritualité, mais il existe plusieurs manières d'amener les personnes à une connexion plus profonde sans employer un langage sectaire, souscrire à un dogme ou se tenir par la main en chantant « Kumbaya ». On peut trouver dans mes livres de nombreux exemples de rituels et de cérémonies.

QUELS RÔLES DE MENEUR·EUSE·S DANS DES GROUPES HORIZONTAUX ?

La leçon des oiseaux

Trois jours plus tard, Ella et Eli retrouvent Marta à l'issue de son séminaire sur le campus de Berkeley. Iels se glissent dans le grand auditorium un peu avant la fin du cours et regardent le diaporama que Marta est en train de projeter à l'écran, qui porte sur les différents types de leader·euse·s. Eli fouille ses poches à la recherche d'un carnet inexistant et finit par prendre des notes sur son smartphone.

Alors que les étudiant·e·s s'éparpillent, le couple retrouve Marta près de la porte et lui propose de la ramener chez elle.

« Le chapitre était passionnant, dit Ella, mais tu ne peux pas savoir comme je suis heureuse de te le rendre. J'avais du mal à dormir, j'avais peur qu'il y ait un incendie et que ton unique exemplaire disparaisse. »

Marta sourit. « Vous avez mérité ma confiance, dit-elle, en glissant le paquet de feuilles dans son sac. »

Iels traversent tranquillement le campus en direction du parking où est garé leur véhicule.

« Ça m'a intéressé, ces définitions du leadership, dit Eli.

– Ah oui, dit Marta, et quel genre de meneur penses-tu être au sein de RootBound ?

– Je suis du genre à essayer de ne pas en être un, tout en faisant tout pour que les autres le deviennent, dit Eli. Comment appelles-tu ça ?

– Une illusion, répond Marta. On ne peut pas diriger en se soustrayant à son propre pouvoir ou en faisant semblant de ne pas être là. Il faut que tu prennes conscience que tu possèdes une autorité.

– Comment la possèderais-je alors même que j'essaie de m'en déposséder ? demande Eli.

– Justement », commence Marta.

Iels marchent un moment en silence, sous les acacias. Sur leur passage, une nuée de merles noirs s'envole en piaillant d'indignation et bifurque en bloc vers un bosquet un peu plus loin.

Marta s'immobilise.

« Observez ces oiseaux, dit-elle. Quel message nous envoient-ils ?

– De ne pas rester sous les acacias ? plaisante Eli, en essuyant une fiente sur son épaule à l'aide de son mouchoir.

– Agir de manière unitaire ne semble pas leur poser problème, remarque Ella.

– Vous ne vous êtes jamais demandé comment ils faisaient ? demande Marta.

– Peut-être ont-ils un Merle en chef qui leur donne des ordres ? suggère Eli. « OK, les oiseaux, nous allons nous envoler, partir sur la gauche et rejoindre le bosquet le plus proche. Merlita, tu voleras à ma gauche, Noiraud, à ma droite. »

– Mais non, tu n'entends donc pas, ils n'arrêtent pas de piailler ! dit Ella. Ils pratiquent le consensus façon merles. « Ohoh, j'entends du monde qui arrive. Je propose qu'on s'envole. – J'ai une demande de clarification : tu veux dire 's'envoler *immédiatement*' ou 'attendre qu'ils s'approchent encore' ? »

– Je m'inquiète d'une chose, intervient Eli. Quand tu dis "s'envoler", quelle direction allons-nous prendre si nous ne l'avons pas définie au préalable ? »

Marta éclate de rire : « Heureusement pour la survie de l'espèce, les merles ne font rien de tout ça. Ce qui se passe, c'est qu'un individu a le réflexe de partir et il s'envole. Les autres le voient et suivent le mouvement. Et soudain, ils forment un vol. N'est-ce pas similaire à ta manière de diriger, Eli ? Tu vois une direction, tu l'emprunes avec détermination, et tu entraînes les autres dans ton sillage.

– En effet, ça ressemble à ça je crois, admet Eli.

– Ce n'est pas une mauvaise chose, c'est même un don, dit Marta. Ella, toi aussi tu as un don. Tu es ce que j'appellerais une meneuse-rassembleuse. Tu as le don de rassembler les gens, de créer l'harmonie et une atmosphère agréable dans le groupe.

– Personnellement, je préférerais qu'on mette cette question de côté et qu'on s'attelle plutôt aux autres tâches que tu as proposées, reconnaît Ella. Mais les tensions sont tellement fortes en ce moment – les gens sont en train de se déchirer sur le net à propos de ces histoires, tout le monde nous demande de trouver une solution. Si on ne le fait pas, on dira que nous ne sommes pas réactifs et que nous mettons la poussière sous le tapis.

– Donc vous avez envie de mettre ma théorie à l'épreuve ? dit Marta.

– Si tu veux bien, proposent à l'unisson Eli et Ella.

– Bon, d'accord, acquiesce Marta. Mais en retour, je veux que vous fassiez quelque chose pour moi.

– Ce que tu veux ! promet Eli.

– Je veux que vous jetiez un œil à cela. » Marta plonge dans son sac et en retire son cours. « Répondez à ce questionnaire, examinez les rôles qui sont les vôtres au sein de RootBound et quels rôles vont être nécessaires pour restaurer le bon fonctionnement de l'organisation. »

Sur la feuille de papier, un autre cercle divisé en quatre, avec de petits animaux dessinés dans chaque quartier.

« Comme le talisman présente les qualités nécessaires à un groupe qui fonctionne sainement, ce mandala représente les rôles associés à chaque direction, dit Marta. Un groupe équilibré ne fonctionne jamais sans meneur·euse : bien au contraire, c'est plutôt l'abondance qui doit régner en ce domaine, dans une forme de leadership fluide qui intègre une multiplicité de dimensions. Vous deux endossez certains de ces rôles, mais je suis sûre qu'il y a à RootBound des personnalités aux qualités complémentaires des vôtres susceptibles de contribuer à cet effort pour restaurer l'équilibre dans la communauté. Pensez-y et revenez samedi : il faudra que vous ayez répondu à ces questions et établi une liste : qui, à RootBound, agit à la manière du Corbeau, du Serpent, de la Grâce, du Dragon, de l'Araignée ? Comment fédérer leurs forces pour faire progresser la communauté ? »

Les rôles dans les groupes collaboratifs

Les groupes collaboratifs partagent le pouvoir, et les groupes équilibrés veillent à ce que leurs membres accèdent équitablement au pouvoir social. Mais équitable ne signifie pas identique. Dans les groupes collaboratifs, de multiples rôles coexistent, dont des rôles de meneur·euse·s de différentes sortes. Même si les membres détiennent officiellement un pouvoir égal, chacun·e fait des choses différentes, assume différentes responsabilités et fonctionne à sa manière. Cette diversité peut être facteur de résilience comme elle peut fournir le terreau à d'amers conflits.

Les personnes aux idéaux progressistes, féministes ou anarchistes se sentent parfois très mal à l'aise avec le concept de leadership. Nous aurons tendance à résister à la domination des dirigeant·e·s qui s'inscrivent dans le modèle du commandement et du contrôle – comme les patrons, les maîtres, les militaires – et auquel·le·s on se doit d'obéir de manière inconditionnelle. Mais, d'une manière générale, la société admet la nécessité pour chaque groupe de se doter d'un·e dirigeant·e pour bien fonctionner.

Les groupes collaboratifs peuvent réussir à se débarrasser du pouvoir-sur. Dans ce type de groupe, il n'y a pas de directeur général qui aurait officiellement le pouvoir d'embaucher ou licencier. Il n'y pas de patrons, pas de maîtres. Mais ces groupes ont tout de même besoin de personnes qui prennent en charge les tâches, qui endossent les responsabilités, qui ont une vue d'ensemble des besoins et du travail du groupe, qui peuvent s'avancer et dire « Allons dans cette direction ». Tout cela, et d'autres choses encore, constituent ce que j'appelle le leadership émancipateur.

Ce type de leader·euse n'est pas destiné à exercer l'entière du pouvoir dans le groupe, iel doit au contraire diffuser le pouvoir, créer et maintenir un contexte où le pouvoir-du-dedans de chacun·e peut s'épanouir. Les meneur·euse·s émancipateur·ice·s ne commandent pas en donnant des ordres. Iels guident par l'inspiration et par la conviction.

« Plutôt qu'un·e cheffe, Les Apaches avait un·e *nant'an* – un·e guide spirituel·le et culturel·le. Les nant'ans guidaient par l'exemple et n'exerçaient aucun pouvoir coercitif. Les membres de la tribu suivaient le·la nant'an parce qu'ils le voulaient, et non parce qu'ils y étaient obligé·e·s. Un des plus célèbres nant'ans de l'histoire est Geronimo, qui a défendu son peuple contre les troupes états-uniennes pendant des décennies. Geronimo n'a jamais à proprement parler commandé une armée. En revanche, lui-même se jetait dans la bataille et les autres le suivaient. Le raisonnement était : "Si Geronimo prend les armes, c'est sûrement une bonne idée. Geronimo a eu souvent raison par le passé, donc il est logique de combattre à ses côtés." Vous vouliez suivre Geronimo ? Vous suiviez Geronimo. Vous ne vouliez pas le suivre ? Alors vous ne le faisiez pas. Le pouvoir réside en chacun·e de nous, vous êtes libres de faire ce que vous voulez. La formule "vous devriez" n'existe pas dans la langue apache. La coercition est un concept qui leur est étranger³³. »

Imaginez un groupe qui randonne en forêt. Pour se restaurer, iels font cercle et partagent nourriture et conversation. Mais lorsqu'il s'agit d'entamer une ascension le long d'un étroit sentier rocheux, iels n'iront pas bien loin s'iels restent en cercle en se tenant la main. Quelqu'un·e doit se placer devant pour ouvrir le chemin. Un·e meneur·euse émancipateur·ice facilite la progression des autres. Iel est aussi capable de changer de position, d'abandonner sa position d'éclaireur·euse pour éventuellement se placer en fin de cortège, afin de s'assurer que les plus faibles et les plus lent·e·s ne se sentent pas abandonné·e·s.

Certains projets créatifs requièrent la solitude, mais beaucoup – comme monter une pièce de théâtre, créer un jardin partagé ou mettre à bas un système d'oppression bien ancré – ne peuvent être entrepris que collectivement. C'est la raison d'être des groupes. De temps en temps, chacun·e de nous sera amené·e à demander aux autres d'apporter leur soutien à notre vision. Et en retour, il nous sera souvent demandé d'apporter notre soutien aux autres.

De multiples rôles de meneur·euse·s

Les groupes collaboratifs ont beaucoup à gagner en pensant le leadership non comme une qualité qui s'incarnerait dans des personnes particulières mais comme une palette de rôles et de fonctions que nous pouvons tour à tour endosser ou abandonner.

Les hiérarchies regorgent de rôles et de titres officiels – P.-D.G., directeur, chef de service, producteur – et généralement ces rôles sont fixes.

On peut aussi définir des rôles officiels dans les groupes collaboratifs : facilitateur·ice, trésorier·e, Reine extraordinaire du compost... Souvent cependant ces rôles tournent,

³³ O. Brafman & R.A. Beckstrom, *The Starfish and the Spider*, *op. cit.*, p. 20.

particulièrement lorsqu'ils confèrent du pouvoir social et, potentiellement, du pouvoir-sur. Ce ne sera pas la même personne qui facilitera toutes les réunions – cette tâche sera assumée de manière tournante parce que le-la facilitateur-ice exerce un pouvoir potentiellement très important dans le groupe. Il est également important de recruter un nombre conséquent de volontaires pour les relations avec les médias afin qu'une seule personne ne soit pas identifiée comme la voix du groupe.

Il y a cependant des exceptions. Les rôles qui requièrent des compétences spécifiques, comme la comptabilité, ou qui demandent de l'expérience et de l'expertise ne peuvent être endossés que par des personnes qui possèdent la formation et les connaissances adéquates. Par exemple, la facilitation d'une réunion majeure, où des tensions sont à prévoir, ne doit pas être confiée à une personne qui débute dans ces fonctions. Si un groupe adopte la rotation des rôles, il doit également s'engager à former et accompagner ses membres pour qu'ils développent les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

EXERCICE

Questions à propos des rôles officiels

- Quels rôles officiels participent à la direction de votre groupe ?
- Qui les occupe ?
- Comment les personnes accèdent-elles à ces rôles ? En se proposant ? Sont-elles élues ou choisies ?
- La rotation des rôles est-elle prévue ? Si c'est le cas, comment les personnes sont-elles formées ou préparées à endosser leurs nouveaux rôles ?
- Si les rôles ne tournent pas, par quelle procédure changent-ils ?
- Comment les personnes forment-elles celles qui leur succèdent ?
- Y a-t-il des limitations s'agissant du nombre de rôles qu'une même personne peut endosser en un temps donné ?

De nombreux groupes sont des structures hybrides, à la fois collaboratives et hiérarchiques. Un groupe peut fonctionner comme un collectif égalitaire et découvrir que son activité nécessite de se doter d'une forme juridique, il se constitue alors en structure à but non lucratif, avec un comité de direction. Dans une université progressiste, un département peut prendre la plupart des décisions de manière collective, tandis que le-la chef-fe du département conserve le pouvoir officiel d'engager ou de licencier ses collègues. Les groupes hybrides ont également une large palette de rôles officiels. Une association à but non lucratif devra avoir au minimum un-e président-e, un-e secrétaire et un-e trésorier-e. Une épicerie qui fonctionne en coopérative autogérée aura besoin de désigner une personne qui s'occupe des comptes, une qui gère les commandes et une en charge de l'assortiment.

Catalyseur·euse·s et champion·ne·s

Les groupes collaboratifs comportent aussi des rôles informels, qui sont moins clairement définis. En effet, nous ne sommes pas toujours conscient·e·s du rôle que nous jouons. Dans *The Starfish and the Spider*, Brafman et Beckstrom identifient deux rôles informels importants dans les groupes horizontaux : le·la catalyseur·euse et le·la champion·ne³⁴.

Le·la *catalyseur·euse* déclenche l'action. Ce sont souvent des personnalités charismatiques et inspirantes, qui alimentent le groupe en idées. Iels ont souvent un haut degré de pouvoir social, qu'il soit acquis ou non, ou les deux à la fois. Iels ont également souvent une réputation importante – cette forme de crédibilité issue d'une rude expérience, qu'elle soit réelle ou exagérée. Ce sont souvent des personnes qui ont écrit des livres ou qui ont accompli des actes héroïques ou exaltants.

Eli et Ella jouent tou·te·s deux ce rôle à RootBound. Leur énergie et leur enthousiasme à l'égard du projet sont hautement communicatifs. Eli a d'ailleurs eu ce rôle de catalyseur pour de nombreuses communautés. Il débarque quelque part, donne une conférence, anime un atelier qui attire les nombreuses personnes qui s'intéressent aux communautés intentionnelles et au cohabitat, puis il les encourage à se fédérer et à forger leur propre projet, qui se concrétisera suite à sa visite.

Ce rôle de catalyseur·euse est éphémère. C'est la personne qui allume la flamme, mais ce n'est pas celle qui reste auprès du feu pour l'alimenter. Ce dernier rôle revient au·à la *champion·ne*.

Ces personnalités sont des champion·ne·s de l'organisation, iels ont l'art de faire advenir les choses. Iels sont les moteurs du groupe, ceux qui repoussent les obstacles et défendent le groupe à la fois contre les menaces internes et externes. Le·la champion·ne insufflé l'énergie au long cours : sans elleux, aucun groupe ou mouvement ne se développe ou ne prend de l'ampleur.

J'ai moi-même souvent joué le rôle de catalyseuse – en écrivant des livres, en réalisant des vidéos, et en me déplaçant dans beaucoup d'endroits pour mener des ateliers et enseigner aussi bien le rituel que l'action directe ou la permaculture. Mais les cercles spirituels, les actions militantes et les jardins biologiques ne surgissent pas partout sur mes traces. C'est seulement dans les lieux où des personnes endossent le rôle de champion·ne·s que le travail s'implante durablement. Lorsque quelqu'un·e dit « Je veux inviter telle personne pour enseigner. Je veux organiser un atelier. Je veux créer un cercle. Je veux faire advenir telle ou telle chose », cela finit par arriver. Ma présence et mes livres peuvent jouer le rôle de catalyseurs et impulser un désir de communauté, mais c'est le·la champion·ne qui avive la flamme et fournit le bois pour nourrir le feu et entretenir le foyer.

Ces deux types de rôles sont informels et demeurent souvent indéterminés et peu reconnus. Mais ils sont essentiels pour les groupes collaboratifs, comme pour l'ensemble du mouvement social.

³⁴ *Ibid.*

EXERCICE

Questions à propos des catalyseur·euse·s et des champion·ne·s

- Qui a joué le rôle de catalyseur·euse dans votre groupe – et de quelle manière ?
- Qui a joué le rôle de champion·ne dans votre groupe – et de quelle manière ?
- Y a-t-il des facettes de leurs rôles qui pourraient être définies, et qui pourraient tourner ou être partagées ?

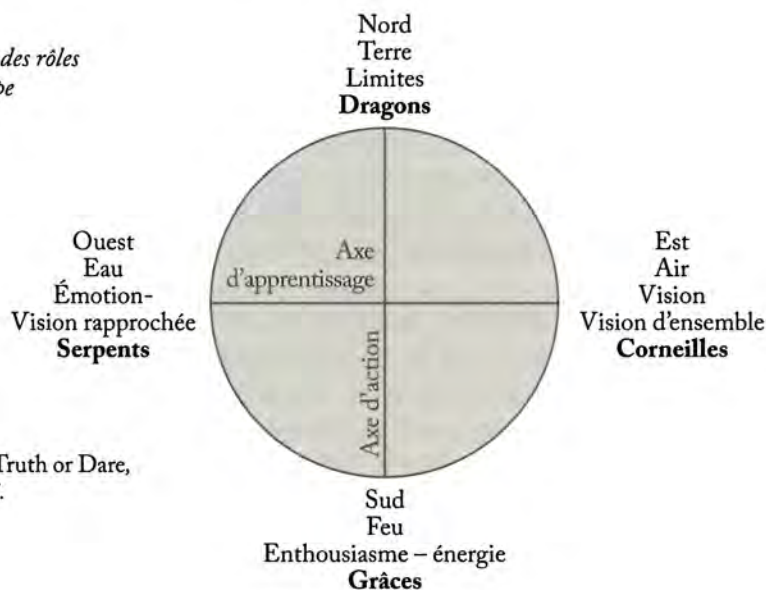
Le mandala des rôles dans le groupe

Dans mon livre *Truth or Dare*, j'ai identifié cinq rôles clés nécessaires à tous les groupes, et je les ai placés sur un mandala qui se superpose au talisman de la communauté saine³⁵. Les Grâces, les Dragons, les Corneilles, les Serpents et les Araignées, en agissant ensemble, forment la trame d'un groupe efficace.

L'axe d'action

Sud – Feu – Grâces. Les Grâces représentent l'enthousiasme et la passion que nous associons au feu – le feu est l'énergie, la puissance et le carburant qui entraînent le groupe. Le feu, c'est aussi le foyer, l'âtre, et les Grâces, par leur bienveillance, attirent les personnes dans le groupe et les font s'y sentir bien. Iels sont les hôte·sse·s qui accueillent les nouveaux·elles arrivant·e·s. À l'égard des plus ancien·ne·s, iels se montrent chaleureux·ses et dispensent l'estime qui est le corollaire d'un pouvoir social acquis.

Le mandala des rôles dans le groupe



³⁵ *Starhawk, Truth or Dare, op. cit., p. 277.*

Nord – Terre – Dragons. Les Dragons sont les *responsables* du groupe. Iels constituent l'ancrage concret du groupe – iels assument la responsabilité du fonctionnement général du groupe, posent des questions épineuses telles que : « Avons-nous les moyens de financer ce projet ? Qui va s'en occuper concrètement ? »

Les Dragons assurent également un rôle de protection et de défense du groupe. Iels veillent à ce que le groupe ne subisse pas d'intrusion et ne se disloque pas du fait de pressions internes. Iels gardent les frontières du groupe et gèrent ce qui se passe aux marges, ces zones dynamiques où la culture du groupe croise les forces plus largement à l'œuvre autour de lui.

L'axe d'apprentissage

Est – Air – Corneilles. Les Corneilles sont ce qui se rapproche le plus de ce qu'on imagine être des meneur·euse·s. Iels gardent une vision d'ensemble – quels sont nos objectifs, comment allons-nous les réaliser ? Quels changements nous réserve l'avenir et comment allons-nous nous adapter ? Quels obstacles et crises imprévues sommes-nous susceptibles de rencontrer et comment pouvons-nous nous y préparer ? Qui tient ses engagements et qui a tendance à abandonner en route ? Qu'est-ce qui se perd dans les interstices ?

Les Corneilles nous maintiennent dans le droit chemin en regardant vers l'avant. Iels font la synthèse de ce qui a été réalisé et déterminent ce qui doit encore être fait pour atteindre nos objectifs.

Ouest – Eau – Serpents. Les Serpents voient les choses d'en bas. Iels sont en prise directe avec les modes de fonctionnement du groupe et l'aident à adopter des pratiques et des projets qui confortent les liens. Iels sont attentif·ve·s aux schémas émotionnels et communicationnels dans le groupe et révèlent au grand jour les conflits larvés. Iels remettent en question les habitudes de pensée du groupe, sont attentif·ve·s aux ragots et à tout ce qui n'est pas exprimé directement ou ouvertement.

Les Serpents ont tendance à déranger, c'est pourquoi il ne s'agit pas d'un rôle facile à tenir. Mais, par nature, les Serpents sont destiné·e·s à changer de peau et à se renouveler. Les groupes aussi ont parfois besoin de muer, de se débarrasser de mauvaises pratiques et de vieux schémas stériles. En fin de compte, les Serpents contribuent à construire la confiance dans le groupe en faisant émerger les conflits latents.

Centre – Connexion – Araignées. Les Araignées se tiennent au centre de leur toile et cette position leur permet de percevoir le moindre mouvement venu de n'importe quel point. Dans les groupes, les Araignées jouent le rôle d'agent·e·s de liaison, attentif·ve·s à l'ensemble des échanges dans le groupe. Iels peuvent mettre en place des canaux de communication – une liste de discussion, un site internet performant, des chaînes d'appels

téléphoniques. Iels posent des questions telles que : « Qui a besoin d'être informé·e de cette décision ? Qui en est partie prenante ? »

Les Araignées jouent également les agent·e·s de liaison à l'égard des personnes extérieures au groupe – leurs réseaux leur permettent de toujours savoir avec quelle personne il est intéressant d'être en relation.

Ces rôles peuvent être tacites et informels. Certain·e·s d'entre nous, qui mettent toujours beaucoup d'enthousiasme et d'énergie dans tout ce que nous faisons, sont naturellement prédisposé·e·s au rôle de Grâce. D'autres sont des Serpents né·e·s, constamment attentif·ve·s aux émotions et à la face cachée des choses, ou des Araignées qui n'aiment rien tant que de mettre en relation les personnes qui partagent des intérêts communs. Dans les groupes collaboratifs, nous devons nous sentir autorisé·e·s à endosser ces différents aspects du leadership sans attendre qu'on nous en attribue officiellement la fonction.

Mais officialiser ces rôles peut aussi se révéler bénéfique pour le groupe. Dans les rituels organisés par Reclaiming, nous avons l'habitude de désigner une Corneille ou des Corneilles pour garder une vue d'ensemble sur la foule. Les Grâces accueillent les participant·e·s et aident ceux qui en ont besoin – par exemple, iels iront chercher des sièges pour les personnes qui ne peuvent se tenir debout longtemps ou répondront aux questions des personnes qui viennent pour la première fois. Les Dragons assurent la sécurité, iels surveillent les abords du cercle et interviennent lorsque des personnes ivres s'approchent trop près ou lorsque la police arrive et demande à ce qu'on produise les autorisations.

Le fait d'assumer un rôle officiel peut avoir un profond impact au niveau personnel. En 2008, lorsqu'une délégation de notre grappe païenne s'est déplacée à Saint-Paul (Minnesota) pour manifester contre la Convention nationale des Républicains, nous avons organisé un rituel de la nouvelle lune. Un groupe de jeunes cyclistes qui avait fait le trajet de Milwaukee à Saint-Paul avait prévu d'arriver dans le même parc, le même soir. Nous avons décidé d'unir nos forces, et nous leur avons proposé d'être nos Dragons pour notre rituel.

Les jeunes cyclistes ont été très inspiré·e·s par l'idée des Dragons. Au cours de leur voyage, iels se sont fabriqué des costumes de dragons, avec des coupes de cheveux assorties. Lorsqu'ils sont arrivé·e·s, après des centaines de kilomètres de route, iels se sont dirigé·e·s vers le parc et se sont mis à tourner autour de nous pour marquer les limites du cercle rituel. Durant celui-ci, iels étaient en éveil, prêt·e·s à sonner l'alerte en cas d'intervention policière, d'attaque par des contremanifestant·e·s ou des badaud·e·s.

Par la suite, Thistle, notre contact dans le groupe, m'a dit : « L'expérience a été tellement forte pour nous ! Nous avons beaucoup discuté sur ce que signifiait pour nous le fait d'être les Dragons, de détenir cette énergie protectrice. C'était vraiment agréable de sentir qu'on tenait cette frontière. Et je pense que la discussion et l'ensemble du processus ont eu un impact positif sur le groupe. Ça aura des effets sur le long terme, j'en suis sûre³⁶. »

³⁶ *Thistle, communication personnelle.*

EXERCICE

Expérimenter les rôles du mandala

Par paires, discutez des questions suivantes :

- Quels rôles avez-vous tendance à endosser ? Dans votre vie ? Dans le groupe ?
- Quels sont les rôles avec lesquels vous êtes le moins à l'aise, que vous vous sentez le moins capable d'endosser ?
- Quels rôles cherchez-vous sciemment à éviter ?
- Dans votre groupe, quels rôles sont déjà remplis ?
- Et au contraire, quels rôles ne sont pas attribués ?
- Dans votre groupe, quels rôles confèrent du pouvoir social ?
- Quels rôles sont susceptibles de générer des résistances ou du conflit ?

• Pour une prochaine réunion ou un projet, engagez-vous à endosser un rôle avec lequel vous vous sentez moins à l'aise, que vous ne choisiriez pas naturellement. Partagez votre décision avec votre partenaire et demandez l'aide dont vous avez besoin.

• À la fin de cette réunion ou de ce projet, prenez le temps de vous pencher sur cette expérience :

- Comment cela s'est-il passé pour vous ?
- Quel a été votre ressenti ?
- Quelles choses avez-vous perçues ou remarquées en endossant ce rôle, dont vous n'auriez pas eu connaissance dans une autre position ?
- Qu'avez-vous appris ?

Six styles de leadership

Daniel Goleman, introducteur du concept d'intelligence émotionnelle, propose, en collaboration avec Richard Boyatzis et Annie McKee, une autre manière de concevoir le leadership³⁷. Ils définissent six styles de leadership : le style visionnaire, le style coach, le style fédérateur, le style démocrate, le style chef de file et le style directif. Les auteur·ice·s les comparent au contenu d'un sac de golf, avec son « fagot » de clubs assortis : chacun est utile dans des circonstances particulières et peut être bien ou mal utilisé.

Les quatre premiers styles contribuent à la résonance, à l'harmonie, au lien et à la satisfaction du groupe.

Le style visionnaire. *J'inspire les gens par l'ampleur de ma vision et j'envisage les choses à long terme. Je garde les yeux sur l'objectif.*

Le·la meneur·euse de style visionnaire nous aide à concilier la vision du monde que nous désirons, notre sens de l'engagement, nos valeurs fondamentales et nos objectifs à court et long terme. Il·elle identifie les enjeux, et les risques en cas d'échec.

³⁷ Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard Business, 2002, p. 53-88.

C'est un style qui convient particulièrement aux groupes qui démarrent, ainsi qu'à ceux qui doivent prendre une nouvelle direction ou effectuer des changements dans leurs missions ou leur structure.

Le style coach. *Je révèle le meilleur de chacun·e. J'aide chaque personne à développer ses talents et ses points forts, et à surmonter ses faiblesses.*

Le·la coach est attentif·ve à chaque personne individuellement, iel aide à identifier et à renforcer les compétences de chacun·e et à surmonter leurs lacunes. Les coachs cherchent à créer les conditions qui permettent aux autres de progresser et de rayonner. Iels nous encouragent à essayer de nouvelles choses et aident à amortir notre chute lorsque nous trébuchons.

C'est un style qui est particulièrement approprié lorsque certain·e·s membres du groupe ont besoin d'être accompagné·e·s pour avancer et grandir. Cet accompagnement individuel est plus efficace que les exhortations et les admonestations collectives lorsqu'on a affaire à des communautés qui ont subi des traumatismes ou à des individus perturbés.

Le style fédérateur. *J'apprends aux personnes à mieux travailler ensemble en développant des liens amicaux.*

Le·la fédérateur·ice sait souder une équipe, iel amène les gens à travailler de concert en direction d'un même objectif, iel sait construire la confiance et créer une atmosphère conviviale et harmonieuse dans le groupe.

C'est un style qui est particulièrement approprié lorsque les groupes sont en conflit, qu'ils sont soumis à un stress important ou qu'ils font face à des désaccords profonds.

Le style démocrate. *J'écoute l'avis de tout le monde et j'implique chacun·e dans toutes les décisions qui les affectent. Je suis avide de retours et de critiques constructives.*

Le·la meneur·euse de style démocrate sait créer une atmosphère d'inclusivité et d'ouverture à la participation de chacun·e. Iel veille à ce que chaque voix soit entendue et à ce que le pouvoir ne soit pas accaparé par un·e ou quelques individu·e·s.

Bien que ces quatre types aient plutôt tendance à créer de l'harmonie, en cas de déséquilibre, chacun d'eux peut avoir ses inconvénients.

Les excès du style visionnaire. Un·e meneur·euse visionnaire est parfois tellement en avance sur le groupe et sur ses moyens réels que plutôt qu'inspirant·e, iel peut devenir écrasant·e. Les visionnaires peuvent être ramené·e·s à la réalité par ceux qui s'efforcent de tenir les frontières, qui sont attentif·ve·s aux détails et au respect des limites.

Les excès du style coach. Les coachs peuvent pécher en sacrifiant les besoins du groupe au profit du développement individuel. Les relations particulières existantes entre

le·la coach et tel·le individu·e pourront créer des jalousies chez d'autres membres du groupe. Ceux qui sont attentif·ve·s à l'équilibre émotionnel général du groupe pourront apporter leur secours dans ce genre de situation.

Les excès du style fédérateur. Les fédérateur·ice·s peuvent éprouver des difficultés à effectuer des retours critiques, à poser des limites et à exiger que chacun·e rende compte de ses actes. Ils pécheront en essayant d'être trop « sympas » et en fermant les yeux sur des comportements qui menacent l'harmonie générale du groupe. Ils ont besoin de l'aide de ceux qui sont capables de fournir des retours clairs et constructifs, de poser des limites et d'exiger de tou·te·s les membres du groupe qu'ils assument leurs responsabilités.

Les excès du style démocrate. Les démocrates ont du mal à prendre les commandes lorsque cela est nécessaire. Parfois des décisions ont besoin d'être prises, car le groupe a besoin d'avancer. Ce type de meneur·euse aura parfois besoin de l'aide de ceux qui sont capables de donner de l'élan au groupe, de prendre des décisions nettes et de donner une direction.

Les deux styles que nous allons examiner maintenant ont tendance à introduire la dissonance et la disharmonie dans le groupe, même s'ils peuvent aussi avoir leur utilité.

Le style chef·fe de file. *Je mets la barre très haut et j'impose un rythme soutenu – avant tout pour moi-même.*

Les chef·fe·s de file poussent le groupe à en faire toujours plus et à s'acquitter rapidement des tâches déterminées. Ils proposent de grands défis et créent l'élan nécessaire pour les relever – ils ont tendance à transcender les forces des simples mortel·le·s et à laisser leurs camarades pantelant·e·s dans leur sillage.

Ce style est particulièrement utile lorsque le groupe fait face à de grands défis, à une urgence ou à un délai serré. Avec eux le groupe peut déplacer des montagnes. Mais ces drogué·e·s du travail peuvent pécher par l'excès en imposant un rythme trop frénétique : l'organisation, l'anticipation et l'attention mutuelle peuvent faire défaut. Dans ce genre de situation, les risques de burn-out sont importants.

Le style directif. *Je prends le contrôle, je donne des axes clairs. Je sais ce qui doit être fait, je dis aux autres quoi faire, je donne des ordres.*

Le style directif nous est généralement familier. Dans les groupes collaboratifs, ce style est considéré comme indésirable et les membres du groupe qui tombent dans ce travers risquent d'être confronté·e·s à des rancœurs et des rébellions. Cependant, en cas de crise ou d'urgence, une personne apte à commander sauvera peut-être le groupe d'une catastrophe. Lorsque les gens ont peur, sont désorientés et ne savent pas quoi faire, une

personne assurée, qui a une idée précise ce qu'il faut faire pour avancer, permettra de mobiliser le groupe et d'encourager ses membres à passer à l'action.

Certes ces deux styles de leadership font courir le risque de créer de la dissension et du ressentiment dans le groupe, mais ils ont aussi leurs aspects positifs.

Aspects positifs du style chef-fe de file. Dans une crise, ou à l'approche d'une échéance, lorsque le temps est venu de s'atteler à la tâche et de travailler sans relâche pour achever le travail, un·e bon·ne chef-fe de file donne l'exemple. Iel fait plus qu'organiser et diriger le travail, iel met les mains dans le cambouis et participe directement au boulot. Ses accès de frénésie donnent de l'énergie au groupe et lui permettent de traverser les moments de crise.

Aspects positifs du style directif. En cas d'urgence, quand l'adrénaline monte d'un coup, c'est souvent la confusion qui règne. Les gens paniquent, oublient ce qu'ils ont à faire et deviennent incapables de trouver les informations et les outils pertinents. Les services d'urgence, les armées, le personnel médical sont souvent organisés selon une structure de commandement stricte, parce que l'anxiété peut se révéler paralysante : la formation, l'expérience et des chaînes de commandement claires sont nécessaires.

Mais lorsque l'urgence ou le danger sont derrière nous, dans un groupe collaboratif, le·la commandant·e doit savoir se retirer. Ceux qui apprécient cette position sont néanmoins rarement disposé·e·s à le faire. Il suffit de voir la façon dont les gouvernements peuvent créer ou faire perdurer un état de crise pendant des décennies afin de justifier le renforcement permanent des structures de contrôle. Le chef de guerre se proclame roi, institutionnalisant un rôle temporaire.

Dans les groupes collaboratifs, nous préférons habituellement cultiver les quatre premiers styles de leadership. Il nous arrive parfois de faire une incursion vers l'un ou l'autre des deux derniers rôles – cela doit rester possible pour des raisons d'efficacité. Mais il est sage que cela reste temporaire. En développant notre compréhension du leadership, nous pouvons affiner notre capacité à employer le style approprié à chaque situation.

Qu'est-ce qu'un leadership émancipateur ?

Lorsque le·la meneur·euse porte et sert une vision forte et profonde susceptible d'inspirer les autres et de faire qu'ils s'en sentent partie prenante et se l'approprient, alors le caractère émancipateur du leadership s'affirme. Lorsque Rob Hopkins a créé le mouvement des « Villes en transition », sa vision consistait à s'inspirer des principes de la permaculture et du design écologique pour les appliquer aux communautés locales. C'était une

EXERCICE

Questions à propos des styles de leadership

• Parmi les six styles décrits ci-dessus, quels sont ceux que vous avez tendance à adopter ? Avec lesquels vous sentez-vous le plus à l'aise ?

• Avec lesquels êtes-vous mal à l'aise ?

• Quels sont vos propres points forts et faibles en tant que meneur·euse ? Dans quel domaine êtes-vous efficace, et dans quels autres auriez-vous besoin de recevoir des retours constructifs ou d'être accompagné·e ?

• Pouvez-vous penser à une situation concrète où chacun de ces styles a été employé ? Qu'est-ce qui a été fait ? Quel a été l'impact ?

• Pensez à un groupe ou à une organisation dont le travail vous paraît efficace. Par qui sont-elles dirigées, quels sont les styles de leadership employés ?

• Quel style prévaut dans votre groupe ?

Jeu de rôle autour des styles de leadership

Prenez une pile de fiches format cartes à jouer, écrivez le nom des différents styles sur six d'entre elles, laissez les autres vierges. Mélangez les cartes et distribuez-les afin que personne ne puisse voir les cartes des autres. Chaque participant·e regarde sa carte, et adopte le rôle indiqué dans l'un des scénarios suivants – ou dans d'autres si aucun de ceux-ci ne convient à votre groupe.

• À RootBound, on vient de découvrir un défaut structurel au niveau des fondations de la maison commune et les réparations à prévoir vont coûter 50 000 \$. Une assemblée générale a été convoquée pour débattre de ce qu'il faut faire.

• Le conseil municipal de votre ville lance un appel à projets en direction des associations capables de coupler éducation

à l'environnement et formation professionnelle pour les jeunes en difficulté.

• Vous êtes une association qui promeut le développement durable et vous voulez lancer un nouveau programme.

• Vous êtes « Villes côtières en transition », une association qui aide les communautés urbaines côtières à s'orienter vers une trajectoire bas-carbone. En pleine réunion, vous apprenez qu'un ouragan dévastateur s'apprête à toucher votre région.

Laissez le scénario se dérouler pendant 15 à 30 minutes, puis arrêtez le jeu et débrievez :

• Qui a pris la direction des opérations ? De quelle manière ?

• Quels styles de leadership ont été employés ? Diriez-vous que les meneur·euse·s se sont montré·es mesuré·es dans leur pratique, ou excessif·ve·s ?

• Quels styles se sont montrés efficaces, ou moins efficaces ?

• Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment, pour plus d'efficacité ?

Entraînement aux styles de leadership

Par paires, discutez des questions sur les styles formulées plus haut. Pour la prochaine réunion ou le prochain projet, engagez-vous à adopter un des styles avec lequel vous n'êtes pas à l'aise, ou alors un style dans lequel vous désirez développer votre maîtrise. Faites-en part à votre partenaire et demandez toute forme d'aide dont vous pourriez avoir besoin.

À l'issue de la réunion ou du projet, échangez autour de ces questions :

• Qu'avez-vous pensé de cette expérience ?

• Quel est votre ressenti ?

• Pensez-vous avoir été mesuré·e ou excessif·ve dans le style adopté ?
• Quelles paroles ou quels actes vous ont fait verser dans l'excès ?

• Qu'avez-vous remarqué ou perçu, du fait du style de leadership adopté, que vous n'auriez peut-être pas vu sinon ?
• Qu'avez-vous appris ?

vision ambitieuse, bien trop ambitieuse pour qu'elle soit mise en œuvre par une seule personne. Cette vision était suffisamment large pour permettre à de nombreuses personnes de s'y greffer et de développer leur propres idées et intérêts – transformer un terrain vague en jardin partagé, créer des jardins-forêts dans les parcs de la ville, modifier la politique de gestion de l'eau ou investir dans les énergies renouvelables. La vision originelle de Rob a permis à un grand nombre de gens de découvrir leur propre pouvoir et leur capacité à mener des projets.

Le·la meneur·euse permet aussi à chacun·e de développer ses capacités d'action lorsqu'iel établit une stratégie de groupe avec un parcours clair, qui part d'un point de départ et désigne un point d'arrivée, avec des jalons et des objectifs précis tout au long.

Ce type de meneur·euse est capable d'endosser différents rôles et est à l'aise avec tous les styles de leadership. Iel use cependant rarement du mode directif et guide le plus souvent par l'exemple et la persuasion. Mais lorsqu'il est nécessaire de passer à un mode de commandement plus autoritaire, iel est capable de le faire, tout en sachant revenir à un mode plus démocratique dès que ce besoin d'autorité a disparu.

Iel est aussi capable de prendre des risques. Dans *Le Seigneur des anneaux*, les vrais meneurs sont ceux qui se mettent le plus en danger, entraînant les troupes dans la bataille. Le vilain seigneur Sauron et l'intendant souverain Denethor restent dans leur fauteuil et dirigent les choses de l'arrière.

La plupart d'entre nous n'ont heureusement pas à subir l'attaque des orques au cours de nos activités quotidiennes. Les risques auxquels nous faisons face sont l'échec, le fait d'être mal vu·e, l'humiliation publique ou le risque d'endettement financier – et parfois le risque d'être poignardé·e dans le dos par un·e membre de votre propre groupe ! Le·la leader·euse émancipateur·ice est déterminé·e à mettre tout le monde en ordre de marche pour accomplir les missions du groupe.

Iel sait aussi se mettre en retrait. Iel n'accapare pas le centre de la scène mais recherche toujours des modalités de partage.

Iel place la priorité dans les besoins du groupe et réfléchit à la manière dont chacun de ses actes va affecter le groupe.

Iel prépare sa succession en formant des personnes dans cette perspective, alors même que ses fonctions continuent de le·la passionner et qu'iel n' imagine pas les abandonner.

Iel sait se préserver en prenant uniquement les responsabilités dont l'accomplissement va le·la réjouir, iel sait faire des pauses pour se reposer en cas de fatigue. Iel veille à sa

propre santé et à son bien-être, parce qu'il sait que le sacrifice de ses besoins essentiels ne bénéficiera ni au groupe ni à lui-même sur le long terme.

Tout cela, évidemment, dessine un portrait idéal vers lequel nous devons tendre, mais la plupart d'entre nous achopperons sur un point ou un autre. Même la meilleure des meneuses fait des erreurs. Si ce n'est pas le cas, c'est sans doute qu'il n'expérimente pas suffisamment. Car une leader·euse émancipateur·ice sait apprendre de ses expériences et est aussi capable de s'excuser et de faire amende honorable pour avancer.

Faire circuler le pouvoir. Le pouvoir a tendance à se concentrer entre les mêmes mains et, même avec la meilleure volonté du monde, la plus consciente des meneuses aura tendance à l'accaparer au fil du temps. Lorsque le pouvoir devient permanent et statique, les groupes ne progressent plus.

Les groupes collaboratifs doivent se doter de stratégies pour partager le pouvoir et développer des capacités à l'exercer chez toutes les membres du groupe. Pour permettre au pouvoir de circuler de manière fluide dans le groupe, nous pouvons adopter quelques principes clés au sein de nos structures.

Limiter l'accumulation du pouvoir. Nous pouvons établir des règles pour limiter la quantité de responsabilités que peut prendre une même personne, le nombre de commissions auxquelles elle peut participer, par exemple, ou combien d'aspects d'un projet elle peut prendre en charge. Nous pouvons diviser une tâche importante en une multiplicité de petites missions et les répartir entre différentes membres.

Partager les rôles et les responsabilités. On peut par exemple cofaciliter les réunions, afin de partager un rôle important. Dans Reclaiming, nous coenseignons nos cours sur la spiritualité de la Déesse, pour donner un exemple de pouvoir partagé, afin que les étudiant·es soient en contact avec différents points de vue, et pour que personne ne soit perçue comme une gourou. Lorsqu'un rôle est exercé de manière conjointe, nous pouvons aussi unir nos forces et compenser les faiblesses de chacun·e. Une personne naturellement tournée vers le rôle de Grâce, qui sait créer la cohésion, aura intérêt à travailler avec une partenaire plus portée à prendre garde aux limites, façon Dragon.

Instaurer une rotation des rôles et des responsabilités. De nombreux rôles gagnent à faire l'objet d'une rotation – par exemple la facilitation des réunions. Certains rôles nous placent au centre de la scène – assurer la relation avec les médias, par exemple, ou organiser un rassemblement. Les personnes qui endossent ces rôles reçoivent plus d'attention que les autres – à la fois positive et négative. Faire tourner ces rôles permet de redistribuer plus équitablement éloges et critiques.

D'autres rôles sont plutôt de l'ordre de corvées qui doivent être faites – prendre des notes lors des réunions et faire des comptes rendus, retourner le compost, faire la vaisselle

après les repas collectifs. Il est important de les partager, afin que personne ne se retrouve toujours à faire la même tâche pénible.

Formation et apprentissage. Certains rôles requièrent une formation et une préparation : faciliter les réunions, tenir la comptabilité, faire des boutures dans la serre... Pour assurer le développement du groupe sur le long terme, nous avons intérêt à donner aux personnes les moyens d'apprendre à la fois théoriquement et pratiquement, et à les accompagner dans l'acquisition de ces compétences. Quand ces compétences répondent à des besoins qui concernent le groupe tout entier – par exemple, le fait de savoir communiquer ou la connaissance des procédures de consensus – le groupe se doit d'engager des fonds pour fournir une formation globale pour toutes ses membres. Cela se révélera rentable sur le long terme en améliorant le fonctionnement du groupe et en évitant des heures et des heures de discussions stériles.

Transmettre le pouvoir. Parce que, dans les groupes collaboratifs, les rôles impliquant du pouvoir peuvent passer de l'une à l'autre de manière fluide, savoir quand et comment transmettre le pouvoir fait partie du travail de meneuse. Le pouvoir circule et nous pouvons être sûres que lorsque nous lâchons prise, d'autres reprendront le flambeau des tâches et des responsabilités, nous laissant libre de nous trouver de nouveaux centres d'intérêts et de nouveaux défis.

L'élégance dans le lâcher prise. Lors des rituels, nous procédons souvent à l'invocation d'un cône de pouvoir au son des tambours, ce qui porte le groupe vers des sommets d'exaltation. Les tambours ont bien sûr plaisir à accélérer le rythme pour rendre leurs battements toujours plus impressionnants – mais nous ne les encourageons pas dans cette voie parce qu'alors iels prendraient le contrôle de la cadence et de la concentration de l'énergie – sans forcément le faire correctement. Au contraire, nous leur apprenons à garder une cadence régulière, à se mettre à l'écoute du groupe et à suivre l'énergie plutôt qu'à la canaliser. Lorsque le cône s'élève, les tambours se taisent et seules les voix demeurent. Ce sont les voix qui portent le cône, parce que tout le monde a une voix, mais tout le monde n'a pas un tambour. Lorsque les choses sont faites correctement, personne ne se rend compte que les tambours se sont tus, nous ressentons simplement le son et l'énergie qui emplissent l'espace dans une communion et une extase partagée.

Une bonne meneuse est comme ces tambours. Iel donne au groupe un tempo régulier grâce auquel le groupe prend corps. Iel trouve de nouveaux rythmes et de nouveaux airs qui font danser nos pieds. Si cette meneuse / tambour se retire trop brusquement, le groupe se sent abandonné, à la dérive, et ne se sentira pas forcément capable de continuer, ne saura pas quelle direction adopter. Mais si elle la meneuse s'accroche trop longtemps au pouvoir, le groupe finira peut-être par s'en irriter et se rebellera.

EXERCICE

Se mettre en retrait

Comment savoir à quel moment se mettre en retrait, et comment le faire avec élégance ?

1. Assurez-vous que le bébé sache nager avant de le jeter dans la piscine : le groupe dispose-t-il des compétences et des outils nécessaires pour poursuivre son travail ?

2. Assurez-vous que le·la prochain·e meneur·euse est bien prêt·e et clairement désigné·e, et/ou que le groupe dispose d'une procédure claire pour le·la choisir.

3. Formez et accompagnez vos successeur·euse·s. Impliquez la nouvelle

génération des dirigeant·e·s dans vos décisions et demandez-leur conseil en temps voulu.

4. Mettez-vous en retrait progressivement. Dans un rituel, tous les tambours ne cessent pas d'un coup – ils s'évanouissent petit à petit, se faisant de plus en plus discrets, se taisant les uns après les autres, un dernier tambour continuant encore seul un moment, marquant une simple pulsation. Restez disponible pour guider et soutenir les nouveaux·elles meneur·euse·s.

Reclaiming était au départ un petit collectif à San Francisco. Dans les années 1980, on nous a demandé de venir enseigner une semaine lors d'un *witch camp* près de Vancouver, en Colombie Britannique. Pendant quelques années, cinq d'entre nous (sur les dix que comptait le collectif) retournèrent enseigner au Canada. Nous avons commencé très tôt à former celles qui étaient destinées à nous succéder. Notre premier objectif était de donner localement aux personnes la capacité de créer leurs propres rituels, et de faire naître leur propre communauté. Mais lorsque nous avons estimé que suffisamment d'enseignant·e·s avaient été formé·e·s pour pouvoir poursuivre sans nous, nous avons annoncé abruptement que nous ne reviendrions pas. Nous avons décrété unilatéralement que toute personne dans le camp qui avait reçu notre enseignement était maintenant membre du collectif des enseignant·e·s et nous les avons laissé prendre toutes les décisions concernant l'avenir du camp.

Nous avons agi comme des tambours quittant brusquement le rituel, alors que le cône a tout juste commencé à s'élever. Notre retrait a été abrupt et non progressif. Au nom de l'empowerment, nous avons pris les commandes et imposé au groupe de travailler avec certaines personnes, sans consultation préalable. Nous voulions les émanciper, qu'elles le veuillent ou non. Il ne nous était pas venu à l'idée qu'elles pouvaient avoir envie de prendre en charge leur propre émancipation ! Il a fallu plusieurs années à cette communauté pour se remettre de notre erreur.

Le petit-déjeuner des champion·ne·s

Une fois que les catalyseur·euse·s ont reçu louanges et admiration, iels vont voir ailleurs. Mais les champion·ne·s ne lâchent pas, rappelant les gens pour qu'ils soient présents

aux réunions, multipliant les communiqués de presse, bataillant ferme avec l'opposition et motivant chacun·e à faire plus d'efforts pour accomplir sa mission.

Dans un monde idéal, nous devrions apprécier, chérir et soutenir ces champion·ne·s. Mais dans les groupes cocréatifs, ces champion·ne·s cristallisent souvent les problèmes. Iels deviennent la cible de plaintes et d'attaques sans fin ; iels sont peu reconnu·e·s alors qu'iels font énormément. Si jamais iels parviennent à survivre, leur enthousiasme s'en trouve souvent affecté, ainsi que leur efficacité. Quelles raisons à cela ? Eh bien, voici une autre règle tirée de mon expérience :

Les personnes qui ont de bonnes capacités d'organisation ont souvent des personnalités autoritaires.

Ces caractéristiques mêmes qui font d'eux des champion·ne·s les poussent également à commander et à imposer un rythme qui laisse les autres pantelant·e·s. Iels sont actif·ve·s, et non passif·ve·s. Plutôt que de s'asseoir et d'attendre que les choses arrivent, iels les font advenir. Iels ont des égos suffisamment développés pour croire au caractère décisif de leur mission et en la légitimité de leur but. Iels aiment contrôler les choses. Iels sont attentif·ve·s aux détails, anticipent et planifient soigneusement afin de garder ce contrôle.

Toutes ces caractéristiques sont appréciées dans le cadre d'une hiérarchie, où l'on attend des personnes qu'elles exercent un contrôle sur les autres. Mais, dans les groupes cocréatifs, particulièrement dans ceux qui promeuvent un idéal fort d'égalité, ce penchant au contrôle est souvent source de conflit.

Le va-et-vient qui consiste à se mettre en avant puis en retrait n'est pas la plus simple des danses, personne n'y parvient parfaitement, d'une manière qui satisfasse tout le monde. Il y aura toujours quelqu'un·e pour souhaiter que tel·le meneur·euse se retire rapidement, alors que cette dernier·e considère que c'est prématuré pour le groupe. C'est parfois parce que cette personne convoite la place de meneur·euse, mais il arrive aussi qu'elle n'ait aucune intention de se proposer et d'assumer réellement le travail. Un jour, dans Reclaiming, une personne m'a avoué qu'elle avait essayé de me pousser hors du collectif « juste pour voir si elle en était capable ». La volonté d'égalité masque parfois la simple expression de la jalousie et de l'envie. Le pouvoir social accumulé, dûment ou non, par une même personne, crée souvent du ressentiment chez les autres. Nous ne croyons pas suffisamment en notre propre capacité à gagner l'estime du groupe, donc nous essayons d'abattre notre rival·e.

Bien sûr, on peut aussi avoir des raisons légitimes de s'inquiéter de la concentration du pouvoir dans le groupe, ou de critiquer ceux qui l'exercent. Si un·e champion·ne se retrouve au centre de toutes les dimensions du travail du groupe et que vous voulez vous impliquer, vous serez forcément amené·e à interagir avec ellui. Si Jane fait partie de la commission coordination, de la commission finances et de la commission menus, ça ne laisse pas beaucoup de place à l'exploré·e de Jane.

Les meneur·euse·s font des erreurs. Les champion·ne·s peuvent facilement glisser vers l'autoritarisme et agir de manière blessante. Beaucoup de groupes cocreatifs ont une structure consacrée pour faire des retours et formuler les inquiétudes à ce sujet. Lorsqu'il n'y a pas d'espace pour formuler tout cela de manière constructive, un schéma destructeur risque de s'installer dans le groupe : une personne s'empare des rênes et investit énormément de temps et d'énergie dans le groupe ou dans un de ses projets. Bientôt quelqu'un·e l'accuse d'accaparer l'attention, de faire étalage de son pouvoir ou de son privilège. Un conflit surgit, le·la champion·ne subit des attaques et finit par être abattu·e. Le conflit affaiblit le groupe et le prive d'un·e de ses membres les plus dévoué·es et acharné·es. Le groupe ne s'en remet jamais complètement et finit par se dissoudre.

Le seuil d'acceptabilité du pouvoir effectif

Ce type de groupe souffre d'un syndrome que je nomme le *seuil d'acceptabilité du pouvoir effectif*. Nous nous employons à ce que les individu·e·s gagnent en pouvoir, jusqu'au moment où quelqu'un·e se met à exercer le pouvoir – défini ici de manière très simple comme la capacité de faire que ce qu'on veut voir advenir se réalise. À partir de là, c'est comme s'ils franchissaient une ligne invisible qui sépare les opprimé·es des oppresseur·euse·s. Soudain, cette personne que nous avons tellement accompagnée pour qu'elle fasse entendre sa voix devient celle que tout le monde dénonce.

Pour désigner ce schéma, je parle également du *pouvoir de se plaindre*. Nous concentrons notre attention et nos efforts d'éducation sur tou·te·s ceux qui adoptent une posture de victime et se plaignent de la façon dont le groupe est dirigé. Quiconque agit véritablement ou montre la direction à prendre est considéré·e comme suspect·e.

Malheureusement, un tel fonctionnement ne fait pas gagner grand-chose à qui que ce soit. Personne n'est satisfait·e et, souvent, peu voire rien n'est fait. Le véritable gain en pouvoir passe par l'action. Il ne suffit pas de se plaindre. Passer à l'action implique de prendre des responsabilités – de proposer des solutions et de travailler à leur mise en œuvre.

Mais dans un groupe qui souffre de ce syndrome, il n'y pas de champ d'action, pas d'autonomie possible, pas de marge de manœuvre pour la créativité. Certes le groupe en a peut-être fini avec les inégalités entre meneur·euse·s d'un côté et suiveur·euse·s de l'autre, avec le fait que certain·e·s tiennent la vedette et que d'autres fassent office de simples figurant·e·s. Mais en instaurant cela, iels privent l'ensemble des membres de leur puissance d'agir.

Voici quelques-uns des postulats tacites qui se cachent derrière ce syndrome dans les groupes progressistes et collaboratifs.

1. Toute personne qui se montre exceptionnelle dans ses compétences, son expérience, son niveau d'implication ou autre, et qui prend des responsabilités importantes – appelons-les « les meneur·euse·s » – est suspecte par principe. Elle constitue la cible idéale de toutes les attaques.

Il en résulte que personne ne se sent véritablement en sécurité dans le groupe. L'absence de confiance est la règle. Personne ne se trouve en mesure de former, d'accompagner les autres pour transmettre ses compétences.

2. Les meneur·euse·s ne doivent recevoir nulle gratification ou bénéfice ou récompense d'aucune sorte en dehors de la simple joie procurée par le travail en lui-même, sinon c'est qu'ils exploitent les autres.

Dans les groupes collaboratifs, nous agissons souvent en réaction au système hiérarchique au sens large, dans lequel de hauts niveaux de responsabilité confèrent des avantages en termes de statut et de pouvoirs annexes. Nous ne voulons pas reproduire ce type d'inégalités. Nous voulons en revanche permettre aux personnes de recevoir une juste rétribution pour leur travail, ainsi que des marques d'estime et de respect. Si un groupe constate que ses membres les plus expérimenté·e·s partent ou font des burn-out les un·e·s après les autres, cela peut être le signe que ce schéma est à l'œuvre.

3. Nous devons toujours sacrifier les besoins, les avantages et les récompenses de nos propres membres au profit des personnes extérieures. La véritable émancipation consiste à toujours se ranger auprès de ceux qui se perçoivent comme des victimes ou des perdant·e·s.

Un tel groupe fonctionne sur le pouvoir-du-dessous – les personnes parviennent à leurs fins en se positionnant comme victimes. Elles gagnent en pouvoir social, non en prenant des responsabilités, mais en se plaignant de ceux qui les exercent. Ceux qui récriminent ne sont pas vraiment encouragé·e·s à agir, et ceux qui agissent vraiment sont discrédité·e·s.

4. Nous refusons de reconnaître que les personnes peuvent avoir différents niveaux de compétence, d'expérience, de talent, d'engagement ou de responsabilité parce que, ce faisant, nous accrédirions l'idée d'une hiérarchie.

Conséquemment, le groupe est incapable de mettre à profit les compétences et les talents de ses membres. Nous ne sommes pas en mesure de nous accompagner et de nous critiquer les un·e·s les autres, nous ne savons pas évaluer quelles compétences ou formes de responsabilités sont nécessaires et opérationnelles dans un groupe, nous ne pouvons établir de normes et nous rendre mutuellement comptables de nous y tenir.

En résistant à la figure du père autoritaire inhérente au patriarcat, nous demandons aux gens d'adopter celle de la mère altruiste typique – eh oui – du patriarcat. J'ai connu un de ces moments d'illumination décisive lorsque j'ai réalisé que mon éducation de petite fille des années 1950 m'avait parfaitement préparée à prendre cette place de meneuse dans des collectifs féministes horizontaux. « Les garçons n'aiment pas les filles intelligentes », m'a dit ma mère lorsque j'avais six ans. Nous devions, je pense, être en train de regarder le concours de Miss America et j' imagine qu'elle devait s'exclamer de temps à autre en soupirant : « Peut-être qu'un jour ce sera toi qui seras sur le podium. »

« Les garçons aiment les gentilles filles », m'a-t-elle conseillé.

J'ai décidé de suivre son conseil. Je suis retournée à l'école et, bien que je sois restée la meilleure de la classe – une sorte d'Hermione Granger –, j'ai appris à minimiser mon intelligence, à ne pas me précipiter pour répondre à toutes les questions, à cacher mes 20/20 et à battre des cils. J'ai bientôt eu un bon paquet d'amoureux.

Lorsque je suis entrée dans l'âge adulte, j'avais derrière moi des années d'expérience au cours desquelles je m'étais employée à me faire plus douce, plus gentille et plus bête que je ne l'étais réellement. J'étais devenue experte pour évaluer subtilement les égos des autres et m'efforcer de les conforter. C'était devenu pour moi une seconde nature de m'assurer que je ne menaçais pas les autres – en particulier les hommes. Je le faisais sans m'en rendre compte – je n'ai ouvert les yeux que lorsque j'ai rejoint un groupe de conscience féministe au début des années 1970.

Je veux un monde où chacun·e a la capacité d'agir, dans lequel nous sommes tou·te·s en capacité d'investir un champ d'action. Dans les groupes qui favorisent vraiment l'émancipation, nos idées peuvent être portées collectivement et mises en œuvre concrètement. Parfois ce sont nous qui soutenons celles des autres, parfois nous proposons des choses et les autres nous soutiennent. Personne n'attend de nous la perfection mais l'opportunité nous est donnée, dans un climat de confiance et de bienveillance, d'essayer de nouvelles choses, de prendre des risques et d'apprendre de nos erreurs et de nos régressions.

Leadership et responsabilité

Les meneur·euse·s doivent être comptables de leurs décisions et de leurs erreurs. Les vrais abus – les comportements délibérément blessants, humiliants ou destructeurs – ne peuvent en aucun cas être tolérés. Comment pouvons-nous nous rendre mutuellement des comptes d'une manière constructive, afin de permettre à la fois aux individu·e·s et aux groupes de gagner en compréhension et en efficacité ?

La première étape consiste à dissiper cette croyance qui ramène tout problème à la personne. « Si nous parvenons à faire qu'Eli quitte le bureau, tout ira mieux. Oui, il a fondé la communauté, mais il est temps pour lui de se retirer. »

En permaculture, nous avons un principe qui s'énonce ainsi : « Le problème est la solution. » Je dis souvent à mes étudiant·e·s que je ne suis pas certaine que cela soit toujours vrai, mais cela a le mérite de nous faire envisager les problèmes de manière plus créative. De quel problème la centralité d'Eli est-elle la solution ? Peut-être le problème est-il celui de l'absence d'une structure qui soutiendrait, encouragerait et inciterait les autres à prendre plus de responsabilités. La colère et le ressentiment envers ce qui est perçu comme un contrôle unilatéral sur l'organisation pourraient devenir le moteur de la création de nouvelles structures de reddition des comptes.

Une autre façon d'envisager les choses consiste à se demander : « Dans quelle mesure le problème est-il inhérent à la structure en elle-même ? »

Le problème à RootBound n'est pas à proprement parler l'arrogance ou la personnalité d'Eli, c'est le manque de structures pour effectuer directement des retours et rendre compte de ce qui est fait. Ce n'est pas le Peuple des arbres qui prend le pouvoir en cuisine, c'est qu'on ne donne pas les moyens aux gens de critiquer constructivement leur cuisine ou de réclamer un changement de menu.

Il est difficile de faire changer les gens. Pensez aux efforts que vous faites pour vous changer, vous ! Combien de fois vous êtes-vous dit de reposer cette cigarette ou de fermer ce paquet de cookies et de fuir ? Vous savez pertinemment que passer quinze minutes sur Facebook va vous mettre en retard sur votre travail mais vous le faites quand même. Vous savez que raconter à votre fille comment, à son âge, vous aviez l'habitude de préparer le dîner tous les soirs pour votre famille et de faire la vaisselle après ne la fera pas se lever du canapé pour mettre la table, et pourtant vous ne pouvez pas vous empêcher de lui dire !

Changer les structures au sein desquelles évoluent les personnes est souvent beaucoup plus simple que de changer les personnes elles-mêmes. Tout comme un certain milieu peut favoriser telle plante par rapport à telle autre, les structures du groupe favoriseront certains comportements. Dans des marais salés, les plantes qui tolèrent le sel auront un avantage compétitif et évinceront les autres plantes. Vous aurez beau déterrer les joncs, vous ne ferez pas pousser des roses tant que vous ne modifiez pas la composition de votre sol.

Dans un groupe qui autorise les bavardages malveillants, les médisances et les attaques à l'encontre des meneur·euse·s, les personnes qui font de la négativité leur terreau auront un avantage compétitif et finiront par pousser dehors celles qui ont un mode de fonctionnement différent. Vous pouvez contrer les ragots les uns après les autres, mais si vous ne changez pas les normes du groupe ainsi que ses règles, de nouveaux·elles détracteur·ice·s viendront toujours remplacer les ancien·ne·s. Par contre, si vous modifiez les structures du groupe pour faire en sorte que quiconque répand un ragot soit tenu pour responsable de ses actes, soit les gens cesseront de bavarder, soit ils quitteront le groupe.

L'absence de structures crée un vide dans lequel les comportements négatifs ont tendance à proliférer. Si le groupe n'a pas de structure destinée aux retours constructifs, il y aura tout de même des retours mais ils prendront une forme négative. Si un groupe ne se dote pas de structure destinée à la reddition de comptes, des attaques malveillantes sont à prévoir. S'il ne tient pas une comptabilité claire, vous pouvez être sûr·e que des accusations de malversations surgiront, qu'on ne sera pas en mesure de confirmer ou d'infirmer.

Pour changer ces mécanismes, nous avons besoin de structures qui encouragent le type de comportement que nous voulons. Nous avons besoin de normes qui, à la fois, soutiennent ceux qui sont volontaires pour assurer le leadership et nous permettent

de les tenir pour responsables de leurs actions d'une manière qui respecte leur travail et leur engagement. Nous avons besoin de procédés pour faire des retours constructifs.

Les structures et les normes sont aussi une façon de protéger le groupe des infiltrations et des tentatives de déstabilisation – qu'elles soient pilotées par le Cointelpro ou le simple fruit de la folie humaine. Les rumeurs, les secrets, les coups de poignard dans le dos, les campagnes de désinformation, les pièges tendus et les insultes prospèrent dans un marécage de secrets glauques et de bavardages vaseux. Nous pouvons créer des structures positives destinées à la reddition de comptes et à des retours francs ; lorsque nos messages sont clairs et que le pouvoir est distribué de manière équitable et transparente, nous créons une base solide qu'il devient difficile d'ébranler.

S'excuser. Être capable de s'excuser est une des qualités majeures du/de la meneur·euse. Nous faisons tous des erreurs et de véritables excuses sont l'un des moyens de se racheter et de faire comprendre aux autres que leurs préoccupations ont été entendues et que

EXERCICE

Questions à ceux qui veulent remettre en question le leadership

Il est possible de remettre en question le leadership et même d'évincer le·la fondateur·ice d'une organisation, mais soyez conscient·e que ce type de démarche ne se fera pas sans dommages. Vous en paierez le prix si vous échouez. Et si vous parvenez à vos fins, c'est le groupe tout entier qui en fera les frais, si la personne que vous visez abat une grande quantité de travail, si elle a des soutiens et des ami·es dans le groupe et si elle incarne publiquement le groupe. Votre campagne sera susceptible de diminuer l'efficacité du groupe, de lui faire perdre la face et peut-être même certains financements. Vous vous attirerez peut-être des soutiens, mais vous ne gagnerez pas forcément leur confiance et leur amitié. Le niveau général de la confiance dans le groupe sera durablement affecté, et le reconstruire prendra du temps.

Avant de vous lancer dans une telle campagne, ou si quelqu'un·e vous demande de vous joindre à la sienne, demandez-vous :

- Est-ce que le problème est bien la personne de X ?
- Quels sont les comportements qui nous gênent ?
- Avons-nous des structures pour effectuer des retours et rendre compte de ces comportements ?
- Si c'est le cas, les a-t-on utilisées pleinement ?
- Si ce n'est pas le cas, quelles structures pourrions-nous inventer pour prendre en charge le problème, ce qui ne serait pas seulement valable pour X mais pour le groupe en général ?

Si une structure de reddition de comptes n'existe pas, commencez par demander sa création. Vous serez alors perçue comme utile et non comme nuisible. Vous pourrez peut-être même recevoir le soutien de X. Une fois qu'elle est en place, vous disposerez de l'outil dont vous avez besoin pour

vous atteler à la question des comportements problématiques de manière franche et constructive.

Vous pouvez également vous demander :

- Quelqu'un-e est-iel prêt-e à prendre la place de X et à assumer son travail – pas seulement les tâches valorisantes mais aussi le sale boulot ? Y suis-je moi-même prêt-e ?

- Quels sont les freins qui empêchent les gens de faire plus de choses et de prendre plus de responsabilités ? S'agit-il de freins internes – le manque de connaissances, d'informations, de compétences ou de confiance – auxquels des formations et un accompagnement pourraient remédier ? Si oui, comment mettre cela en place ?

- Ou s'agit-il de freins externes – le manque de temps des gens, le stress lié à l'argent, le fait d'avoir d'autres engagements ? Sommes-nous en mesure de trouver des solutions ? Par exemple, proposer des gardes d'enfants pendant les réunions ?

- Avons-nous une culture de groupe où nous formons les personnes qui vont nous succéder longtemps avant de passer la main ?

Si ça n'est pas le cas, orientez votre action vers la construction d'une telle culture. Commencez par vous-même : êtes-vous en train de former quelqu'un-e pour prendre votre suite lorsque vous serez prêt-e à vous retirer ? Partagez-vous vos compétences, et l'information ? En montrant l'exemple, vous pousserez les autres à faire de même, y compris X.

Disposons-nous d'une structure pour accompagner les meneur-euse-s ? Peut-être votre action peut-elle être orientée dans ce sens, en impulsant la création d'une structure de mentorat et d'accompagnement

pour ceux qui envisagent de prendre des positions de pouvoir.

Rappelez-vous enfin que vous restez libres de démarrer une nouvelle partie. Si X est au centre du jeu pour le seul sport qui se pratique dans le coin, jouez au basket plutôt qu'au baseball. Démarrez un projet qui soit le vôtre ou fondez un autre groupe dans lequel vous pourrez occuper une position plus centrale.

Questions à poser quand votre leadership est remis en question

Posez-vous les questions suivantes, ou demandez à un-e ami-e bienveillant-e de le faire :

- Ai-je l'impression d'être attaqué-e ?

Redescendez d'un cran sur l'échelle de l'inférence et demandez :

- À quels comportements, à quels actes, à quels propos suis-je en train de réagir ?

- Quels sont mes sentiments présents : Est-ce que j'ai peur ? Est-ce que je me sens blessé-e ? Triste ? Furieux-se ?

- Y a-t-il des choses que je ne perçois pas à travers ce nuage d'émotions ?

- Est-ce que je suis en train de sélectionner les données – est-ce que je pioche les informations en ignorant celles qui remettent en cause mes postulats et mes récits ?

- Ai-je reçu des retours sous une forme qui soit destructrice et inutile ?

- Y a-t-il un fond de vérité à prendre en compte derrière ces retours négatifs ?

- Quelles informations sur le groupe et sur moi-même ces événements m'indiquent-ils ?

- Y a-t-il quelque chose dans mon style ou dans mes façons de travailler que j'aurais besoin de changer ? Qu'est-ce qui peut être agaçant chez moi ?

Demandez des retours en toute franchise à vos ami·e·s et alli·e·s. Procurez-vous *L'Ultime échelon*, de Marshall Goldsmith, et lisez les chapitres consacrés aux 21 habitudes qui constituent des freins ainsi que celui consacré aux manières d'obtenir des retours clairs¹.

Tenez bon. Soyez à l'écoute du fond de vérité, mais ne tenez pas compte des attaques personnelles. Ne ripostez pas mais n'acceptez pas les insultes. Posez vos propres limites et soyez ferme sur leur respect : « Je suis prêt·e à entendre précisément quelles paroles ou actes vous souhaiteriez que je change, mais je ne suis pas ouverte à une discussion où vous commencez par me traiter de "trou du cul". »

Ne vous attaquez pas vous-même, que ce soit en interne ou en externe. Vous avez peut-être commis des erreurs – c'est inévitable lorsqu'on prend des risques pour avancer. Mais vous êtes en droit d'attendre estime et respect pour l'action accomplie dans le groupe.

Si c'est justifié, excusez-vous sincèrement et demandez le soutien du groupe pour vous aider à changer.

- Puis-je trouver du soutien sous la forme du mentorat ou d'un accompagnement ? Si ce n'est pas le cas, puis-je trouver cette structure moi-même ? Y a-t-il une personne qui m'inspire respect et confiance à qui je pourrais demander de me faire des retours ?

- Est-ce que je forme des personnes pour me succéder ? Si c'est le cas, faites-le savoir à l'ensemble du groupe et expliquez comment les personnes intéressées peuvent prendre part à ce processus de formation. Et si ce n'est pas le cas, commencez à le faire.

- Disposons-nous d'une structure destinée aux retours et à la reddition de compte ? Si ça n'est pas le cas, puis-je en créer une depuis ma position de meneur·euse ? Dans quel cadre aimerais-je recevoir des retours et rendre moi-même des comptes ?

Questions à poser lorsque vous êtes témoin d'une attaque

Que faire lorsque vous assistez à une attaque dirigée contre ce bourreau de travail égocentrique, autoritaire et manipulateur dont la valeur vous semble néanmoins inestimable pour le groupe ? Vous, ainsi que les autres témoins présent·e·s, disposez d'un pouvoir énorme pour modifier le dialogue, pour réaffirmer les principes de comportement et les limites en vigueur dans le groupe et pour transformer ce conflit en un tremplin pour renforcer le groupe.

Changez de niveau : passez de la personne à la structure – ou au manque de structure le cas échéant. Tant que des structures destinées aux retours et à la transparence n'existent pas, on ne peut pas les utiliser :

- Quelles structures destinées aux retours et à la transparence nous manquent ? Comment les créer ?

- Nos meneur·euse·s ont-ils des mentor·e·s ? Si ce n'est pas le cas, comment les encourager à créer cette forme d'accompagnement à tous les niveaux ?

- Comment exprimons-nous notre reconnaissance à l'égard du travail effectué par X ?

¹ Marshall Goldsmith & Mark Reiter, *L'Ultime échelon*, op. cit.

l'on est ouvert·e au changement. Des excuses sincères peuvent constituer les prémices de notre engagement à changer et peuvent contribuer à restaurer la confiance lorsqu'elle a été rompue.

Mais, trop souvent, lorsqu'on demande aux gens de s'excuser, ils vont au contraire défendre leurs agissements en muant leurs excuses en attaques à peine voilées contre leurs détracteur·ice·s. « Je suis désolé·e si je vous ai blessé·e·s, mais voilà pourquoi j'avais complètement raison de faire ce que j'ai fait. »

Voici quelques indications pour des excuses véritables :

Des excuses véritables sont faites à la première personne, pas à la deuxième : « Je suis désolé·e si je me suis montré·e blessant·e » et pas « Je suis désolé·e que vous vous sentiez blessé·e·s » ou encore « Je suis désolé·e si mes paroles et mes actes vous ont fait de la peine. »

Des excuses véritables permettent aux personnes offensées de se sentir mieux, et non pas le contraire.

Des excuses véritables rendent manifeste le fait que vous avez entendu le désarroi et la préoccupation des autres. Vous pouvez ne pas être d'accord avec leurs évaluations, mais vous avez écouté.

Moins on en fait, mieux c'est. Par exemple, un simple « Je suis désolé·e » est préférable à une longue litanie d'autojustifications.

De véritables excuses impliquent d'assumer la responsabilité de nos actes et de nous engager à changer.

Accompagner le leadership. La plupart de ceux qui endossent des rôles de responsables dans les groupes collaboratifs ne sont pas formé·e·s pour cela. Souvent nous avons peu ou pas de modèle pour ce rôle, et personne vers qui nous tourner pour obtenir de l'aide ou des conseils. Pas étonnant que les conflits surgissent !

EXERCICE

Apprendre à s'excuser

Par paires, échangez sur une situation où vous considérez que vous avez fait une erreur ou heurté quelqu'un·e. Demandez à votre partenaire de prendre le rôle de cette personne. Commencez par vous centrer et vous enraciner, en utilisant les techniques d'ancrage décrites au chapitre 1.

Ensuite, excusez-vous. Demandez à votre partenaire de vous faire un retour et,

si nécessaire, reformulez vos excuses afin de vous conformer aux critères énoncés ci-dessus. Renouvelez l'exercice trois fois pour vous entraîner.

Soyez attentif·ve à votre ressenti. Interrogez votre partenaire sur la manière dont iel a vécu ce moment, soyez attentif·ve aux modifications de l'énergie.

Puis échangez les rôles entre partenaires.

Nous avons besoin de créer nos propres structures pour la formation et l'accompagnement.

Demander l'aide de mentor·e·s. Si nous connaissons quelqu'un·e en qui nous avons confiance, dont l'exemple peut nous inspirer et qui a fait face à des problèmes similaires à ceux que nous rencontrons, nous pouvons lui demander de nous accompagner en devenant notre mentor·e. Nous pouvons proposer quelque chose en échange, que ce soit sous forme d'argent ou autre.

Le mentorat peut être initié par la personne qui souhaite être accompagnée. Cela peut également se faire à l'initiative du groupe ou d'un·e ami·e qui s'inquiète lorsque des problèmes émergent concernant le leadership.

Ce processus peut se mettre en place à travers des rendez-vous physiques, ou par téléphone, ou en ligne. Je considère que des points effectués avec une certaine régularité sont plus efficaces qu'une organisation en fonction des besoins, car nous ne sommes pas toujours capables d'identifier les moments où nous avons besoin d'aide.

Créer un système d'accompagnement entre pair·e·s. Nous n'avons pas toujours à notre disposition un·e mentor·e avisé·e, mais l'aide et la clairvoyance d'un·e pair·e qui fait face au même genre de questions peuvent aussi être précieuses. Un autre regard peut permettre de discerner ce qu'on est incapable de voir – l'occasion se présentera peut-être de rendre cette faveur. Cet accompagnement peut passer par des choses aussi simples que le fait de soumettre le brouillon d'un courriel compliqué pour le faire relire avant de l'envoyer. Les partenaires qui s'accompagnent mutuellement peuvent s'entraîner ensemble à certains exercices proposés ici. De même que le mentorat, l'accompagnement entre pair·e·s peut prendre toutes sortes de formes et s'adapter à beaucoup de situations.

Créer des groupes de soutien entre pair·e·s. Lorsque beaucoup d'entre nous font face à des questions similaires, parfois dans une même communauté, parfois dans différents groupes, il peut être intéressant de créer un groupe de soutien pour partager nos problèmes et recevoir des retours de la part de multiples sources. Les thérapeutes, les soignant·e·s et les éducateur·ice·s travaillent souvent de cette manière, et les échanges qui s'y déroulent peuvent être très précieux.

Inciter à la prise de responsabilité. Lorsque nous comprenons bien les dynamiques du pouvoir, lorsque nous créons des structures qui contribuent à la communication et à la transparence dans le groupe, nos groupes deviennent des arènes où chacun·e peut intensifier le pouvoir qu'il exerce.

Plutôt que des groupes sans meneur·euse·s, nous devenons des groupes où les meneur·euse·s abondent et, dès lors, même pour les plus ambitieux projets, nous

trouverons des personnes pour les réaliser. Lorsque d'autres sont porteur·euse·s de visions créatives, nous pouvons exercer notre propre pouvoir pour soutenir et amplifier ces voix. Ensemble, nous pouvons créer de puissantes zones d'action où de nombreuses personnes deviendront les agent·e·s du changement. Nous avons tou·te·s la possibilité d'être respecté·e·s et récompensé·e·s pour nos contributions, de nous soutenir mutuellement, de ne pas seulement protester et nous lamenter mais d'agir, de nous confronter, de créer, de changer et, en dernière instance, de changer le monde autour de nous.

LES CONFLITS DANS LES GROUPES

La réunion de résolution des conflits

Alors qu'Eli est en train de disposer les chaises dans la salle commune en vue de la réunion de résolution des conflits, il réprime une envie de lancer une musique angoissante sur la chaîne stéréo. Si la vie était un film, pense-t-il, cet instant serait celui où les cordes passent en mode mineur et où les crissements des archets annoncent un moment de vérité. Il espère simplement que Marta se sentira plus en confiance que lui.

Alors que le monde commence à arriver, de petits groupes se forment, les ami·e·s bavardant tranquillement entre elleux mais sans trop se mêler, en gardant un œil suspicieux sur les autres factions en présence. L'atmosphère est pesante et l'humeur maussade.

Marta arrive tôt, souriante, elle a apporté un grand tableau de conférence qu'Eli l'aide à installer. Elle ne semble pas découragée par les mines sombres qui l'accueillent et accepte de bonne grâce le café et le bagel offerts par Donna Darling.

Les gens font leur entrée au compte-gouttes. La réunion était prévue à 10 h 00 et, vers 10 h 15, la plupart des places sont occupées. Marta a disposé les sièges en cercle et s'assied dos au mur, à côté du chevalet qui porte le tableau.

« Bonjour, dit-elle. On m'a demandé de faciliter cette réunion de résolution des conflits, je voulais juste vous dire quelques mots pour me présenter et demander votre accord pour conduire cette réunion. » Marta délivre un bref résumé de son parcours, elle a choisi de commencer ainsi afin d'établir sa crédibilité indépendamment de sa relation avec Eli et Ella.

« En guise d'introduction, j'ai une petite question pour chacun·e d'entre vous. Après nous avoir dit votre nom, je vous demande de partager un bref épisode vécu à RootBound que vous considérez comme particulièrement agréable et joyeux. Merci d'être bref – pensez plutôt au format tweet ou post Facebook, pas à une page de blog. »

Ses paroles sont accueillies par quelques légers rires puis chacun·e commence à s'exprimer. Marta est consciente que ce recueil d'impressions positives peut prendre du temps, mais elle juge important que les gens se remémorent les bons moments vécus à RootBound pour poser des bases positives avant de s'atteler à la résolution du conflit.

« Je me souviens de la première fois où Justin a nagé tout seul dans la piscine », dit Andrew en souriant.

« Je me souviens du jour où j'ai préparé un repas dans la cuisine commune pour cent personnes qui participaient à la manifestation contre la guerre », ajoute Elm.

« Je me souviens du jour de l'emménagement – tous ces cartons et comment tout le monde s'aidait à porter les canapés, tout ça... », rappelle Laura, une des plus anciennes membres.

« Oui, et ce grand piano qui était coincé sous le portail – on s'y est mis·es à dix pour le bouger ! » sourit Joan.

Lorsque le tour prend fin, l'humeur s'est éclaircie. Les gens se regardent dans les yeux, note Marta, et quelques sourires apparaissent.

« Je veux vous féliciter, poursuit-elle. Pas simplement pour avoir porté ce merveilleux projet et pour lui avoir donné vie. Je veux vous féliciter aussi pour vos conflits. Vous êtes sorti·es de votre lune de miel et vous faites maintenant face au défi du réel. Tous les groupes connaissent des conflits – parce que les groupes sont formés d'individu·es et que les individu·es sont souvent obstiné·es, déraisonnables, et qu'il est sacrément difficile de s'entendre. Mais les gens sont aussi merveilleux et on ne peut pas faire sans. C'est pourquoi apprendre à saisir à bras-le-corps, à apprécier et à résoudre les conflits constitue une tâche cruciale pour tous les groupes qui veulent perdurer. Enfin, je vous félicite pour la tenue de cette réunion et pour votre implication. »

Marta affiche un premier croquis qui schématise l'organisation pyramidale claire et nette typique des hiérarchies.

« Voici le mode de communication le plus répandu dans nos groupes, dit-elle. Dans une hiérarchie, nous savons à qui nous devons faire nos rapports et qui doit nous en faire. Nous pouvons faire part d'une décision dans les deux sens : vers le haut, ou vers le bas. » Alors que le groupe approuve, elle passe à un second schéma, en forme cette fois de toile d'araignée brouillonne. « Voici l'image d'un groupe collaboratif », dit-elle. Rires complices autour du cercle. « De nombreux chemins existent pour faire passer une information et, souvent, personne ne sait vraiment qui est responsable de telle décision. »

Avec dextérité, elle passe en revue le talisman de la communauté saine et propose quelques approches de base pour clarifier la communication.

« C'est très bien tout ça, l'interrompt Betty Banjore, qui est à la tête de la commission femmes, et l'initiatrice de la lettre fatidique. Pardonnez-moi, mais nous ne sommes pas venu·es ici pour participer à un atelier. Nous avons un grave conflit à régler. Je représente les femmes de RootBound et...

– Pas toutes les femmes ! objecte Magnolia, du Peuple des arbres.

– La majeure partie des femmes, continue Betty, sans se laisser déstabiliser. Nous ne nous sentons plus en sécurité dans une communauté où la violence règne ! Nous voulons que quelque chose soit fait pour y remédier.

– Moi je vais vous dire à quoi il faut remédier, dit Joan Springer sur un ton qui monte rapidement. Pour être honnête, j'en ai rien à faire que Rick ait poussé Edward dans la piscine. C'est juste des comportements de mec. Moi, ce qui m'inquiète, c'est que ma petite fille puisse être exposée à des images horribles et traumatisantes déposées dans ma boîte aux lettres.

– Ce ne sont pas les images qui sont violentes, c'est notre culture qui est cruelle envers les animaux ! bondit Pyracantha.

– C'est bon ! intervient Marta sur un ton de commandement, réalisant qu'elle est en train de perdre le contrôle de la réunion. Dites-moi, lorsque vous avez construit Root-Bound, par quoi avez-vous commencé ? »

Un bref silence s'établit.

« On a coulé les fondations ? suggère Andrew.

– Mais avant cela, demande Marta. Que fait une charpentière quand elle arrive sur son lieu de travail ? Elle sort ses outils. Et c'est ce que l'on vient de faire. Nous voici donc prêts à travailler. »

Elle fixe d'abord son regard sur Edward, puis sur Rick.

« Edward, Rick, avant de nous occuper de votre cas avec le groupe tout entier, je voulais vous proposer d'effectuer une médiation entre vous deux. Êtes-vous d'accord avec ça ? » Tous deux acquiescent.

« Mais ce n'est pas qu'eux le problème ! – Betty est livide. Ça nous concerne toutes, c'est notre sentiment de sécurité qui est en jeu, et aussi ce qui est acceptable ou non ! Je n'ai pas posé ma journée pour que tout ça soit mis sous le tapis ! »

Marta hoche la tête : « J'entends combien tout cela est important pour vous, Betty, et que cela affecte profondément votre sentiment élémentaire de sécurité dans ce groupe. Mon intention n'est pas de mettre cela sous le tapis, mais bien de nous en occuper. Nous prenons cette journée ensemble – à un certain moment je vous demanderai de travailler par petits groupes, et je prendrai un temps avec Rick et Edward. Pour l'instant laissez-moi expliquer mon raisonnement. Bien qu'ils ne soient pas les seuls impliqués dans ce conflit, le fait qu'ils soient capables de parvenir à une résolution me semble constituer un pas important dans la prise en charge de ces questions plus globales liées à la sécurité de tous et toutes. Il est beaucoup plus simple pour des personnes qui sont directement en conflit de parvenir à s'entendre, si elles ne sont pas obligées de sauver la face ou de gérer l'interaction avec la dynamique complexe propre aux groupes. Mais je vous promets que nous allons revenir à ces questions avant la fin de la réunion. Est-ce acceptable pour vous ? »

Betty approuve, plus ou moins à contrecœur.

« Donc, commençons par cette histoire de boîte aux lettres – parce que ça, tout le monde l'a vécu. Joan, voulez-vous commencer et nous raconter ce qui est arrivé de votre point de vue. Je vous demande de commencer en relatant simplement les faits, comme si on avait enregistré la scène en vidéo.

– Je suis rentrée de mon boulot à l'hôpital, une rude journée, je suis infirmière, se lance Joan. Jennie, ma petite fille, était sur le canapé en train de pleurer. Impossible de l'arrêter, je veux dire, c'était pas juste quelques larmes, elle était dans tous ses états. Alors elle m'a montré les images qu'elle avait trouvées dans la boîte aux lettres. C'était... C'était la guerre !

– Permettez-moi de vous demander de revenir sur une chose, intervient Marta. Que voyiez-vous exactement sur ces images ?

– C'était horrible ! dit Joan.

– J'entends votre émotion, dit Marta. J'entends combien vous et votre fille avez été affectées. Mais pouvez-vous me dire ce qu'il y avait sur ces images ?

– Des animaux torturés, dit Joan. Décapités, écorchés – qui peut laisser ce genre de chose à la portée des enfants ! »

Pyracantha tente de prendre la parole, mais Marta lui fait signe de se taire.

« Et comment vous êtes-vous sentie à ce moment-là ?

– Terriblement mal. J'étais dégoûtée, j'avais envie de vomir. J'avais l'impression que ma fille venait de subir un viol psychologique. Je ne veux pas qu'elle ait ce genre d'images en tête.

– Donc, vous vous sentiez très mal, dégoûtée, mais il me semble entendre de la colère également. Vous étiez furieuse que quelqu'un'e ait laissé ce genre d'image à la portée de votre fille, c'est ça ?

– Évidemment !

– Je vais vous demander d'arrêter là pour le moment et je vais passer la parole à Pyracantha. Pyracantha, pouvez-vous me dire ce qui est arrivé de votre point de vue.

– Après cette fête au bord de la piscine, j'avais l'impression que les gens étaient tellement ignorants et aveugles...

– Permettez-moi de vous interrompre. Je suis prête à entendre vos sentiments, mais pour le moment, tenez-vous-en simplement aux faits, comme si une caméra avait filmé les événements.

– J'ai beaucoup de documents autour de la cause animale, parce que j'en distribue quand je tiens une table sur le campus tous les mardis, dit Pyracantha. Donc j'ai décidé de les diffuser dans la communauté et j'en ai glissé dans les boîtes aux lettres. Et ensuite, tout ce que je sais, c'est que cette foldingue s'est lancée dans une vendetta...

– Je vous arrête encore, pour vous demander de simplement nous relater les faits.

– Joan a débarqué dans notre espace, celui du Peuple des arbres. Elle s'est mise à hurler contre Ailanthus, elle exigeait qu'on quitte RootBound.

– Et comment avez-vous vécu cela ?

– J'ai vécu cela en me disant : voilà ce qui arrive quand on essaie de montrer à un tas de libéraux hypocrites la vraie souffrance qui découle...

– Je vous arrête encore, même si je suis tout à fait disposée à entendre ce que vous avez à dire. Mais ce que je viens d'entendre me semble relever du jugement et j'aimerais

que nous revenions à vos sentiments – être heureuse, triste, en colère – dans toutes leurs nuances.

– Je me sentais... furieuse. Et triste. Et frustrée. C'est triste que les gens fassent des choses aussi cruelles et refusent de regarder la réalité en face.

– Prenons un moment pour nous arrêter sur cette tristesse, dit Marta. J'entends à quel point vous êtes sensible au sort des animaux.

– Mais oui. Ça me fend le cœur de les voir souffrir.

Joan lève les yeux. « Eh bien moi, ce qui me fend le cœur, c'est de voir ma petite fille souffrir ! Et c'est un animal aussi !

– Mais je ne voulais pas faire de mal à Jennie, admet Pyracantha. Franchement je n'ai pas pensé que des enfants pourraient aller chercher le courrier. Je suis vraiment désolée.

– Pouvez-vous nous faire partager le cheminement de votre pensée, demande Marta. Expliquez-nous votre raisonnement, étape par étape, comme en cours de maths.

– J'étais terriblement frustrée après le pique-nique, reprend Pyracantha. Je me disais, les gens ne connaissent pas la réalité, le prix à payer pour leurs foutus hotdogs. Je voulais leur ouvrir les yeux.

– Qu'ils le veuillent ou non ! intervient Marion, la compagne de Joan.

– Mais si vous attendez que les gens aient envie de savoir, vous pouvez attendre toute la vie, parce que les gens n'en auront jamais envie ! rétorque Pyracantha.

– Donc, vous vous sentiez frustrée, et ignorée.

– J'avais l'impression que mon point de vue n'était pas du tout pris en compte. "Il y a des hotdogs au soja !" – mais c'est pas la question ! Qu'est-ce que ça vous ferait si des enfants étaient torturé·e·s à côté de vous et qu'on vous disait "C'est pas grave, vous pouvez aller jouer au volley avec ceux-ci de ce côté, nous par ici on va continuer à écarteler ceux-là" ?

– Mais vous avez torturé ma fille ! » dit Joan.

Pyracantha se tait.

« Vous savez, dit Marta, je crois qu'on a affaire ici à un cas typique d'opposition entre le bien et le bien.

– Comment ça ? demande Betty.

– La plupart du temps, nous sommes conditionné·e·s à penser le conflit comme une opposition entre le bien et le mal, explique Marta. Mais dans les groupes comme le vôtre, le plus souvent on assiste à des conflits entre différentes valeurs, des valeurs positives, qui se heurtent les unes aux autres. Pyracantha est sensible au bien-être animal – et c'est une bonne valeur. En fait, je pense que c'est une valeur que nous partageons tou·te·s, même si nous ne sommes pas tou·te·s végan·e·s. Pas vrai ? »

Autour de la pièce, les têtes opinent.

« Et Joan et Marion ont à cœur de protéger leur enfant. Ça aussi, c'est une bonne valeur, et là encore il me semble que nous la partageons tou·te·s. Pas vrai ? » Les têtes hochent à nouveau, avec légèrement plus de vigueur.

« Pyracantha, quel est votre sentiment ?

– J’ai le sentiment que même si les gens affirment être sensibles à la cause animale, en réalité ils n’en n’ont pas grand-chose à faire s’ils continuent à les manger.

– J’appellerais plutôt ça une hypothèse, pas un sentiment, dit Marta. Et j’ajouterais que c’est une hypothèse qui me semble plutôt crédible ou, plutôt, je dirais que peu de gens ici sont aussi fortement et passionnément sensibles au sort des animaux que vous, Pyracantha. Et quels sentiments cela vous inspire-t-il ? Rappelez-vous, heureuse, triste, en colère, furieuse...

– Ça me rend triste, dit Pyracantha. Je me sens triste, et seule, aussi. Comme s’il n’y avait pas d’espace ici pour exprimer mon opinion sur ce qui me tient le plus à cœur. Je ne me sens pas à ma place.

– Faisons quelques pas en arrière à nouveau, dit Marta. Parce que je viens de vous entendre bondir vers une conclusion dont je ne suis pas sûre qu’elle soit juste. D’après les retours très solides que nous avons pu recueillir dans la communauté, une des manières que vous avez choisies pour défendre vos opinions – le fait de déposer des flyers dans les boîtes aux lettres – s’est révélée inefficace, et même blessante. Avez-vous entendu cela ?

Pyracantha approuve d’un hochement de tête.

« Et quels sont vos sentiments ?

– Triste. Peut-être un peu honteuse. Et je suis vraiment désolée pour Jennie, dit-elle en regardant en direction de Jennie, les larmes aux yeux.

– Mais, pour le moment, je n’ai rien entendu qui me fasse penser qu’il n’y a aucun moyen pour vous ici de défendre vos idées. Ai-je raison ? Est-ce que quelqu’un.e peut imaginer ou suggérer un moyen pour Pyracantha de partager ses préoccupations les plus profondes avec vous tou.te.s ? »

Donna Darling prend la parole. « Pyracantha, je ne suis pas végétarienne et je suis désolée si le fait de te proposer un hotdog au soja t’est apparu comme une manière de banaliser tes convictions. Je serais tout à fait prête à entendre ce que tu as à dire concernant la cause animale si, par exemple, tu nous proposais une présentation un de ces jours. Mais il se trouve que j’enseigne aussi auprès de jeunes enfants, et j’ai eu cette inquiétude à propos des flyers déposés dans les boîtes – d’ailleurs j’en ai trouvés qui traînaient près du terrain de jeu, des enfants auraient pu tomber dessus.

– Moi, par exemple, je suis d’accord pour venir écouter une présentation, dit Rick. Franchement, je pense que vous seriez beaucoup plus persuasive.s si vous n’essayiez pas de forcer l’opinion des gens. Ça ne fait que créer des résistances.

D’autres personnes interviennent et affirment être disposées à en savoir plus sur la question animale.

« Qu’entendez-vous ? finit par demander Marta.

– J’entends que les gens ne partagent pas mes convictions, dit Pyracantha, mais qu’ils sont disposés à m’écouter si je n’essaie pas de les forcer à adopter mon opinion.

– Est-ce que cela vous paraît acceptable ? demande Marta.

– Je ne sais pas, dit Pyracantha. Je vois que le fait d’avoir déposé les flyers n’a servi à rien et je ne recommencerai pas. Mais je ne sais pas si je veux vivre pour le restant de mes jours dans une communauté dont certain·e·s membres ne partagent pas ce qui me tient le plus à cœur. Je veux bien faire des présentations publiques mais, chez moi, j’ai envie d’être avec des gens pour qui cette question importe vraiment, comme à moi.

– C’est une décision que vous êtes libre de prendre, dit Marta. Je ne crois pas que vous puissiez imposer aux gens l’opinion que vous voudriez qu’ils adoptent, ou faire que tou·te·s adoptent les préoccupations que vous trouvez légitimes. Par contre je crois que plusieurs choix positifs s’offrent à vous : soit vous restez à RootBound et vous acceptez que les autres partagent certaines de vos valeurs mais pas toutes, soit vous vous mettez en quête d’une communauté qui soit précisément basée sur la valeur que vous considérez comme fondamentale. »

Pyracantha acquiesce.

« Et vous n’êtes pas obligée de prendre votre décision tout de suite. » Marta se tourne vers Joan et Marion. « Et vous, Joan et Marion, pour le moment, quels besoins souhaitez-vous exprimer vis-à-vis de la communauté autour de cette question ?

– J’ai entendu les excuses de Pyracantha, dit Joan, je suis sûre qu’elle ne recommencera pas. Mais je voudrais dire une chose : à la base, RootBound n’est pas une communauté végétarienne. Par contre, dans notre charte initiale, il est dit que nous sommes une communauté ouverte aux familles et aux enfants, et que la sécurité des enfants est une de nos préoccupations majeures. J’aimerais que les gens réfléchissent à cela – par exemple qu’est-ce qu’on jette ou qu’on laisse traîner, que ce soit de la propagande pour les droits des animaux ou de la pornographie ou des bidons d’huile de moteur usagée, que sais-je... Essayez tou·te·s de vous rappeler qu’il y a des enfants ici ! »

Autour de la table, de nombreuses personnes approuvent.

« A-t-on fait le tour de cette question, cette fois ? » demande Marta. Les têtes autour du cercle hochent en signe d’approbation.

« Bien. Prenons quinze minutes de pause, dit Marta. Quand on va reprendre, je vais vous demander de travailler un peu par petits groupes, donc permettez-moi de vous expliquer ce que vous allez faire maintenant parce que, pendant que vous travaillerez, je m’entretiendrai avec Edward et Rick. Je veux que chacun·e d’entre vous prenne dix minutes pour noter ce que vous considérez comme les valeurs fondamentales de RootBound. Ensuite, je veux que vous vous mettiez par groupes de trois et que vous compariez vos listes. Essayez de faire une synthèse pour parvenir à une liste de dix valeurs en tout. Andrew, je vois que tu as une superbe montre, peux-tu t’occuper du chronomètre ? Vous avez une demi-heure par groupe, et ensuite ce sera l’heure de déjeuner. On se retrouvera tou·te·s après la pause repas. »

Les deux modèles de conflits

Prenons deux agricultrices. L'une, nommée Jones, fait fonctionner son exploitation selon les principes de l'agriculture intensive. Lorsqu'elle subit une invasion d'insectes, elle réplique en épandant des pesticides et des produits chimiques qui détruisent les insectes utiles aussi bien que les nuisibles. La ferme ressemble à un champ de bataille, avec un sol mort qui porte les stigmates d'un perpétuel conflit.

Parfois nos groupes ressemblent un peu aux champs de Jones : sans le vouloir, nous créons un contexte favorable aux personnes qui s'épanouissent sur le terreau de conflits destructeurs. Lorsque nous essayons d'arranger les choses en nous débarrassant des importuns, les méthodes que nous employons ont souvent pour effet d'anéantir tous les sentiments positifs et les élans qui pourraient être bénéfiques au groupe.

Prenons maintenant une autre agricultrice, nommée Smith. Elle travaille en biologique et elle sait que des plantes en bonne santé poussent sur un sol équilibré. Lorsqu'un insecte dévoreur de feuilles surgit, elle ne se précipite pas sur le pulvérisateur. Elle se demande plutôt : « Voyons, où se situe le déséquilibre ? Que m'indique la présence de cet insecte ? Quels changements puis-je apporter à l'ensemble ? »

Nos groupes gagneraient à ressembler aux champs de Smith. Lorsque nous créons un milieu favorable, lorsque nous déployons des structures, lorsque nous sommes attentifs à la communication et que nous cultivons les mécanismes vertueux dans notre communauté, nous développons sa résilience. Des conflits surgiront mais, au lieu d'être destructeurs, ils contribueront au contraire à renforcer le groupe.

Les conflits sont souvent théâtraux : pas de récit captivant sans conflit. Le conflit est également une source d'information : il nous renseigne sur les manques, les déséquilibres. Le conflit peut être vu comme une formidable opportunité d'apprendre ensemble. Lorsque nous prenons les conflits à bras-le-corps, nos groupes deviennent plus intéressants, plus dynamiques et plus efficaces.

Le conflit est une étape naturelle dans le développement d'un groupe

En 1965, le psychologue Bruce Tuckman a publié une étude sur le développement des groupes restreints dont l'influence a été importante pendant des années, peut-être en raison des intitulés accrocheurs qu'il avait donnés aux quatre stades de développement qu'il avait identifiés : formation / tension / normalisation / production³⁸.

³⁸ Bruce Tuckman, « *Developmental sequence in small groups* », *Psychological Bulletin*, vol. 63, n° 6, 1965, p. 384-399.

Les intitulés que j'ai pour ma part choisis et exposés dans *Truth or Dare* s'appuient sur les quatre éléments reliés aux quatre points cardinaux, aux saisons et aux moments de la journée³⁹.

Au stade Est, celui de l'air, qui correspond à l'aurore et au printemps, le groupe en est à ses débuts. Attirées par de nouvelles idées, mues par une vision, des personnes se rassemblent, pleines de fraîcheur, d'énergie et d'enthousiasme ; elles définissent leurs missions et leurs objectifs. Tout semble possible.

Au stade Sud, celui du feu, qui correspond à midi et à l'été, le groupe accumule du pouvoir. Ce stade peut être un moment d'extension rapide et de croissance, mais cela peut aussi être une phase de conflits et de luttes, de duels au clair de lune pour décider de qui aura le pouvoir.

Au stade Ouest, celui de l'eau, qui correspond au crépuscule et à l'automne, le groupe récolte les fruits de son développement et de ses luttes. Les membres ont le sentiment d'avoir passé ensemble l'épreuve du feu et la confiance croît. Les liens interpersonnels se renforcent, ce qui donne une profondeur supplémentaire au travail.

Au stade Nord, celui de la terre, qui correspond à minuit et à l'hiver, le groupe affermit ses frontières, accepte ses limites et ancre sa vision en prenant conscience de tout le travail qui reste à accomplir. La confiance qui s'est forgée au feu des conflits devient la base de toute réalisation.

Enfin, alors que l'hiver s'apprête à s'effacer devant un nouveau printemps, les réussites du groupe l'ouvrent souvent à de nouveaux horizons et donnent naissance à une nouvelle vision. Le cycle se poursuit.

Il arrive que des groupes aient besoin de repasser par certains stades. Si nous n'arrivons pas à bien fonctionner ensemble, peut-être nos normes sont-elles déficientes. Nous pourrions avoir besoin de passer par une étape de conflit, de redistribuer le pouvoir et de revenir aux sources, de revisiter notre vision afin de retrouver une efficacité dans le travail ensemble et d'approfondir la confiance.

EXERCICE

Questions à propos des stades de développement du groupe

- Quels stades votre groupe a-t-il déjà traversés jusqu'ici ?
- À quel stade vous situez-vous actuellement ?
- Quels sont les défis propres à ce stade ?
- Quels stades avez-vous manqués, ou lesquels nécessiteraient d'être revisités ?

Le bien contre le mal – Le bien contre le bien

Nous sommes culturellement conditionné·e·s à considérer le conflit comme une opposition entre le bien et le mal. Les shérifs aux chapeaux blancs combattent les bandits aux chapeaux noirs. Les bons États-Uniens combattent les méchants nazis / communistes / terroristes.

³⁹ Starhawk, *Truth or Dare*, *op. cit.*, p. 265-268.

Lorsque nous entrons en conflit, même avec nos ami·e·s ou les gens que nous aimons, nous avons tendance à présenter l'opposition de cette même manière. Nous nous situons forcément du côté du bien, donc quiconque s'oppose à nous est du côté du mal.

Mais dans les groupes collaboratifs, il est courant d'observer des conflits qui ne sont pas si nettement polarisés. Il se peut que nous ayons des idées qui s'opposent sur la façon d'aborder un problème. Ou que nous disposions d'une variété de solutions innovantes à une même question. Ou encore que nous défendions chacune des valeurs que nous considérons comme importantes. Chacune de nous possède peut-être alors une large part d'une vérité aux multiples facettes.

Nos conflits consistent souvent en une opposition entre deux biens, et les présenter de cette façon peut nous aider à les résoudre de manière créative. Peut-être que parmi les valeurs promues à RootBound, l'une peut être formulée ainsi : « Nous voulons demeurer accessibles aux personnes aux finances modestes. » Alors qu'une autre dit : « Si quelque chose mérite d'être entrepris, il faut le faire bien. L'excellence et la qualité sont importantes. » Mais nous tenons aussi à celle-ci : « Les personnes doivent être rémunérées pour leur travail. »

Toutes ces valeurs sont bonnes en soi et importantes. Cependant, il est parfois difficile de les concilier. Si RootBound décide de construire un nouveau bâtiment, suivre le premier principe conduira à une construction moins chère, plus abordable, mais de qualité inférieure. L'autre conduira au contraire à édifier un bâtiment écologique dernier cri, tout en matériaux naturels, dont la construction sera confiée à des artisan·e·s ultracompétent·e·s, ce qui coûtera donc bien plus cher. Aucune de ces options n'est mauvaise – mais si des membres de RootBound commencent à présenter le débat de manière binaire, tout en blanc ou tout en noir, les partisan·e·s de l'accessibilité vont se mettre à dénoncer ces vilain·e·s snobs égoïstes et arrogant·e·s inconditionnel·le·s du sol en bambou, tandis que les partisan·e·s de la qualité se moqueront de ces minables radin·e·s et dégueulasses qui veulent brader l'écovillage en construisant à l'économie.

Si, en revanche, iels sont capables de reconnaître qu'iels sont chacun·e en train de défendre plusieurs valeurs positives qui s'opposent, iels peuvent rechercher une solution qui utilise cette tension interne pour renforcer leurs visions respectives. Y a-t-il une possibilité pour le groupe de conserver un haut niveau de qualité de construction tout en maîtrisant les coûts ? Pourquoi ne pas à la fois payer des ouvrier·e·s qualifié·e·s et faire appel à des bénévoles pour les tâches qui nécessitent moins de compétences ? Les plus modestes qui n'ont pas les moyens de contribuer au financement du bâtiment peuvent-iels le faire en travaillant ou en proposant leur énergie sous quelque forme que ce soit ?

EXERCICE

Questions autour de la concurrence des valeurs

Lorsque vous faites face à un conflit, voici quelques questions que le groupe peut se poser :

- Quelles valeurs sont en jeu ici ?
- Est-ce que deux ou plusieurs des valeurs qui nous tiennent à cœur s'opposent dans ce conflit ? Si c'est le cas, comment parvenir à un équilibre dynamique entre celles-ci ?

Stratégies pour harmoniser les valeurs concurrentes. Lorsque nous identifions un conflit entre des valeurs positives concurrentes, plusieurs stratégies simples peuvent offrir des solutions :

Changer le « soit l'une soit l'autre /ou » en « toutes les deux / et ». Y a-t-il un moyen de concilier les deux ? Pourrait-on demander aux professionnel·le·s qualifié·e·s qui vont bâtir la nouvelle unité de céder des chutes de matériaux qui pourraient servir à la construction d'un bâtiment à moindre coût pour abriter le bureau des relations publiques ?

Alterner. Les partisan·e·s de la qualité s'occupent de la construction de cette unité, les partisan·e·s de l'accessibilité feront la prochaine.

Faire la synthèse. Nous considérons tous les aspects du futur bâtiment et nous décidons d'un certain nombre de parties pour lesquelles la qualité est déterminante – pour des questions de sécurité, de santé ou de longévité du bâtiment. Pour tout ce qui relève de l'esthétique, les options les moins chères sont retenues : il sera toujours possible de repeindre les murs ou de changer la façade des placards plus tard, si l'argent est là.

Être créatif·ve. Nous adoptons des techniques de construction naturelle et nous diminuons les coûts en proposant des stages d'apprentissage de ces compétences en échange d'une participation au travail de construction.

Les questions de goût. Les groupes collaboratifs qui travaillent sur des projets peuvent rencontrer des conflits qui ne se posent pas en termes de bien et de mal, mais qui sont simplement des questions de goût. En quelle couleur allons-nous peindre la salle à manger de RootBound ? Alice aime le jaune, Liam aime le vert. Allons-nous choisir un blanc crème, qui ne gênera personne, mais ne réjouira personne non plus ? Qui décide ?

Les conflits de goût peuvent être extrêmement difficiles à résoudre, tout simplement parce qu'il n'y a aucune raison évidente de faire tel choix plutôt que tel autre. Lorsque nous réalisons qu'aucune valeur majeure n'est en jeu mais qu'il s'agit juste de préférences, nous sommes en mesure de désamorcer les querelles passionnées et de nous mettre en quête de solutions créatives.

Les stratégies énoncées ci-dessus peuvent fonctionner dans bien des cas. Voici quelques autres approches possibles :

Rechercher à qui la chose tient le plus à cœur. La plupart des gens n'ont souvent pas d'opinion bien arrêtée sur une question. Essayez de comprendre pour qui c'est cependant le cas et laissez-les prendre en charge le projet, ou travaillez ensemble à un compromis.

Donner le pouvoir de décision aux personnes qui prennent des responsabilités. C'est la personne qui s'occupe de faire la newsletter qui choisit la police de caractère qu'elle va utiliser. Cela marche moins avec les décisions qui ont des conséquences sur la vie de tout le monde – comme le choix de la couleur pour la salle à manger – mais le principe peut être adapté. Le dernier mot pourra sans doute revenir aux personnes en charge de la coordination des cuisines ou du nettoyage de la salle, mais il faudra d'abord sonder l'ensemble de la communauté pour exclure les couleurs qui pourraient être rédhitoires pour certain·e·s.

La majorité décide. Choisissez plusieurs options et soumettez-les au vote, celle qui obtiendra la majorité sera retenue.

Récompenser un engagement particulier. Ce héros ou cette héroïne discret·e qui a si bien assuré la coordination des bénévoles lors d'une journée de travaux, pourquoi ne pas lui laisser le choix de la couleur de la salle à manger ?

Organiser un concours. La personne qui collecte le plus d'éléments recyclables, l'enfant qui aide le plus au jardin... Trouvez une idée de concours et laissez le choix au·à la gagnant·e.

Jouer à pile ou face.

Les incompréhensions

Beaucoup de conflits qui surgissent dans les groupes collaboratifs sont liés à des incompréhensions, qu'il s'agisse de paroles ou d'actes qui ont blessé, de choses qui ont été dites ou ne l'ont pas été, de sentiments de gêne ou d'agacement. La plupart des incompréhensions correspondent à un échec de nos façons de communiquer ; des structures liées spécifiquement à la communication, ainsi que les normes et les pratiques décrites au chapitre 5, pourront vous aider à prévenir de nombreux problèmes. Mais même le plus avancé des groupes connaîtra des crises occasionnelles. Voici les plus courantes :

Ne pas être mis·e dans la boucle. Alice a fait savoir à plusieurs reprises au cours de réunions qu'elle désirait participer à la commission animation, mais personne ne l'appelle jamais.

Parfois, certaines personnes sont écartées délibérément. Peut-être que quelqu'un·e dans la commission animation n'aime pas Alice, et que la commission ne veut pas d'elle. Si

c'est le cas, iels devraient lui dire, même si c'est difficile, plutôt que de simplement l'éviter. La fait de lui dire générera peut-être une autre sorte de conflit mais au moins la question sera portée au grand jour, avec l'espoir d'une possible résolution ou évolution. Et si les personnes veillent à pratiquer la communication non-violente, à exprimer leurs propres sentiments, leurs besoins, et à formuler des demandes claires, elles pourront peut-être modifier la réaction d'Alice.

Mais, tout aussi souvent, certaines personnes sont mises de côté de manière involontaire, simplement en raison de la complexité des processus de communication dans les groupes collaboratifs. Personne n'appelle Alice simplement parce que personne n'en a pris la responsabilité et donc sa demande ne s'est jamais retrouvée sur la liste des tâches à accomplir de quiconque, ou encore parce que tout le monde pense que quelqu'un·e d'autre va s'en charger. Porter une attention rigoureuse à la communication peut aider à éviter nombre de conflits de ce type.

La communication peut être assurée par une personne à laquelle le groupe confie ce rôle, mais on peut aussi choisir de consacrer un temps à chaque réunion pour se demander : « Qui doit être invité·e à la prochaine réunion ? Qui va s'occuper de prévenir ces personnes ? Qui doit être informé·e des décisions que nous venons de prendre, qui va se charger de le faire ? », « Avant quelle date cela doit-il être fait, comment allons-nous nous assurer que ce soit effectivement fait ? »

L'irritation accumulée. Parfois les conflits éclatent parce qu'on ne traite pas un certain nombre de petites irritations qui finissent par s'accumuler au fil du temps. Si le groupe ne possède pas d'espace pour les retours, s'il ne développe pas une culture de communication franche et de pratique de la critique constructive, les petites gênes nourriront de grands conflits. Créez des temps et des espaces qui encouragent les gens à s'échanger des critiques constructives, des retours ainsi que des perspectives.

Les mots qui blessent. Intentionnellement ou involontairement, nous disons tout·es des choses blessantes pour les autres. Et il nous arrive à nous aussi d'être blessé·e·s. Lorsque nous nous sentons blessé·e·s ou rejeté·e·s, lorsque nous avons peur, lorsqu'une personne agit de manière irrespectueuse envers nous, nous nous laissons aller à prononcer des mots qu'à posteriori nous regrettons. Lorsque nous entendons des mots péremptoirs, accusateurs ou méprisants, nous pouvons nous laisser aller à la colère, ce qui en retour génère de nouveaux conflits.

Le sexe. Dans *Rêver l'obscur*, j'ai proposé trois lois plutôt cyniques à propos des petits groupes :

Dans tout petit groupe où il y a des relations sexuelles, il y aura tôt ou tard de graves conflits.

Dans tout petit groupe où les gens sont impliqués, ils auront tôt ou tard des relations sexuelles, même si ce n'est que de manière imaginaire.

Les petits groupes ont tendance à se briser⁴⁰.

La sexualité est une chose merveilleuse, la passion et l'intimité peuvent constituer une puissante source d'énergie pour le groupe. Parmi les motivations qui nous font rejoindre un groupe, en dehors du fait d'être en phase avec son travail, souvent nous avons l'espoir de rencontrer l'âme sœur, et parfois cela arrive, alors cet amour naissant nous enflamme d'une passion qui rejaillit sur le travail du groupe, autant que sur la personne aimée.

Mais les relations intimes posent aussi un certain nombre de problèmes. Lorsque tout va bien, lorsque les amant·e·s sont totalement épris·es, cela peut finir par créer un nœud énergétique à l'intérieur du groupe qui peut devenir trop serré pour laisser de la place à quiconque. Les amant·e·s pourront involontairement exclure les autres de certaines discussions ou décisions et iels auront tendance à se soutenir inconditionnellement en cas de conflit. Même si leur comportement est exemplaire, la proximité de leur relation peut créer de la jalousie chez les autres.

Les couples dans les groupes auront intérêt à discuter de la manière dont iels peuvent faire part de leurs intentions aux autres, et à veiller particulièrement à les inclure au cours des débats et des séances créatives. Nous ne sommes pas responsables de la jalousie des autres mais les couples gagneront à prendre en compte ce qu'iels provoquent inconsciemment en affichant leur affection et en narguant sans le vouloir les personnes qui n'ont pas de partenaire.

Mais le vrai problème pour le groupe surgit lorsque les couples rompent. Lorsque ces deux personnes étaient les piliers de la communauté, leur séparation peut fissurer ses fondations. Les couples très proches représentent parfois des figures parentales pour les autres dans le groupe, et leur divorce peut réveiller des douleurs d'enfance que connaissent bien les personnes qui viennent de familles éclatées.

Se séparer d'une personne qu'on a intensément aimée provoque parfois une peine bien plus profonde que toute autre douleur émotionnelle éprouvée au cours de notre vie. C'est parfois notre sens de l'identité même qui est atteint. Continuer à travailler avec notre ex-partenaire peut être au-delà de nos forces. Tout conflit dans le groupe se trouvera amplifié par notre conflit personnel. Nous serons parfois tenté·e·s de pousser l'autre personne à quitter le groupe, ou nous demanderons aux autres membres de choisir leur camp. S'iels ne le font pas, nous pourrions en être affecté·e·s et finir par moins nous investir dans le groupe.

Nous ne pouvons pas empêcher les gens de tomber amoureux, ni de se désirer – nous ne le voulons pas, d'ailleurs. L'amour et le plaisir font partie des meilleures choses de la vie et nous souhaitons les promouvoir. Mais nous devons être conscient·e·s que la souffrance

⁴⁰ *Starhawk, Rêver l'obscur. Femmes, magie et politique, Cambourakis, 2015, traduit par Morbic, p. 201.*

propre aux relations intimes peut rejaillir sur l'ensemble du groupe. Lorsque les couples entrent en conflit, nous pouvons offrir notre soutien – il ne s'agit pas de prendre parti mais de favoriser la médiation et la transformation du conflit. S'il devient véritablement impossible pour elleux de travailler ensemble, le groupe peut les aider à se décharger de certaines responsabilités et à trouver d'autres périmètres d'intérêt qui leur permettront d'instaurer une distance entre elleux. Nous pouvons offrir une oreille compatissante ou une épaule pour accueillir des pleurs, nous pouvons également accompagner nos ami·e·s dans leur changement de vie et les aider à trouver de nouveaux exutoires où investir leur énergie.

Le pouvoir social, lié ou non au mérite, peut également offrir un plus grand nombre d'opportunités sexuelles – c'est encore plus vrai pour les hommes, car les hommes qui détiennent du pouvoir sont considérés comme sexy alors que les femmes puissantes, en dépit de plusieurs décennies de féminisme, continuent souvent d'être perçues comme menaçantes. Il arrive qu'une personne haut placée use de son statut pour faire pression sur une personne de statut inférieur afin d'obtenir une relation sexuelle : quand le patron fait une proposition à sa secrétaire, il lui est difficile de refuser. Inversement, une personne de statut inférieur pourra être tentée d'obtenir plus de pouvoir en séduisant une personne haut placée.

La collaboration est sapée lorsque le pouvoir social n'est pas dûment gagné ou n'est pas exercé de manière juste. Certains groupes pourront avoir envie de poser des limites claires en matière d'interaction entre sexe et pouvoir. Par exemple, dans Reclaiming, lorsque nous donnons des stages, nous nous sommes donné une règle qui dit que les enseignant·e·s – le rôle de professeur·e confère beaucoup de pouvoir social – ne doivent pas s'engager dans une relation sexuelle avec les étudiant·e·s pendant toute la durée du programme. Si une vraie attirance persiste, la relation ne pourra se concrétiser qu'après la fin du stage. Cela empêche les enseignant·e·s de profiter du glamour lié à leur position et cela permet également qu'ils restent concentré·e·s sur leur tâche. Cela protège aussi les étudiant·e·s vulnérables, qui pourraient se retrouver pris·es dans un schéma récurrent découlant de situations antérieures d'abus. Cela protège enfin les professeur·e·s de ceux qui pourraient être attiré·e·s par leur position et non par leur personne en elle-même. Cela désamorce enfin les dynamiques négatives qui ne manquent pas de s'installer lorsqu'un·e enseignant·e est perçu·e comme favorisant un·e étudiant·e au détriment des autres.

La médiation pour résoudre les conflits

Il existe des centaines de livres, de programmes et de procédures conseillées pour mener une médiation. Des professionnel·le·s de la médiation interviennent aussi bien pour des divorces que dans des négociations syndicales. Mais la médiation constitue une

compétence que nous devrions toutes acquérir, particulièrement lorsque nous menons un travail collaboratif. Les compétences en médiation que nous développons lorsque nous intervenons dans des conflits qui concernent les autres peuvent également nous aider lorsque nous-mêmes sommes englué·e·s dans des conflits. Mener une médiation pour détricoter les malentendus qui concernent les autres est cependant souvent plus aisé que transformer nos propres conflits.

Pour devenir un·e médiateur·ice accompli·e, la compréhension des quelques concepts clés exposés ci-dessous peut se révéler utile.

Décoder texte et sous-texte. Lorsque des dramaturges et des scénaristes écrivent leurs dialogues, ils savent que les gens expriment rarement toute la palette de leurs sentiments à travers les mots. Dans *Casablanca*, lorsqu'Ilsa fait son apparition dans l'établissement tenu par Rick, il ne dit pas « Ilsa, j'étais fou d'inquiétude depuis ce rendez-vous à la gare où tu n'es pas venue, le jour où les Allemands sont entrés dans Paris ; je me suis senti blessé et rejeté. Je croyais que tu m'aimais, mais tu m'as trahie – au point que je doute aujourd'hui de ma capacité à retomber amoureux. Je porte cette douleur en moi et je n'arrive plus à me lier à aucune femme ou à me risquer à toute forme de relation. J'ai tourné le dos au combat pour la liberté et je me suis réfugié dans le cynisme et le désespoir – et maintenant, tu es là ! Je me sens à la fois blessé, furieux et plein d'espoir, je t'ai tellement attendue, je t'aime et je te déteste tout à la fois ! »

Non, il dit tout simplement : « Pas facile d'oublier cette journée... Les Allemands étaient en gris, tu étais en bleu... » Nous comprenons tout le reste à travers le sous-texte de la scène.

Rick attaque également Ilsa : « Pour qui m'as-tu quittée, pour Laszlo ? Ou est-ce qu'il y en a eu d'autres entretiens ? » Là encore, il s'agit du texte, mais Ilsa sait très bien quel est le sous-texte : « Tu n'es qu'une salope qui utilise les hommes à sa guise et les laisse tomber après. » Elle sort du café – et nous n'aurons pas sa version de l'histoire avant les deux tiers du film.

Une personne formée à l'écoute sera capable de formuler le sous-texte émotionnel : « Rick, j'entends que tu te sens frustré, blessé, rejeté et en colère. » Heureusement, les dieux d'Hollywood ont fait qu'il n'y avait pas de thérapeute ou de médiateur·ice assis·e au Rick's Café ce jour-là ! Les grands dialogues du cinéma reposent sur le sous-texte – *Casablanca* perdrait en élégance et en sophistication si Rick exprimait directement ses sentiments ou si Ilsa répondait en validant son ressenti en termes de besoins. Mais si on peut trouver drôle la manière dont Humphrey Bogart serre les dents en réprimant sa douleur, les choses ne sont pas aussi drôles lorsqu'on les vit. Et, après tout, les grands dialogues de films sont écrits pour générer du conflit et du drame, pas pour les résoudre. Dans nos relations personnelles et dans nos groupes, être en capacité de formuler nos sentiments et de créer de la confiance sont en revanche des compétences décisives.

EXERCICE

Texte et sous-texte : une soirée cinéma

Passez un DVD d'un de vos films favoris, la télécommande en main pour mettre en pause après le dialogue de votre choix. Essayez de formuler le sous-texte de la scène tel que vous le percevez.

Variante : reformulez les dialogues en utilisant les règles de communication détaillées au chapitre 5. Imaginez quelle tragédie

aurait pu être évitée si Hamlet avait été capable de dire à sa mère : « Maman, quand tu t'es remariée aussi précipitamment, je me suis senti blessé, j'avais peur et j'étais en colère, parce que j'avais besoin d'être sûr que tu aimais vraiment mon père et que tu ne l'avais pas empoisonné. Veux-tu bien me dire la vérité sur sa mort ? »

Dans quel film sommes-nous en train de jouer ? Ceux qui ont élevé des adolescent·e·s savent combien souvent nous vivons dans des réalités très différentes. Dans ce que j'appelle « les années grognon » (en gros, entre treize et seize ans, lorsqu'ils passent la plupart de leur temps éveillé à bouder sur le canapé, les yeux rivés sur leur téléphone), les adolescent·e·s rejouent *Cendrillon* en permanence. Vous, bien installé·e dans votre propre film, un condensé des meilleures scènes de *La Vie est belle*, vous vous exclamez avec entrain : « Cindy, tu viens m'aider à préparer les tourtes de Noël ? » Vous vous imaginez une scène familiale chaleureuse et sereine, où parents et enfants s'activent joyeusement autour de la pâte feuilletée. Cindy, pendant ce temps, expulse un long soupir qui fait comprendre qu'on l'exploite, se lève lentement du sol où elle s'est écroulée, épuisée par l'avalanche de travail ingrat que vous lui imposez. Elle gémit : « Mais j'ai fait la vaisselle la semaine dernière, pourquoi il faut toujours que je fasse tout ? »

Les films qu'on se fait, les histoires qu'on se raconte rendent le changement plus difficile. Souvent nous sommes enfermé·e·s dans un rôle très tôt dans la vie, en raison de ce que nous avons vécu dans notre famille ou d'événements traumatiques et dramatiques. Longtemps après, lorsque quelqu'un·e ou quelque chose suscite en nous des émotions similaires, nous voilà soudain renvoyé·e·s à notre film. Tout comme entendre les premières notes d'*As time goes by* nous transporte au Rick's Café, une interaction stressante nous saisit de plein fouet et nous renvoie à notre propre film d'horreur.

Lorsqu'on est impliqué·e dans un conflit inextricable, où les différentes parties semblent incapables de s'entendre sur les faits, c'est sans doute que chacun·e est dans un film complètement différent. Lorsque nous sommes conscient·e·s des scénarios qui informent la plupart de nos expériences, il devient plus facile d'en sortir et d'envisager de nouvelles représentations du monde.

EXERCICE

Mon film personnel

Par paires, échangez vos réponses aux questions ci-dessous. Vous pouvez aussi faire l'exercice seule, en notant vos réflexions dans un cahier.

- Lorsque vous étiez enfant, y avait-il des histoires, des films ou des contes dans lesquels vous vous reconnaissiez particulièrement ?

- Si votre vie était un film, une histoire ou un conte, lequel serait-ce ?

- Y a-t-il actuellement dans votre vie des personnes qui vous renvoient à cette histoire ?

- En quoi cette histoire vous renseigne-t-elle sur votre propre rapport au pouvoir ? Qui détient le pouvoir dans votre histoire ?

- Essayez de penser un conflit ou une situation que vous avez vécue à travers le prisme de cette histoire. En quelle mesure votre vision changerait-elle si vous changiez de scénario ? Par exemple si vous passiez de *Cendrillon* à *Jack le tueur de géants* ?

- Y a-t-il des conflits ou des situations que vous voyez en ce moment au travers du prisme de votre histoire ? De quelle manière votre perception changerait-elle si vous adoptiez une histoire où vous avez un pouvoir accru ?

Dans quelles situations une médiation est-elle appropriée ? La médiation est appropriée en cas de problème de communication ou de malentendu, pour dissiper les blessures et les interactions douloureuses. La médiation implique qu'il est possible de trouver une solution gagnant-gagnant, que personne n'a complètement raison ni complètement tort et que les deux parties peuvent se mettre d'accord sur un objectif partagé.

La médiation n'est pas appropriée dans les cas où des personnes sont accusées de réelles maltraitances – violences physiques, vol, agression ou harcèlement sexuel, négligences ou abus envers un·e enfant, ou tout autre crime. Lorsqu'une personne a réellement fait du mal à une autre, il est nécessaire de réaffirmer où se situent le bien et le mal.

Certains cas sont difficiles à trancher. Quand Rick pousse Edward dans la piscine, s'agit-il d'une agression ou d'une escalade dans l'incompréhension ? Si Edward crie « Je vais te tuer, espèce d'imbécile prétentieux ! », est-ce que ces mots lui ont échappé ou s'agit-il d'une véritable menace de mort ?

Dans les cas équivoques, les groupes pourront démarrer par une médiation destinée avant tout à la compréhension de la situation, puis poursuivre à un second niveau au cas où celle-ci échouerait à restaurer la concorde. Le groupe pourra aussi se tourner vers un conseil des ancien·ne·s, ou vers tout autre structure pour décider du processus approprié.

Qui doit participer à cette médiation ? Moins il y a de personnes impliquées, plus il est simple de résoudre ou de transformer un conflit. Plus il y a de personnes présentes dans la pièce, plus il est difficile de parvenir à une solution, car chaque partie cherchera

à sauver la face devant ses soutiens et aura donc plus de mal à admettre ses fautes. C'est aussi une tentation que de jouer avec le jury, d'essayer de rallier des gens à votre parti.

Ainsi, lorsque deux personnes sont en conflit, la médiation fonctionnera mieux si seules elles deux sont présentes. Même lorsque quelqu'un·e est en conflit avec plusieurs autres, il peut être utile de diviser le problème en une série de médiations en face-à-face. Souvent, lorsque les acteur·ice·s principaux·ales résolvent leurs différends, les autres personnes ont tendance à changer en écho.

Cependant, lorsqu'une question implique tout un groupe, les médiations en face-à-face peuvent se révéler inadaptées. Si je règle mon problème avec Max et que lorsque je retrouve mon équipe, tout le monde est encore furieux contre lui, iels auront tendance à m'influencer et à annuler les effets de la résolution. Iels peuvent aussi se sentir exclu·e·s ou ignoré·e·s par le processus et voudront le saper.

En tous les cas, le fait de restreindre la médiation aux personnes directement impliquées – peut-être en comprenant un nombre limité d'allié·e·s pour chaque partie – permettra souvent de faire avancer le processus. Le reste du groupe pourra si nécessaire être impliqué dans une seconde phase.

Les sept phases de la médiation. Il existe de nombreuses écoles proposant des méthodes de résolution des conflits, de transformation et de médiation. Vous trouverez ci-dessous ma propre approche de la médiation, qui se déroule en sept phases.

1. Un cadre serein. Pour accepter d'exprimer sereinement leur vulnérabilité, les personnes ont besoin de savoir que leur sécurité physique sera assurée, que le·la médiateur·ice sera en mesure d'intervenir afin d'empêcher de nouvelles blessures, qu'il leur garantit la possibilité de raconter leur histoire et que celle-ci sera entendue. Généralement, le·la médiateur·ice pose des règles préalables et demande leur acceptation par les deux parties.

Pour créer un cadre serein, le·la médiateur·ice doit choisir un lieu qui garantisse la sécurité physique, qui soit confortable et privé et se situe en terrain neutre – pas au domicile personnel ni dans le bureau de l'un·e ou de l'autre. Il ne doit pas y avoir de contraintes de temps et aucune interruption ne doit être tolérée. Les téléphones portables doivent être éteints et laissés à l'extérieur de la pièce. Les enfants doivent être informé·e·s qu'ils ne doivent pas déranger leurs parents et iels doivent si besoin être confié·e·s à un·e ami·e bienveillant·e.

La confidentialité contribue également au sentiment de sécurité. Nous ne pouvons pas nous livrer et montrer notre vulnérabilité si nous craignons que nos révélations intimes deviennent un sujet de bavardage à l'extérieur. En général le·la médiateur·ice demande aux deux parties de s'entendre sur le fait que ce qui sera dit au cours de la médiation ne sera pas répété à l'extérieur, à moins que tou·te·s deux en donnent la permission expresse.

Cependant, s'il apparaît que la confiance à l'égard de l'une ou l'autre ou les deux parties fait défaut quant à cette promesse de confidentialité, il est préférable de ne pas se donner de règle plutôt que de risquer qu'elle soit enfreinte.

Les règles contribuent à créer la sérénité, mais il est également important de définir mutuellement un objectif précis pour la médiation. Le fait de déterminer une intention qui soit acceptable pour les deux parties contribue à la création du cadre. Pourquoi tenons-nous à cette médiation ? Quels sont les enjeux ? S'agit-il d'améliorer nos relations ? Ou le fonctionnement du groupe ? De devenir plus efficaces ? Recherchons-nous un divorce à l'amiable ?

Si nous sommes honnêtes, nous devons admettre que, pour la plupart d'entre nous, nous nous engageons dans un conflit avec une volonté : celle de gagner. Gagner peut vouloir dire s'en tirer avec toute forme de gratification, un objet de valeur, de l'argent, une position de pouvoir, ou simplement amener l'autre partie à admettre que notre point de vue est juste et qu'ils ont tort.

Mais ce n'est pas ce qui arrive dans les résolutions réussies. Un·e médiateur·ice habile traitera ces espoirs conscients ou inconscients dès le départ et demandera si les personnes sont d'accord pour abandonner ces idées au profit de l'élaboration d'une intention qui puisse garantir la sécurité de chacun·e : il s'agit de trouver une manière de faire que chacun·e obtienne quelque chose répondant à sa volonté et à ses besoins, de trouver un mode de travail en commun qui soit plus efficace à l'avenir ou de transformer la situation pour arriver à la meilleure issue pour chacune des personnes concernées.

2. *Obtenir des informations.* Nous avons besoin de savoir ce qui s'est passé, ce qui a été dit, ce qui a été ressenti, quelles inférences et hypothèses ont été faites, quelles en ont été les conséquences, bref, de recueillir toutes les informations pertinentes. Cela implique aussi d'éclaircir le sous-texte et le contexte émotionnel et de comprendre quel film chaque partie joue dans sa tête. Quels sont les sentiments des protagonistes ? Comment les présentent-ils ? Quelle est leur échelle d'inférence, quelles sont les hypothèses qu'ils forment ? Quelles sont leurs chaînes de raisonnement ? Quelles valeurs sont en jeu ?

Il est parfois délicat d'obtenir ces informations sans que cela rajoute aux douleurs déjà présentes. Un·e médiateur·ice avisé·e se servira d'une boîte à outils avec divers procédés qui permettent d'encourager l'expression d'une large palette d'émotions et de toutes les informations nécessaires de manière à conduire à une transformation du conflit plutôt qu'à une accentuation des blessures.

3. *Amener les gens à s'écouter.* Une grande part de la médiation réside dans le fait d'amener les gens à s'écouter mutuellement à différents niveaux, ceux des contenus objectifs comme des sous-textes, des émotions autant que des mots. L'autre part consiste à s'assurer que chaque partie sache qu'elle a été entendue.

Un outil classique de la médiation consiste à demander à chaque partie de répéter ce qu’iels ont entendu de la bouche de l’autre, et à vérifier auprès de chacun·e s’iel estime que la paraphrase est exacte, ce qui assure à chacun·e qu’iel a bien été entendu·e. On peut demander aux participant·es d’échanger leurs sièges et de reprendre les mots de l’autre, ou de décrire ce qui est arrivé en se plaçant du point de vue de l’autre.

Entendre n’est pas la même chose qu’être d’accord. L’écoute ne mène pas forcément à l’entente. Cela permet cependant d’accéder à une meilleure compréhension. Une forme d’écoute active doit être mise en œuvre au cours de toute médiation.

4. Reformuler l’information et faire évoluer les positions. Lorsque toutes les informations sont sur la table et ont été entendues, le·la médiateur·ice peut aider à présenter les choses d’une nouvelle manière, qui permette d’ouvrir des perspectives positives et d’envisager une issue inventive. Cela peut passer par l’identification des histoires, des films dans lesquels chacun·e est enfermé·e, et l’élaboration d’un nouveau récit. Cela peut consister aussi à identifier et nommer un conflit entre un bien et un bien, et à rechercher d’un commun accord un équilibre dynamique entre les valeurs positives en jeu.

Un·e médiateur·ice compétent·e saura aider les deux parties à identifier leurs propres hypothèses et inférences et à les distinguer des réalités factuelles. Iel pourra demander aux parties en conflit d’expliquer l’enchaînement de leurs raisonnements, de remettre en question leurs hypothèses, de redescendre l’échelle d’inférence et d’identifier les histoires et les films qu’iels se racontent.

Encore une fois, une médiation réussie ne mène pas systématiquement à un accord. Le plus souvent, les personnes en conflit ne parviendront pas à se mettre d’accord sur l’interprétation des événements passés – mais on peut espérer que chacun·e soit amené·e à comprendre le point de vue et les préoccupations de l’autre. Qu’iels modifient ou non les récits qu’iels se font du passé, iels peuvent néanmoins parvenir à s’entendre sur une nouvelle histoire à écrire pour le futur.

5. Prendre ses responsabilités. Pour qu’une médiation réussisse, chaque partie doit reconnaître les responsabilités qui sont les siennes dans le conflit. Généralement, cela implique de formuler des excuses d’une manière ou d’une autre. Des excuses sont l’affirmation d’un regret sincère, couplé à une intention de changer dans le futur.

Au-delà des simples excuses, on pourra demander aux personnes de faire amende honorable, c’est-à-dire d’effectuer une action pour corriger ce qui a été mal fait, pour réparer les blessures et les injustices. Des excuses publiques peuvent constituer une forme d’amende honorable : « Je m’engage à écrire une note pour la liste de discussion où je m’excuserai envers toi pour les écrits blessants que j’ai diffusés, et envers l’ensemble du groupe pour avoir fait mauvais usage du forum de discussion. » Cela peut aussi impliquer des réparations concrètes : « Je prendrai en charge les coûts de remplacement de la vitre que mon enfant a brisée avec son ballon. »

Un aspect de la prise de responsabilité consiste aussi à formuler une demande envers l'autre partie. Marshall Rosenberg, le théoricien de la communication non-violente, définit la demande comme une requête à laquelle on peut répondre *non*, sans risquer de payer un important coût émotionnel⁴¹. Faire une demande est à la fois se montrer vulnérable et faire preuve de confiance : « Je suis désolé·e si je ne me suis pas rendu compte que je t'avais blessé·e. À l'avenir, je m'enquerrai auprès de toi lorsque je sentirai une gêne, et je te demande, s'il t'arrive de te sentir à nouveau blessé·e à cause de moi, de me le dire franchement et sans attendre. »

6. Se mettre d'accord pour avancer. Alors qu'il est tout à fait possible que les gens ne se mettent jamais d'accord sur la réalité des faits, il est plus facile de les faire s'entendre sur la manière dont ils souhaitent avancer ensemble. Dans quel film voulons-nous entrer tou·te·s les deux ? Comment voulons-nous nous comporter l'un·e envers l'autre à l'avenir ? Comment éviter de répéter les schémas qui nous ont fait du mal ? Au vu de ce que ce conflit met en lumière, quelles sont les structures qui manquent dans ce groupe ? Qu'avons-nous à dire à l'ensemble de la communauté à propos de ses règles ?

Une médiation réussie débouchera sur un ensemble de règles sur lesquelles les différentes parties s'accordent. Voici par exemple l'accord issu d'une médiation entre deux ami·e·s qui ont un conflit récurrent sur la manière de faire remonter les questions sur la liste de discussion :

- Notre liste de discussion constitue un forum très utile et peut dans une certaine mesure devenir une sorte de lieu de réunion virtuel. Cependant, la communication écrite est très différente de la communication en face-à-face et les nuances de ton sont beaucoup plus difficiles à percevoir.

Rappelez-vous que vos billets seront lus dans le contexte de ce qui a été écrit avant et de l'histoire que nous avons les un·e·s avec les autres. Si vous lancez un sujet dont vous savez qu'il pourra être pris personnellement par quelqu'un·e, en particulier si vous avez un passif avec cette personne qui comprend des conflits et des problèmes de communication, prévenez-la personnellement avant de publier quelque chose au vu de tou·te·s. Nous devons faire notre possible pour nous concentrer sur la question évoquée et éviter de personnaliser les problèmes.

- Des incompréhensions et des messages blessants ne manqueront cependant pas d'être générés, malgré notre vigilance. Si nous nous sentons blessé·e·s, dérouter·e·s, si quelque chose nous interroge ou nous met en colère dans les propos des un·e·s et des autres, nous nous engageons à nous appeler, à nous voir ou au moins à nous écrire par courriel en privé pour vérifier nos hypothèses. Nous nous efforçons de partir du principe que chacun·e s'exprime dans une bonne intention et nous nous abstenons de toute accusation publique et d'attaques personnelles. Si nous sommes en désaccord avec quelqu'un·e, nous le réglons directement et ne nous servons pas de la liste de discussion comme d'un tribunal.

⁴¹ Marshall B. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres*, *op. cit.*

- Lorsque nous voulons soulever une question ou ouvrir un débat, nous partons d'un point de départ neutre et ouvert, en demandant « Qu'en pensez-vous ? » plutôt qu'en formulant d'emblée ce que nous pensons être la position des autres.
- Nous nous abstenons d'employer des termes trop chargés et nous nous efforçons de cantonner les discussions aux problèmes et aux structures, en laissant de côté les individus.
- Nous gardons à l'esprit que nous avons une longue histoire ensemble, que nous nous apprécions et que les choses qui nous rapprochent sont beaucoup plus nombreuses que celles qui nous divisent.

7. Le suivi. Comment nous assurer que ces accords sont bien respectés ? Qu'arrive-t-il s'ils sont enfreints ? Souhaitons-nous faire le point là-dessus périodiquement, ensemble ou avec le·la médiateur·ice ? Le changement demande du temps et de la persévérance. Souvent nous essayons de changer, nous dérapons et avons besoin d'être recadré·e·s, rappelé·e·s à l'ordre et encouragé·e·s à essayer encore. Une médiation réussie inclut aussi un processus de suivi et de comptes rendus.

Le fait de rendre des comptes n'entraîne pas la perspective de sanctions ou de coercition – ce qui de fait saperait le succès de la médiation. Mais cela implique de déterminer un·e mentor·e ou une communauté référentes à qui faire part de vos réussites, de vos erreurs, de vos efforts pour changer. La réussite d'un groupe comme Les Alcooliques anonymes réside dans leur structure fondée sur des réunions régulières, ce qui crée une communauté de responsabilité. Il fonctionne aussi sur le mode du mentorat en organisant l'accompagnement de chaque membre par un·e pair·e qui peut donner des conseils et offre un autre espace dans lequel rendre des comptes.

Les outils de la médiation

La boîte. Au début de la médiation, parlez de notre besoin humain de gagner, d'avoir raison, de diminuer la personne qui est en face de nous. Demandez aux gens de prendre un moment pour réfléchir honnêtement à leurs propres intentions secrètes, demandez-leur de les écrire pour elleux-mêmes sur un papier, en leur assurant que personne n'aura besoin de les lire. Consacrez dix bonnes minutes à cette étape.

Apportez alors la boîte – n'importe quelle boîte fera l'affaire pourvu qu'elle puisse contenir les papiers en question et qu'on puisse la fermer avec un lien. Demandez aux parties impliquées s'ils sont d'accord pour placer leurs intentions secrètes dans la boîte et les laisser de côté durant le temps de la médiation. Demandez-leur de plier le papier et d'y inscrire leur nom de manière visible, et assurez-leur qu'à l'issue de la médiation iels pourront les récupérer s'ils le souhaitent. Demandez à chaque personne de placer physiquement son papier dans la boîte, fermez-la et mettez-la de côté.

L'écoute active. L'écoute active implique d'écouter avec une attention maximale, à la fois le texte et le sous-texte. Lorsque nous pratiquons l'écoute active, nous nous concentrons sur la personne qui est en face de nous, en consacrant toute notre attention à la compréhension de ce qui est dit plutôt qu'à l'anticipation de ce que nous allons dire notre tour venu.

L'une des parties commence, racontant une partie de l'histoire pendant que l'autre écoute. Le·la médiateur·ice détermine un temps limité – pas plus de cinq minutes – et assure à l'autre partie que son tour viendra.

À l'issue de ce temps, le·la médiateur·ice demande à la partie numéro deux d'user de ses propres mots pour paraphraser ce qu'il vient d'entendre et les émotions qu'il a perçues.

On demande à la partie numéro un s'il considère que cette reformulation était juste, s'il souhaite éventuellement apporter des corrections, enfin on demande confirmation du fait qu'il considère avoir été entendu·e.

Ensuite, la partie numéro deux dispose du même temps pour s'exprimer, et la partie numéro un réagit en retour, numéro deux corrigeant et confirmant que son point de vue a été entendu.

Chaque partie se verra accorder plusieurs tours au cours de la médiation. Le·la médiateur·ice dirige le processus et s'assure que le temps est distribué de manière équitable, intervenant pour stopper toute attaque personnelle.

Raconter l'histoire de l'autre. Chaque partie dispose d'un temps imparti – généralement de dix à quinze minutes – pour faire le récit de ce qui s'est mal passé, à la manière dont ils imaginent que l'autre le raconterait.

À la fin de ce temps, chaque partie lit à voix haute ce qu'il a écrit, et le·la médiateur·ice emploie la technique de l'écoute active pour les amener à éprouver la validité de leurs récits. Il peut aussi leur proposer d'échanger leurs papiers et de lire la version écrite par l'autre.

Cette technique met chacun·e au défi de devoir changer de perspective. Cela permet également d'identifier les points qui ont été mal compris dans la position de l'autre ou, parfois, de constater que chaque partie comprend finalement mieux l'autre qu'il ne le pensait.

Variante : au lieu de les faire écrire, demandez aux deux parties d'échanger leurs sièges et de raconter l'histoire oralement du point de vue de l'autre.

Un autre film. Demandez aux deux parties de raconter le déroulé des événements comme si c'était un film, un conte de fées, une pièce de théâtre. Si c'était *Roméo et Juliette*, qu'est-ce que ça changerait ? Et si c'était *Le Seigneur des anneaux* ? Le but de cet exercice n'est pas de parvenir à un accord mais de faire que les gens abandonnent la conviction que l'histoire telle qu'ils la voient constitue la vérité – et de stimuler la créativité et l'humour.

Le nouveau récit. Quel nouveau récit avons-nous envie d'élaborer à propos de notre groupe, de notre communauté, de notre monde ? Peut-on l'écrire ensemble, en fonction de nos objectifs et de nos buts communs ? À quoi ressemblerait ce récit si nous réussissions à mener à bien ce projet ?

Toute bonne histoire comporte un conflit, ainsi, comment notre propre conflit peut-il contribuer à renforcer l'intrigue ?

Redescendre de l'échelle. Dans *The Fifth Discipline Fieldbook*, Rick Ross détermine cinq étapes pour redescendre de l'échelle – ou aider quelqu'un·e à le faire :

1. Identifiez les conclusions auxquelles la personne est parvenu·e.
2. Recueillez les données qui ont mené à ces conclusions.
3. Interrogez le raisonnement qui a conduit des données aux conclusions.
4. Déduisez quelles sont les croyances ou postulats à l'œuvre.
5. Formulez votre déduction et confirmez sa validité auprès de la personne concernée⁴².

« Rick m'a agressé » n'est pas une affirmation neutre : elle implique un sens, un jugement et un cadre spécifique. La donnée qui a conduit à cette conclusion serait un rapport factuel sur ce qui s'est passé, tel que cela apparaîtrait dans un enregistrement vidéo : « Rick m'a hurlé dessus ; je lui ai hurlé dessus ; il m'a poussé dans la piscine » pourrait s'en rapprocher.

La version sera probablement très différente de chaque côté. Du point de vue de Rick, voici ce qui s'est passé : « J'étais bouleversé par cette histoire d'assiettes en carton et je l'ai dit à Edward. Il a commencé à hurler et il s'est rué sur moi. J'ai mis mes mains en avant pour me protéger et il a essayé de me repousser. Il a trébuché et il est tombé dans la piscine. »

Ma propre méthode, d'une manière générale, est de commencer à l'échelon le plus bas pour remonter progressivement l'échelle, en commençant par une description neutre des événements, puis en identifiant les émotions et les sentiments qui ont entraîné la sélection des données, puis les postulats, les histoires et les conclusions.

Qu'est-il arrivé ? À ce stade, les personnes ont parfois besoin d'aide pour distinguer les informations factuelles de ce qui relève du jugement. « Elle s'est levée lorsque je me suis assis à côté d'elle au dîner partagé et elle est partie » est une information factuelle. Le·la médiateur·ice doit intervenir lorsque des jugements interfèrent et réorienter en douceur chaque partie vers ce qu'ils ont vu, entendu et vécu directement.

⁴² Peter M. Senge, et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, op. cit., p. 245-246.

Qu'avez-vous ressenti au cours de ces événements ? Le·la médiateur·ice pourra être amené·e à rappeler posément ce qu'on entend par « sentiments » : heureux·se, triste, effrayé·e, en colère, blessé·e... Ce ne sont pas des jugements. « Tu n'es qu'une brute insensible et froide » est un jugement. Le·la médiateur·ice peut aussi réaffirmer à cette occasion que les sentiments existent, qu'ils n'ont pas à être jugés valides ou invalides, justifiés ou non. Si nous ressentons quelque chose, c'est une réalité, la nôtre.

Quelles hypothèses avez-vous forgées ? Quelle signification avez-vous donnée aux événements ? C'est le moment d'identifier les jugements et les histoires à l'œuvre. « Je pensais qu'elle était furieuse contre moi parce que mes enfants laissent souvent la cour en désordre et qu'elle rêve de me virer de notre unité de cohabitat. » « Il me déteste parce qu'il est jaloux que je sois avocate alors qu'il est coursier. » À ce stade, ce qui compte est d'exhumer l'histoire implicite, pas de la questionner.

Formuler des questions ouvertes. Le·la médiateur·ice devra aider chacune des parties à formuler une question ouverte qui témoigne d'une sincère intention informative. Les questions ouvertes se réfèrent aux faits ou aux événements sans inclure de jugement ou d'hypothèse. Exemples : « Qu'y a-t-il ? », « Que penses-tu de moi ? », « Est-ce que quelque chose t'a mis·e en colère ? »

Voici une formule qui fonctionne souvent bien : « Quand tu... (*tenez-vous en aux faits*), je me suis senti·e... (*un sentiment, pas un jugement*) et j'ai supposé que... Est-ce que c'est juste ? » Par exemple : « Quand tu t'es levée juste après que je me sois assis, je me suis senti blessé et j'ai supposé que tu étais en colère contre moi. Est-ce que c'est juste ? »

En utilisant l'écoute active, demandez à la première partie de poser sa question. Lorsqu'il·elle a entendu la réponse, demandez-lui·elle de paraphraser et répétez le processus.

Le·la médiateur·ice doit décider si chaque partie doit suivre ces échelons les uns après les autres ou s'il est préférable de changer plus souvent, en leur demandant de décrire leur vision des événements chacun·e à leur tour, leurs sentiments à ce moment-là et les hypothèses qui ont été les leurs. S'en tenir à une seule partie d'un coup peut donner de l'élan et de la cohérence, mais si la seconde partie est trop tendue pour écouter, il y a un risque qu'il·elle perde confiance dans le fait qu'il·elle sera entendu·e. Le fait de commencer constitue également une position de pouvoir : la personne qui prend la parole en premier peut infléchir le cadre de la discussion malgré les efforts du·de la médiateur·ice pour maintenir un horizon ouvert. Si le temps est compté, le fait de laisser une large plage de temps au·à la première interlocuteur·ice risque de finir par mordre sur le temps nécessaire à ce que chacun·e s'exprime de manière équitable.

La reformulation. Lorsque les deux parties se sont exprimées et ont mis leurs hypothèses en question, la médiation peut entrer dans une nouvelle phase – celle qui consiste à

donner un autre point de vue sur les événements, à élaborer un nouveau récit, à assumer les responsabilités, à formuler des excuses, pour aboutir à une nouvelle histoire ou s'accorder sur de nouvelles règles.

Le scénario de médiation créé par Tools for Change. Margo Adair et Bill Aal, de Tools for Change, ont synthétisé la plupart de ces étapes dans un scénario destiné aux médiations⁴³ :

1. Établissez quelles sont les missions et les valeurs communes qui sont affectées dans ces circonstances particulières. (Quels sont les enjeux ?)
2. Lorsque... (*événement ou comportement observable*) s'est produit,
3. je me suis senti.e... (*se cantonner aux émotions : triste, en colère, etc.*)
4. parce que je pense que la conséquence de ces événements a été / est que... (*votre évaluation de l'impact que cela a sur votre mission commune et/ou comment l'événement entre en contradiction avec vos valeurs communes. Il est bon de décrire ce qui, dans votre expérience, vous a amené à cette conclusion.*)
5. Je sais que j'ai également contribué à la situation en... (*reconnaissez de quelle manière vous avez personnellement contribué au problème en raison de ce que vous avez fait et/ou de ce que vous avez négligé de faire.*)
6. Je reconnais l'intérêt de... (*le côté positif de la situation et/ou comment la ou les personnes apportent une contribution positive.*)
7. Je souhaiterais... (*quelle action ou pratique différente vous souhaiteriez*) parce que je pense que cela serait bénéfique à notre mission.
8. Je m'engage à... (*ce que vous vous engagez à faire pour contribuer à la résolution*) afin que... (*anticipation des améliorations que cela apportera à la situation*).

Le bocal à poisson. Le *bocal à poisson* désigne un processus où certaines personnes s'expriment devant d'autres qui sont dans une position de témoin. On peut l'utiliser de différentes manières, dans le cadre d'une médiation ou tout simplement dans les débats de groupe.

En duo dans le bocal. Les parties en conflit sont assises au centre, les autres s'assoient en cercle autour d'elles. Ils dialoguent – un.e médiateur.ice peut éventuellement les guider dans la pratique de l'écoute active ou d'un autre procédé, pendant que le cercle observe. Plus tard, on pourra demander aux témoins de restituer les propos de chacune des parties.

En groupe dans le bocal. Lorsqu'une partie seulement du groupe connaît un conflit, les personnes les plus impliquées peuvent s'asseoir au centre du cercle et être guidées dans un processus de médiation, pendant que les autres observent en vue d'une restitution ultérieure.

⁴³ Médiation de Tools for Change, avec l'autorisation de Bill Aal et Margo Adair.

Une place libre dans le bocal. Le groupe au centre laisse une place libre, les personnes dans l'assistance peuvent tour à tour venir l'occuper pour faire part de leurs commentaires ou réflexions, avant de retourner vers le cercle. Le groupe au centre peut également être plus fluide, avec des personnes qui y restent pendant un temps court, avant de se retirer pour laisser à d'autres l'opportunité de s'exprimer.

Un groupe défini au centre. Le centre peut être ouvert aux personnes qui ont une certaine expérience ou identité en commun, ou qui représentent un certain point de vue qui peut se révéler clivant au sein du groupe. Il m'est arrivé, par exemple, d'effectuer une médiation entre les partisan·e·s de la non-violence et les anarchistes dans une communauté qui s'organisait pour lutter contre la guerre en Irak. Ce sont d'abord les anarchistes qui se sont placé·e·s au centre pour parler de leur expérience dans cette communauté. Iels se sont retiré·e·s pour prendre la place des témoins alors que les partisan·e·s de la non-violence s'avançaient au centre pour parler de leur expérience. En s'asseyant, en écoutant et en observant, chaque camp a commencé à entendre l'autre et à le considérer comme un ensemble de personnes, et plus seulement comme une faction politique gênante. Ensuite, iels ont constitué des paires pour parler. Il n'y pas eu d'accord sur tout à l'issue du processus, mais la capacité à travailler ensemble pour forger une stratégie globale, acceptable par tou·te·s, a été renforcée.

Lorsque quelqu'un·e refuse toute médiation. Un des problèmes les plus épineux dans les groupes surgit lorsque des personnes en conflit refusent toute médiation, ou tout simplement l'évitent. Le groupe peut adopter plusieurs approches :

Créer plus de sécurité. L'évitement peut être le signe que la personne en question ne se sent pas en sécurité. Un·e médiateur·ice ou un·e allié·e peut l'aider à comprendre ses peurs et ses présupposés, et trouver des règles et des approches qui pourront donner confiance et rassurer sur le fait qu'elle sera entendue, respectée et protégée.

Créer une règle préalable. Idéalement bien avant que les conflits surviennent, le groupe peut se doter d'une règle qui oblige à rechercher une forme de médiation lorsque cela est nécessaire. Les membres du groupe seront ainsi tenu·e·s de respecter cette règle.

La pression sociale. Lorsqu'un conflit affecte le groupe, lorsque les personnes impliquées se lamentent sans se confronter véritablement au problème, leurs ami·e·s et allié·e·s peuvent les encourager à le faire, éventuellement les réprimander et faire pression pour qu'elles engagent le dialogue avec l'autre partie. Les allié·e·s peuvent être très utiles pour organiser la médiation, jouer le rôle d'intercesseur·euse·s pour déterminer le lieu et l'heure

et proposer un·e médiateur·ice et, si nécessaire, apporter leur contribution financière si le·la médiateur·ice doit être rémunéré·e. Une pression bien ordonnée combinée à un soutien affirmé du groupe parviendra généralement à amener tout le monde autour de la table. Si ce n'est pas le cas, le groupe doit tenir ses engagements en termes de transparence des processus et doit affirmer clairement que toute plainte, récrimination ou accusation ne recevra aucune audience et ne sera pas tolérée tant qu'une médiation réelle ne sera pas mise en place.

La contrainte bienveillante. Si l'appartenance au groupe est conditionnée au fait de respecter les règles et que celles-ci incluent la volonté de traiter des conflits de manière ouverte et de s'engager dans un processus de médiation si nécessaire, on pourra demander à la personne qui refuse la médiation de quitter le groupe. Les rémunérations, rétributions ou autres gratifications peuvent également être suspendues au fait d'accepter la médiation. La contrainte n'est pas une option très populaire dans la plupart des groupes collaboratifs, mais elle a son intérêt lorsque, employée à bon escient, elle permet au groupe de fonctionner plus efficacement.

Marta effectue une médiation entre Rick et Edward

Voici la transcription de la médiation entre Rick et Edward effectuée par Marta.

Créer un cadre

Marta : Bienvenue, Edward et Rick. Je vous en prie, asseyez-vous, mettez-vous à l'aise. Je vais commencer par poser quelques règles de base, si vous êtes d'accord ? (*Ils acquiescent.*)

Tout d'abord, êtes-vous d'accord pour que je sois la médiatrice pour cette entrevue, ce qui m'autorise à en diriger le cours, à vous interrompre si nécessaire et à vous guider dans le processus. En retour, je m'engage à être aussi équitable et impartiale qu'il est humainement possible, à vous protéger des attaques éventuelles et à intervenir pour garantir la sécurité et une atmosphère respectueuse. Êtes-vous d'accord avec ça ? (*Ils acquiescent à nouveau.*)

Par ailleurs, j'aimerais que nous nous entendions sur l'objectif de cette médiation, qui est de réparer la brèche ouverte dans cette communauté depuis les incidents lors du pique-nique, et de trouver les moyens pour que vous deux puissiez continuer à vivre dans la communauté et travailler ensemble, lorsque cela est nécessaire. Je ne vous garantis pas que vous parviendrez à vous entendre sur l'interprétation des faits passés mais mon objectif est de vous donner la possibilité d'avancer pour le futur. Sommes-nous d'accord là-dessus ? (*Nouvelle approbation.*)

Enfin, je vous demande de vous entendre avec moi sur le fait que tout ce qui sera dit lors de cette rencontre restera confidentiel. Le but de cette règle est d'instaurer une

forme de sécurité qui autorise chacun de vous deux à parler librement. À l'issue de cette médiation, nous déterminerons ensemble ce qui sera dit à la communauté. Sommes-nous d'accord là-dessus ? Si c'est le cas, et pour marquer votre approbation à l'ensemble de ces règles, j'aimerais vous entendre dire « oui ».

Rick : Oui.

Edward : Oui.

Exhumer l'information / Amener chacun·e à écouter l'autre

Marta : Maintenant, j'aimerais entendre un compte rendu de ce qui est arrivé de la part de chacun de vous. Je veux dire : si vous étiez une caméra vidéo en train de filmer la scène, qu'auriez-vous vu ? Edward, voulez-vous commencer ?

Edward : Eh bien, on était en train de partager un sympathique moment organisé pour la cohésion de la communauté et Rick m'a agressé.

Marta : Edward, je suis sûre que cela correspond à ce que vous avez ressenti et vécu mais, à nouveau, pouvez-vous me décrire les actes et les paroles spécifiques survenues ce jour-là, comme une caméra pourrait les avoir fixées ?

Edward : Il a commencé à vociférer et à m'insulter, puis il m'a poussé dans la piscine. C'est ce qu'on appelle légalement une agression. J'aurais pu porter plainte.

Marta : Lorsque vous parlez d'insultes, pouvez-vous me dire plus précisément ce qu'il a dit ?

Edward : Je ne me souviens pas des mots, je me souviens du ton et du volume.

Marta : Et qu'avez-vous ressenti ?

Edward : Je me suis senti menacé.

Marta : « Menacé », j'appellerais ça plutôt une supposition ou une conclusion, qui consisterait à déduire que Rick vous menaçait d'une certaine manière.

Edward : C'est bien ce qu'il a fait. Et il m'a poussé dans la piscine.

Marta : Mais quel était votre état émotionnel ? La peur, la colère ?

Edward : J'avais peur. Il m'a effrayé... il était hors de lui. Et j'étais furieux à cause de lui ! J'avais bossé comme un dingue pour que ce pique-nique soit réussi. Je n'avais pas mérité toute cette merde !

Marta : Rick, dans un moment ce sera à votre tour de raconter les événements. Mais d'abord, je voudrais que vous répétiez à Edward ce que vous venez de l'entendre dire, à la fois les faits mais aussi les émotions.

Rick : Je l'ai entendu dire que je l'avais agressé, ce qui, je tiens à le dire, est très exagéré...

Marta : (*l'interrompt*) Vous aurez l'occasion de donner votre vision bientôt. Mais pour le moment je vous demande de répéter les faits spécifiques qu'Edward dit être survenus, ainsi que son ressenti.

Rick : Edward a dit que j'ai crié et hurlé contre lui et que je l'ai poussé dans la piscine. Et qu'il a eu peur et était en colère.

Marta : Edward, est-ce que ça ressemble à ce que vous avez dit ? Est-ce que Rick vous a entendu ?

Edward : Oui, j'imagine.

Marta : Rick, dites-moi ce qui est arrivé de votre point de vue.

Rick : Je suis allé au pique-nique. J'attendais ça avec impatience – je trouvais depuis un moment qu'à RootBound la communauté manquait d'énergie, que nos liens se distendaient et que nous ne devenions rien de plus qu'un lotissement parmi tant d'autres. Je suis arrivé sur les lieux et là, je vois qu'une des filles du Peuple des arbres est en pleurs, et je vois les assiettes en carton. Je crois que ça m'a rendu dingue.

Marta : « Dingue » ? Est-ce une émotion ou un jugement ? Pouvez-vous me dire précisément ce que vous avez fait ou dit ?

Rick : Je me suis mis en colère et j'ai commencé à le dire tout haut – OK, j'ai crié, j'ai hurlé. Mais je l'ai toujours dit, depuis le début, à chaque réunion, à chaque événement : évitons de créer des déchets ! Nous avons une putain de salle à manger pleine de verres et d'assiettes, pourquoi aurions-nous besoin de gâcher du papier, bordel !

Marta : J'entends l'enchaînement de votre raisonnement, votre dialogue intérieur. Et vos sentiments ?

Rick : Furieux ! En colère ! Frustré ! Ignoré ! Bon dieu, ce Peuple des arbres, iels risquent leur vie pour défendre la nature. Je les ai recousu·e·s un paquet de fois quand il y avait des blessé·e·s... Le minimum qu'on puisse faire, c'est...

Marta : (*l'interrompt*) Rick, s'il vous plaît, c'est votre ressenti que je veux entendre.

Rick : J'ai eu l'impression de me prendre une baffé en pleine gueule.

Marta : C'est une image forte, mais pas une émotion.

Rick : Je vous ai dit : furieux, frustré, ignoré.

Marta : « Ignoré » – ça c'est une perception qui concerne ce que les autres ont fait ou pas fait. Mais quelle est l'émotion, derrière ?

Rick : Eh bien, c'est – je crois – le désespoir.

Marta : Le désespoir. Waouh, voilà une émotion intense. Je veux que vous vous arrêtiez un instant là-dessus, que vous la considériez et que vous lui fassiez une place. (*Après un temps*) Edward, pouvez-vous nous répéter ce que vous venez d'entendre de la bouche de Rick ?

Edward : Rick est venu à la fête, il l'attendait avec impatience. Puis il a vu Pyracantha qui pleurait et les assiettes en carton, il est devenu furieux et il a commencé à hurler et crier, parce qu'au fond il se sentait désespéré.

Marta : Rick, est-ce que cela vous paraît juste ? Avez-vous l'impression qu'Edward vous a entendu ?

Rick : (*Hochant la tête*) Les calottes glaciaires fondent, les températures augmentent, nous n'avons aucune idée du monde de merde qu'on va laisser à nos gamin·e·s et personne ne fait rien. Et quand je viens à un truc organisé par ma propre communauté, où nous sommes supposé·e·s incarner un modèle alternatif, qu'est-ce que je vois ?

Marta : Rick, je vous entends partager le raisonnement qui renforce votre colère et votre sentiment de désespoir. Mais avant d'en arriver là, j'aimerais que vous terminiez votre compte rendu des événements.

Rick : Edward s'est rué sur moi et j'ai mis mes mains en avant pour l'arrêter. Je n'avais pas l'intention de le pousser dans la piscine – il a juste rebondi sur mes mains, il a vacillé et il est tombé. *(Marta lui jette un regard intense et prolongé.)*

OK, peut-être que mes poignets ont un peu donné l'impulsion.

Marta : Et votre ressenti à ce moment-là ?

Rick : Furieux. J'avais peut-être un peu peur aussi, Edward est baraqué – il fait bien vingt kilos de plus que moi. Je ne savais pas ce qu'il allait faire.

Edward : J'essayais juste de te calmer !

Marta : Edward, pouvez-vous répéter à nouveau ce que vous avez entendu Rick nous dire ?

Edward : Il essaie de se trouver des excuses pour ce qu'il m'a fait. *(Marta fronce les sourcils.)*

OK... Il m'a vu avancer vers lui, il était en colère et il avait peur, alors il a mis ses mains en avant pour se défendre et il m'a poussé.

Marta : Rick, est-ce que c'est juste ?

Rick : C'est suffisamment proche.

Reformuler

Marta : Alors, une des choses que j'ai entendue dans vos propos à tous les deux, c'est que pour chacun de vous, des valeurs très importantes sont en jeu. Edward, vos actions étaient dictées par une profonde attention à la communauté, vous vouliez faire de ce moment une occasion pour les gens de se rassembler. Et vous, Rick, vous portiez le poids de tout votre engagement en faveur de l'environnement, toute votre frustration et votre désespoir à la perspective du changement climatique.

Edward : Hé, moi aussi je suis soucieux de l'environnement ! Je suis ingénieur en énergie solaire, nom de dieu ! Et ces assiettes étaient à 50 % fabriquées en papier recyclé !

Rick : Et l'empreinte carbone liée à leur fabrication ?

Edward : Et l'empreinte carbone liée à l'eau pour laver des assiettes en faïence ?

Marta : Je ne crois pas que la querelle se situe au niveau de ce genre de détail. Je pense que c'est une question de valeurs et j'ai l'impression que, de fait, ces valeurs, vous les partagez dans une certaine mesure. Donc, Rick, avec votre permission, je vais essayer de vous aider à redescendre votre échelle d'inférence, pour tenter de discerner quelles sont ces valeurs.

Rick : Je suis prêt.

Marta : Donc, vous êtes arrivé, vous avez vu les assiettes en carton, des émotions vous ont assailli – la colère, la frustration, le désespoir... et vous vous êtes mis à présupposer certaines choses. Pouvez-vous me dire lesquelles ?

Rick : J'imagine que j'ai supposé que personne n'en avait rien à faire de l'environnement dans la commission et que leur volonté était de provoquer le Peuple des arbres, avec toute cette viande et ces assiettes en carton.

Marta : Accepteriez-vous de tester la validité de cette supposition ?

Rick : Comment ça ?

Marta : Voici la démarche, vous devez formuler les choses de cette manière : « Lorsque X est arrivé, j'ai ressenti Y et j'ai supposé que Z. Est-ce que j'ai raison ? »

Rick : Lorsque j'ai vu les assiettes en carton, je me suis senti en colère et désespéré. J'ai supposé que vous vous foutiez des arbres que nos camarades passent leur vie à défendre et que vous essayiez délibérément de les provoquer. Est-ce que j'ai raison ?

Marta : Edward, j'aimerais vous rappeler que les sentiments sont les sentiments – ils n'ont pas à être vrais ou faux ou appropriés – ils existent, tout simplement. En revanche, les suppositions et les conclusions que nous tirons de ces sentiments peuvent, elles, être vraies ou fausses.

Edward : Je vois combien tu t'es senti furieux, frustré et même désespéré, Rick. Ça m'arrive aussi de me sentir désespéré en ce qui concerne l'environnement – et en ce qui concerne la communauté également. Mais, oui, ça m'importe, les forêts, le changement climatique, même s'il m'arrive de faire des choix qui sont différents de ceux que tu aurais fait. Et en aucun cas je n'ai voulu créer du désarroi ni pour le Peuple des arbres ni pour toi. Si j'avais su combien tout cela vous affecterait, j'aurais emmené la vaisselle de la salle commune.

Marta : Edward, souhaitez-vous ajouter quelque chose à propos de l'enchaînement de votre raisonnement ?

Edward : J'avais envie d'un évènement heureux, joyeux, qui participe à la cohésion de la communauté. Je me suis dit que, peut-être pour une fois, on pourrait utiliser des assiettes en carton pour nous dispenser de trouver des gens pour la corvée de vaisselle. Et quand Edward s'est mis à crier, moi aussi je me suis senti furieux et désespéré. Je me suis dit qu'il faisait passer ses idéaux rigides avant l'intérêt de la communauté, sinon il ne se serait pas mis à crier comme ça. J'imagine que je me suis dit qu'il essayait de gâcher l'évènement.

Marta : Pouvez-vous lui formuler cela directement ?

Edward : Rick, quand tu as commencé à me crier dessus, j'ai eu peur, je me suis senti furieux, désespéré et déçu. Je me suis dit que tu n'en avais rien à faire de la communauté et que tu ne faisais aucun effort pour faire de ce pique-nique une réussite. Est-ce que j'avais raison ?

Rick : Je pense que je comprends comment tu en es arrivé à ressentir cela mais non, tu as tort. La communauté m'importe également. Je ne voulais pas gâcher le pique-nique. Je suis désolé de l'avoir fait.

Assumer les responsabilités

Marta : Rick, souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Rick : Je suis désolé de t'avoir poussé dans la piscine. J'ai commis une erreur. Cette confrontation physique n'avait pas lieu d'être.

Marta : Edward, pouvez-vous répéter ce que vous avez entendu ?

Edward : J'ai entendu que tu étais désolé de m'avoir poussé dans la piscine et que tu admetts avoir fait quelque chose de mal. J'accepte tes excuses.

Marta : J'entends que vous partagez tous deux de fortes valeurs communes. Vous êtes tous deux préoccupés par l'environnement et vous êtes tous deux soucieux de la communauté. Dans quelle mesure pensez-vous que cet incident a affecté la communauté ?

Rick : Très négativement. Maintenant tout le monde me déteste.

Edward : Ça a été beaucoup plus difficile de rassembler la communauté après ça. Les gens se sont vraiment déchirés autour de cette histoire. La chose a pris des proportions que je n'aurais jamais imaginées.

Marta : Quels sentiments cela vous inspire-t-il ?

Rick : Je me sens coupable. Honteux. Je sais que j'ai parfois un problème avec la colère. Je n'en suis pas fier.

Edward : Je me sens un peu coupable aussi, même si, en toute logique, je sais que je n'ai pas vraiment de raison de l'être. Et... je me sens frustré. Les gens en font tellement toute une affaire – je veux dire, oui, ce n'est pas rien, mais ça n'est pas si énorme. Il arrive que les mecs se battent. Parfois on en vient aux mains. Il m'est arrivé de mettre une droite à quelqu'un. Ce n'est pas bien – mais ça n'a rien d'un crime.

Rick : Merci.

Marta : Avez-vous des idées pour modifier l'énergie qui règne dans la communauté et la manière dont les événements sont perçus ?

Edward : Je pense que le fait de simplement savoir que nous avons effectué une médiation aidera.

Rick : J'ai envie de faire des excuses publiques, peut-être déjà au retour de la pause, ensuite dans la lettre d'information.

Marta : Y a-t-il une autre forme d'amende dont tu aimerais que Rick s'acquitte, Edward ?

Edward : (*en souriant*) Je pense qu'il y aurait une forme assez poétique de justice à ce que tu prennes mes tours à la vaisselle pour le mois prochain.

Rick : (*avec un rictus*) Ça me semble juste.

Des règles pour avancer

Marta : Donc, j'ai entendu que Rick allait faire des excuses publiques à la reprise, puis via la lettre d'information, et qu'il prendra le tour de Rick à la vaisselle pendant un mois. Avons-nous encore besoin de quoi que ce soit pour avancer ?

Edward : Rick, est-ce que tu serais prêt à envisager de travailler sur cette question de gestion de la colère à travers un groupe de parole, ou une formation ? Ou peut-être une aide psychologique ou une thérapie ?

Rick : J'y pense depuis longtemps. J'imagine que cet incident prouve que j'en ai vraiment besoin.

Edward : En fait, ça fait un moment que je réfléchis à réunir les hommes du groupe pour parler de la manière dont nous gérons notre colère et nos émotions. J'ai appartenu à un groupe d'hommes dans les années 1990 et ça m'avait beaucoup aidé. Est-ce que tu serais d'accord pour mettre ça en place avec moi ?

Rick : (*surpris et ravi*) Je te suis, mon frère ! Je pense que si on fait ça, ça aidera à combler les brèches ouvertes dans la communauté.

Edward : Et ça court-circuite la vendetta « Tou·te·s contre Rick » !

Marta : Donc, nous nous sommes mis·es d'accord pour que Rick fasse des excuses publiques, qu'il prenne le tour de vaisselle d'Édouard pendant un mois, qu'il se fasse aider pour gérer ses colères et sur le fait qu'ensemble, vous allez mettre en place un cercle d'hommes à RootBound. Autre chose ?

Rick : Qu'allons-nous dire à la communauté là-dessus, et de quelle manière ?

Edward : Je pense qu'on peut simplement leur dire que la médiation a réussi, que nous avons résolu notre différend et que nous avons hâte de travailler ensemble à la création d'un groupe d'hommes. Et dans tes excuses, tu peux mentionner l'amende et le fait que tu envisages de te faire aider pour gérer tes colères. Quant à moi, je m'engage à ne plus jamais acheter une seule assiette en carton de ma vie !

Rick : Ça me semble bien !

Le suivi

Marta : Alors, quand allez-vous mettre tout ça en œuvre ? Et comment allez-vous vous assurer que c'est effectivement fait ?

Rick : Je vais m'adresser au groupe dès que nous allons reprendre. Et j'enverrai une note pour la newsletter demain. Edward, je te montrerai le brouillon avec plaisir.

Edward : Parfait !

Marta : Avez-vous encore besoin de médiation, ou est-ce que le processus vous semble être allé au bout ainsi ?

Edward : J'ai l'impression que nous sommes allés au bout, merci beaucoup !

Rick : Moi aussi !

Marta : Alors, qu'avons-nous appris ?

Edward : J'ai appris que mon gabarit pouvait impressionner, même si ce n'est pas du tout dans mes intentions. Attention, je ne dis pas que je méritais d'être poussé dans la piscine ! J'ai aussi appris que la colère pouvait dissimuler la peur et le désespoir.

Marta : J'ai appris, une fois de plus, que de terribles conflits étaient susceptibles d'émerger même entre des personnes qui partagent les mêmes valeurs. Mais quand ces conflits sont gérés avec honnêteté et sincérité, il est possible de se montrer créatif. Merci à tous les deux d'avoir accepté de baisser la garde, d'avoir joué le jeu avec sincérité.

Rick : Merci de m'avoir aidé à retrouver ma communauté.

Edward : Merci de m'épargner la corvée de vaisselle pendant un mois !

Les actes graves

La médiation, comme nous l'avons dit, est appropriée en cas d'incompréhension ou de problèmes de communication. Mais que se passe-t-il quand une personne est accusée d'actes vraiment graves : détournement de fonds, harcèlement ou agression sexuelle, violence physique, mensonge, espionnage ou toute autre forme de comportement susceptible de mettre en danger les individus ou le groupe ? La médiation peut se révéler une réponse insuffisamment forte face à ce type de comportement qu'elle risque, en effet, de paraître cautionner en suggérant que les coupables et les victimes sont toutes les deux en faute.

Lorsqu'une ligne rouge a été franchie, une procédure différente s'impose. Le plus souvent, dans nos groupes, nous ne parlons pas de ces lignes rouges jusqu'à ce qu'un incident se produise. Les limites semblent évidentes : nous ne disons pas explicitement aux nouveaux·elles membres : « Ne tuez personne, n'agressez pas physiquement ceux avec qui vous êtes en désaccord, évitez le cannibalisme et les braquages, ne versez pas de poison dans les assiettes du repas partagé et, s'il vous plaît, évitez de vous servir dans les caisses de l'organisation, merci. »

Néanmoins, prendre le temps de discuter de ces limites peut être utile – idéalement à un certain moment de la création du groupe, avant que ce genre de calamité survienne. Voici quelques règles de base :

Droit des personnes à la sécurité physique. Personne ne mérite d'être agressé·e ou blessé·e physiquement. Vous avez le droit d'être agaçant·e, vous avez le droit d'irriter les gens. Vous avez le droit de porter cette minijupe sans que cela vous vaille d'être attaquée physiquement, violée ou blessée.

Oui c'est oui, non c'est non, et stop c'est stop. Les personnes ont le droit de dire oui ou non, ou de dire stop, à tout moment, et leurs choix doivent être respectés.

Les personnes ont le droit de fixer leurs propres limites. Les limites posées par une personne en particulier – qu'elles concernent sa propre personne, son temps, ses ressources ou son argent – doivent être respectées.

Alcool et drogues

Les actions préjudiciables sont souvent effectuées sous l'emprise des drogues ou de l'alcool, qui réduisent nos inhibitions et le contrôle que nous avons sur nous-même. Les

drogues peuvent mener à l'illumination, l'alcool peut être agréable et relaxant, mais pour les personnes qui ont un problème avec ces substances, c'est souvent la porte ouverte au désastre.

Certains groupes fixent des limites nettes et inflexibles : pas de drogues illégales ni d'alcool. D'autres se refusent à le faire, parfois même leur culture de groupe encourage le fait de boire ou de prendre des drogues. D'autres groupes encore ne donnent pas de limites explicites mais il est entendu cependant que, si boire de l'alcool n'est pas un problème en soi, se présenter devant le groupe alors qu'on est visiblement ivre n'est pas souhaitable ; de même, planer un peu est une possibilité, mais pas jusqu'au point où cela devient incapacitant.

Il est plus simple de poser une limite claire plutôt que de rester dans le flou. « Pas de drogues ni d'alcool » est facile à comprendre et à appliquer, alors que « pas trop d'alcool » est nettement plus subjectif. Cependant, ce type de limite rigide n'est pas forcément adéquate à tous les groupes. Mais, dans tous les cas, c'est un sujet qui mérite d'être débattu avant que des problèmes ne surviennent.

Le respect des procédures

Dans le cadre de la justice pénale, le respect de la procédure implique qu'un certain nombre de règles doivent être suivies pour protéger les droits de l'accusé.e. Les militant.e.s pour la justice sociale sont souvent critiques à l'égard du système judiciaire et pénal étatique. Iels mettent en lumière les nombreuses injustices perpétrées par ce système. Des groupes attachés à un idéal antiautoritaire peuvent refuser par principe d'appeler la police ou d'engager une procédure judiciaire pour quelque raison que ce soit.

EXERCICE

Questions sur les limites

- Formulez certaines de vos limites personnelles. Pour vous, quelles sont les lignes qui ne doivent pas être franchies ?
- Quelles limites est-il opportun de se donner pour le groupe ?
- Quelles sont les limites que nous nous donnons en matière de sexualité ? Comment faisons-nous la différence entre séduction mutuelle et harcèlement sexuel ?
- Quelles sont nos limites concernant l'usage des drogues et de l'alcool ? Et du tabac ?
- Nous donnons-nous des limites différentes suivant les fonctions assumées par les personnes ? Par exemple, le fait que les enseignant.e.s ne s'engagent pas dans une relation sexuelle avec les étudiant.e.s durant un stage.
- Quels moyens nous donnons-nous pour assurer la transparence sur les questions d'argent ?

Les groupes collaboratifs préfèrent souvent traiter eux-mêmes leurs différends et créer leur propre forme de justice lorsque des actes graves sont commis.

Parfois, cependant, les méthodes de justice « maison » peuvent se révéler inéquitables. Dans leur livre *Come Hell or High Water*, Delfina Vannucci et Richard Singer décrivent les pratiques regrettables qu'ils ont constatées dans des groupes où des accusations étaient forgées sur la base de rumeurs et de ragots.

« Beaucoup parmi nous condamnent l'injustice des sociétés dans lesquelles nous vivons, mais nous ne parvenons pas à appliquer la même vigilance envers nos propres organisations activistes ou nos collectifs antiautoritaires. Nous conformons-nous aux droits fondamentaux inscrits dans le système judiciaire des États-Unis ? [...] Ou sommes-nous encore plus autoritaires et moins justes lorsque nous cautionnons la condamnation en bloc de comportements dont nous n'avons pas même une connaissance directe, et lorsque nous sommes incapables d'établir des procédures équitables qui permettent d'entendre les griefs et de résoudre les conflits⁴⁴ ? »

Le respect des procédures est basé sur un ensemble de droits humains élémentaires pour lesquelles de nombreuses générations se sont battues, à l'époque de la Grande Charte de 1215 ou même avant... Voici quelques règles inhérentes à ces procédures :

- Toute personne est présumée innocente tant que sa culpabilité n'a pas été établie.
- L'accusé·e a le droit de connaître les charges qui sont retenues contre ellui, de savoir qui les porte, d'être confronté·e à ses accusateur·ice·s, de présenter sa défense et d'avoir un·e avocat·e.
- L'accusé·e est en droit d'obtenir dans des délais raisonnables un procès public auquel iel peut assister.
- L'accusé·e est en droit d'être jugé·e par un jury constitué de pair·e·s – des personnes neutres, qui n'ont pas d'intérêt personnel dans l'issue du procès.

Pendant des siècles, des gens ont lutté pour mettre fin aux procès à huis clos menés par des cours secrètes, pour se libérer des juges partiaux et corrompus et des peines à perpétuité. Un des reculs les plus alarmants en matière de libertés a été la réinstauration de beaucoup de ces pratiques durant la prétendue « guerre » contre le terrorisme. Quelle ironie de constater que beaucoup d'activistes, qui s'élèvent contre les redditions secrètes de prisonniers fomentées par la CIA, contre la torture et les conditions de détention à Guantanamo, sont incapables de mettre en place des procès équitables pour leurs propres camarades au sein de leurs cercles. Nous accréditons des rumeurs et des griefs sans les vérifier. Nous nous érigeons en juges alors que nous sommes ami·e·s ou ennemi·e·s avec les parties concernées.

Lorsqu'il s'agit simplement de problèmes de communication ou de blessures d'ordre moral, cette forme de jugement peut déjà faire du mal. Mais lorsqu'il s'agit d'accusations

⁴⁴ D. Vannucci & R. Singer, *Come Hell or High Water*, *op. cit.*, p. 83.

qui concernent de réels méfaits et que celles-ci sont validées sans faire l'objet d'un procès ouvert et équitable, cela peut détruire des vies.

Comment respecter les procédures dans le cadre d'un groupe collaboratif quand quelqu'un·e est accusé·e de faits délictueux ?

- *L'accusé·e est présumé·e innocent·e en l'absence de preuves.* Lorsque nous entendons une histoire ou une accusation contre quelqu'un·e, nous devons nous souvenir que cela peut ne pas refléter la réalité. Nous suspendons notre jugement et ne rapportons pas cette histoire aux autres tant que nous n'avons pas entendu les deux parties impliquées et que nous n'avons pas vérifié la réalité des faits.

- *L'accusé·e a le droit de connaître les charges qui sont retenues contre ellui, de savoir qui les porte, d'être confronté·e à ses accusateur·ice·s, de présenter sa défense et d'avoir un·e avocat·e.* Lorsque quelqu'un·e est accusé·e de faits graves, iel a le droit d'être entendu·e. Iel est informé·e des accusations qui sont portées à son encontre, de qui les porte, et une confrontation en face-à-face est organisée où chaque partie est autorisée à s'entourer d'un soutien.

- *Un procès rapide et public, et un jury composé de pair·e·s.* À l'origine, les jurys de pair·e·s protégeaient les roturier·e·s de jugements qui seraient prononcés par des nobles – et permettaient également aux nobles de ne pas subir le jugement de roturiers revanchards. Dans les groupes collaboratifs, un jury de pair·e·s pourra être constitué d'un cercle d'ami·e·s neutres ou de membres de la communauté qui ne sont pas directement impliqué·e·s dans l'affaire. Le droit à un procès rapide et équitable peut comprendre un temps réservé à la confrontation des deux parties, sous le regard de membres de la communauté et de personnes choisies en soutien de chacune.

Se confronter à une personne qui nous a fait du mal peut être une expérience terrifiante et traumatique et, souvent, nous cherchons à épargner un tel stress aux victimes. Cependant, une confrontation effectuée avec un soutien approprié peut aussi se révéler génératrice de guérison et de transformation.

Dans les mouvements féministes des années 1970 et 1980, nous avons souvent pris des positions fortes pour affirmer la nécessité de croire la parole des femmes victimes de viols, d'agressions et d'abus sexuels, en réaction à des siècles où elles avaient été réduites au silence. Avant que le mouvement féministe s'empare du viol et des abus sexuels pour en faire une question sociale et plus seulement des tragédies individuelles, les victimes de viols étaient plus encore qu'aujourd'hui humiliées et traumatisées lors de leurs interactions avec la police et la justice.

Comme cette lutte pour faire entendre la parole des femmes a été rude, nous avons pris l'habitude de considérer comme vraie toute accusation de viol ou d'agression sexuelle. Cependant, avec le temps, beaucoup d'entre nous ont commencé à réaliser que cette

position pouvait parfois conduire à d'autres formes d'abus. Au plus fort de la vague d'effroi à l'égard des abus rituels satanistes, des innocent·e·s ont été condamné·e·s pour des crimes horribles, et des vies ont été détruites.

Les groupes collaboratifs sont rarement amenés à traiter des accusations aussi graves. Si c'est le cas, la situation dépasse le spectre de ce que le groupe peut traiter de manière interne. Les groupes progressistes sont souvent réticents à se tourner vers les autorités mais, lorsqu'il s'agit d'abus à l'égard d'enfants ou de violences graves, la sécurité des victimes potentielles doit être la priorité absolue. Le système judiciaire est certes biaisé et inéquitable, mais il inclut des procédures de vérification qui visent à assurer l'équilibre et à garantir l'équité.

Mais la plupart des situations que nous avons à gérer sont bien plus banales. C'est rarement « il m'a sauté dessus, ligoté·e et traîné·e dans les buissons » mais plus souvent « il n'arrête pas de me faire des propositions suggestives alors que j'ai déjà repoussé ses avances à plusieurs reprises ». Pas « elle affame son enfant et le·la tient enfermé·e dans la cave » mais « elle a crié sur mon enfant et lui a mis une fessée ». Pas non plus « il a volé des millions de dollars en montant une arnaque à la pyramide de Ponzi » mais plutôt « il a pris l'habitude d' "emprunter" vingt dollars au pot commun chaque fois qu'il est fauché mais il ne les rembourse jamais ».

Les structures pour traiter les méfaits

Les groupes n'ont pas les moyens de constituer un jury ou de tenir un procès en bonne et due forme. Alors comment pouvons-nous à la fois respecter les droits des individu·e·s et apporter une réparation aux maux qui ont été commis ?

Un groupe collaboratif a besoin d'une procédure déterminée ou d'une structure pour traiter les méfaits. Ces structures peuvent prendre plusieurs formes mais il s'agit toujours d'investir soit un·e individu·e soit un groupe de l'autorité nécessaire pour enquêter sur les faits, entendre les différentes parties, prononcer des jugements et les faire appliquer.

Une commission permanente d'éthique. Quelques personnes sont désignées pour former une commission permanente qui sera convoquée en cas de préjudice ou de manquement à l'éthique. L'avantage de ce modèle est qu'une structure est déjà en place, cela évite de devoir en créer une dans la précipitation et la tension lorsqu'un problème survient. Son inconvénient est que son existence même risque d'exacerber les griefs et d'encourager les gens à lancer des vendettas. Par ailleurs, la commission étant investie d'une autorité permanente, les personnes qui en sont membres acquièrent du pouvoir, ce qui modifie l'équilibre du groupe au détriment du collectif.

Une équipe permanente. Plutôt qu'une commission, le groupe peut identifier un certain nombre de personnes compétentes dans le domaine de la médiation et de la résolution de conflit afin de former une équipe à laquelle faire appel en cas de nécessité.

Un cercle d'ainé·e·s. En cas de méfait, les deux parties s'accordent sur le choix d'un certain nombre d'ainé·e·s qui seront investi·e·s de l'autorité de décider quoi faire, comment garantir le respect des procédures, comment établir précisément les faits, quelle amende doit être délivrée et comment assurer le suivi de la résolution.

Ce modèle du cercle des aîné·e·s a l'avantage d'être souple. Il peut être composé de personnes qui sont présentes et disponibles mais, comme son existence est temporaire, personne n'est investi·e d'une autorité permanente. Son inconvénient est qu'il requiert l'accord des deux parties et leur disposition à participer. Les « aîné·e·s » ne sont pas forcément les plus âgé·e·s du groupe : iels sont choisi·e·s pour leur équité et leur discernement, qui ne s'accroît pas nécessairement avec les années. Le groupe est libre de donner un autre nom à ce cercle.

Un cercle de discernement. Lorsque les deux parties n'arrivent pas à se mettre d'accord, ou lorsque la partie plaignante n'est pas sûre des suites à donner à ses griefs ou ignore qui a perpétré les faits, ou lorsque quelqu'un·e est impliqué·e dans un conflit au long cours qui semble impossible à résoudre, on peut faire appel à un cercle de discernement : un groupe d'ainé·e·s investi de l'autorité pour examiner la situation et faire des recommandations sur les actions à envisager.

Un cercle de discernement n'équivaut pas à un procès par contumace d'un·e quelconque accusé·e. Il s'agit plutôt d'une opportunité pour une personne qui se sent blessée ou victimisée d'affronter ses propres émotions, de trouver du soutien et de décider des prochaines étapes à envisager. Pour être efficace, il doit être plus qu'une simple équipe de réconfort à l'écoute des doléances : ses membres doivent être objectif·ve·s et aider la personne plaignante à analyser ses propres postulats et ses déductions. S'il ne peut exercer d'autorité sur l'accusé·e, il peut néanmoins recommander des actions à mener pour mettre en place des auditions équitables ou réclamer des amendes.

Lorsque l'autorité existe. Parmi les groupes dans lesquels nous travaillons, beaucoup sont des mélanges d'autorité officielle et d'autorité collective. Je travaille pour ma part dans de nombreux collectifs, j'enseigne également dans des séminaires dont je suis notoirement l'organisatrice et la directrice. Lorsque je suis dans ce rôle, je détiens l'autorité ainsi que la responsabilité de la sécurité et du bon fonctionnement du groupe. Il m'est arrivé parfois d'avoir à demander à des personnes de partir, soit parce que leur présence affectait le bon fonctionnement du groupe, soit parce qu'elles constituaient un danger pour elleux-mêmes ou pour les autres. Lorsque nous détenons un pouvoir officiel, il est impératif d'être prêt·e à s'en servir si nécessaire, pour la protection du groupe.

La justice réparatrice. Le mouvement pour la justice réparatrice⁴⁵ propose l'une des voies les plus stimulantes et efficaces pour prendre en charge les délits dans les groupes. Il s'est développé dans les années 1970 à travers des programmes permettant de réunir délinquant·e·s et victimes lors de rencontres, mais il puise à de nombreuses sources, comme les pratiques autochtones de conseils ou de pacification. Alors que le système judiciaire pénal est basé sur la punition et la rétribution, la justice réparatrice considère le crime comme une brèche dans la communauté et cherche à restaurer la sécurité, la confiance et le bien-être de la communauté.

Aujourd'hui, le mouvement pour la justice réparatrice s'est répandu partout dans le monde et cette alternative est désormais incluse dans de nombreux systèmes judiciaires. Après des années de pratique et d'expérience, le mouvement pour la justice réparatrice est parvenu à déterminer ces quelques principes fondamentaux :

1. Les crimes causent des dommages et la justice doit se concentrer sur la réparation de ces dommages.
2. Les personnes les plus affectées par le crime doivent participer au processus de résolution.
3. La responsabilité du gouvernement est de maintenir l'ordre, celle de la communauté est de construire la paix⁴⁶.

Les dispositifs clés du mouvement sont les suivants :

1. Permettre la rencontre. La justice réparatrice insiste sur la nécessité de rencontres directes entre victimes et coupables. Cela peut prendre plusieurs formes, comme l'échange de lettres, des rencontres en face-à-face facilitées par un·e médiateur·ice, dans un cercle familial ou communautaire, où toutes les personnes concernées par le crime se réunissent.

2. Mettre l'accent sur les amendes. Les amendes peuvent être suggérées par un « cercle des sentences » ou être issues d'un accord entre la victime et l'auteur·ice des faits. L'intention qui sous-tend l'amende est de réparer les dommages en présentant des excuses sincères, en s'engageant à changer de comportement, ainsi que d'apporter une compensation d'une manière ou d'une autre – sous forme monétaire ou par l'effectuation d'un travail ou de services.

3. L'objectif est la réinsertion des victimes et des délinquant·e·s. Alors que la justice pénale cherche à écarter les délinquant·e·s de la communauté, la justice réparatrice

⁴⁵ Voir : Restorative Justice Online Blog (RJOB Blog) : restorativejustice.org

⁴⁶ « Lesson 1: What is restorative justice? », RJOB Blog.

cherche à les y réintégrer afin qu'ils puissent en devenir des membres à part entière, qui puissent contribuer au bien commun. La justice réparatrice se concentre sur le soin apporté aux victimes et sur la générosité à l'égard des délinquant·e·s : il en résulte une diminution importante du taux de récidive par rapport au système classique.

4. *L'inclusion des victimes et des délinquant·e·s dans le programme.* Les deux parties sont impliquées dans un processus de rencontre et de compensation. Les victimes reçoivent un soutien et les accusé·e·s sont mis·es en face de la souffrance humaine et des conséquences directes générées par leurs actions.

Le mouvement pour la justice réparatrice est une grande source d'inspiration pour les groupes collaboratifs qui cherchent des procédures équitables et empathiques pour restaurer la confiance collective. Appliquer ces principes, tirer les leçons de ces années d'expérience, se former, se faire accompagner, tout cela peut nous aider à nous éloigner des schémas toxiques qui se traduisent par des jugements expéditifs et par l'évitement des conflits.

Le conflit peut être constructif

Lorsque nous prenons les conflits à bras-le-corps plutôt que de les redouter et de les esquiver, lorsque nous appliquons nos connaissances en matière de pouvoir et de communication, de médiation et de transformation, lorsque notre approche des différends se fait dans un esprit d'ouverture et d'empathie, alors nos conflits sont effectivement en mesure de renforcer le groupe. Lorsque nous bataillons autour d'idéaux et de valeurs concurrentes tout en conservant amour et respect les un·e·s envers les autres, nous devenons plus fort·e·s et nous approfondissons la confiance mutuelle. Lorsque nous garantissons le respect des procédures, l'équité, et que nous prenons en charge les méfaits dans un esprit de réconciliation et de réparation, même les déflagrations les plus dévastatrices peuvent devenir pour la communauté une opportunité d'apprendre et de grandir. Lorsque nous devenons plus agiles dans la résolution de nos conflits internes, nous pouvons aussi renforcer l'efficacité de notre lutte contre les maux de la société au sens large et inventer des modes d'être plus justes et plus empathiques.

GÉRER LES PERSONNALITÉS DIFFICILES

Et le drame continue...

À la reprise, après la pause déjeuner, tout le monde semble plus détendu à RootBound. L'humeur générale est ouverte et amicale. Pyracantha a vu que Jennie était en train de faire de la balançoire, elle s'est approchée et s'est excusée auprès d'elle pour avoir déposé ces images qui ont tellement bouleversé la petite fille. Elles ont eu une longue conversation à propos des animaux et, finalement, Pyracantha a trouvé en Jennie une oreille très attentive à tout ce qu'elle avait à dire.

Marta se sent pleine d'espoir alors que les gens prennent progressivement place autour du cercle. Edward et Rick s'assoient côte à côte et, lorsque la séance débute, Rick se lève.

« Tout d'abord, je souhaite vous présenter mes excuses, à toutes et à tous, commence-t-il. J'ai vraiment eu tort de porter ma dispute avec Edward sur un plan physique. Je me suis excusé auprès de lui et lui ai proposé d'effectuer une amende – qui consiste entre autres à prendre son tour de vaisselle pendant un mois ! Mais je tiens également à m'excuser auprès de tout le monde. Mes agissements ont créé un fossé dans la communauté et ont entamé notre enthousiasme et notre esprit collectif, auxquels je suis très attaché. J'en suis profondément désolé et je suis prêt à entendre toutes vos suggestions pour que je puisse aider à réparer ces dommages.

Un des points que nous avons abordés au cours de notre conversation avec Edward, c'est qu'en tant qu'hommes, nous avons sans doute besoin d'affronter cette question de la gestion de la colère. Nous avons décidé de fonder ensemble un cercle d'hommes, ici, à RootBound, qui puisse offrir un soutien et explorer des pistes pour changer, et nous invitons tous les hommes à nous rejoindre. »

Sa déclaration est accueillie par de nombreux sourires et quelques applaudissements timides. Mais Marta note que quelques visages ne semblent pas convaincus.

« Mmouais, grommelle Betty. Typiquement un comportement de mecs. Ils crient, ils hurlent, ils se foutent sur la tronche – et soudain c'est les meilleurs amis du monde.

– Eh bien, oui, il y a de ça, admet Edward. Mais moi je me sens au clair avec Rick. Je sais qu'il a tiré les leçons de l'incident, et moi aussi. Je ne crois pas qu'on en arrivera de nouveau aux mains.

– Et nous alors ? demande Betty. Les femmes, qu'est-ce que vous en faites ?

– Oh, c'est bon, Betty, intervient Marion. Je pense que les femmes aussi sont capables d'en venir aux mains, même les meilleures. Ça ne t'est jamais arrivé de perdre ton sang-froid ? Je suis sûre que si on creuse un peu, il doit bien y avoir quelques baffes à ton actif.

– Le problème n'est pas là, dit Betty. Le problème, c'est : quelles sont les règles que nous devrions établir pour garantir la sécurité dans notre communauté ?

– Bien vu, dit Marta. Et quelles règles voudriez-vous suggérer ? »

Betty réfléchit un instant. « Je suggère que nous ajoutions une règle à nos principes de fonctionnement qui stipule que nous ne tolérons ni la violence verbale ni la violence physique pour régler nos disputes. »

Autour du cercle, les têtes hochent en signe d'approbation, Marta le note.

« Définis ce que tu entends par "violence verbale", demande Acacia.

– Nous allons y venir, dit Marta. Mais peut-être lors d'une prochaine réunion. Je retiens votre suggestion, Betty, et je pense que la proposition mérite de circuler parmi les membres avant d'être soumise à approbation par consensus lors de la prochaine assemblée générale. Sommes-nous d'accord là-dessus ?

– D'accord, mais à mon avis ça fait beaucoup de bureaucratie pour pas grand-chose, grommelle Betty.

– Je voudrais cependant m'adresser au groupe, pour savoir si vous êtes d'accord sur le principe général de cette proposition, continue Marta. Pouvez-vous lever le pouce si vous êtes d'accord avec celle-ci ? »

Autour du cercle, les pouces se lèvent.

« Betty, puis-je vous demander si maintenant, vous vous sentez plus en sécurité ? demande Marta.

– Je suppose.

– Y a-t-il quelque chose d'autre que vous aimeriez demander au groupe concernant les questions de sécurité ? »

Betty secoue la tête. « J'en peux plus.

– Est-ce que quelqu'un.e souhaite s'exprimer ? demande Marta. C'est le moment de soulever les questions, nous sommes tou·te·s là, nous pouvons les traiter... »

Personne ne prend la parole. Marta continue de se sentir un peu mal à l'aise. Elle fait une dernière tentative. « C'est le moment de vous exprimer, allez-y. » Elle attend encore : silence.

« Bon, très bien, dit Marta. Nous venons de travailler autour de certains conflits, au cours de la prochaine et dernière heure, j'aimerais que nous revenions sur cette question de nos valeurs fondamentales... »

La journée se termine sur une note positive. Eli et Ella sont ravi·e·s.

« Tu es une magicienne ! dit Eli à Marta, alors qu’iels fêtent cette réussite autour d’un bon dîner indien.

– Une bonne sorcière ! sourit Ella. Ça me redonne espoir en RootBound !

– Moi aussi, j’ai bon espoir, dit Marta. Mais mon intuition me dit que nous ne sommes pas encore tiré·e·s complètement d’affaire. »

Et effectivement, bien que l’énergie se soit complètement modifiée dans la communauté, quelque chose d’étrange continue à flotter dans l’air. Eli remarque que certains groupes de gens semblent l’éviter, en particulier dans l’entourage d’Andrew Bagly, un membre récent, animateur d’un site d’information alternatif. Jusque-là, Andrew s’est toujours montré cordial envers Eli mais, ce soir, sa froideur est manifeste.

Pas très tranquille, Eli tombe sur son vieil ami Arman Butler lors d’une réunion. « Salut, Eli, ça roule ? demande Arman, l’air préoccupé. Tout va bien pour toi ?

– Oui, ça va, pourquoi, ça ne devrait pas ?

– J’ai entendu des histoires... je crois savoir que c’est un peu compliqué à RootBound.

– Il y a des conflits, c’est vrai, mais quelle communauté y échappe ? Mais je ne dirais pas non plus que c’est si compliqué. En fait, je crois qu’on vient de faire un grand pas vers la résolution du problème.

– Ah, donc c’est pas vrai, ce qu’on raconte ? Ces trucs horribles – un vrai drame, des agressions violentes, des animaux morts déposés dans les boîtes aux lettres, des gamins terrorisés... Avec en plus des tentatives pour étouffer l’affaire...

– Quoi ? Eli est hors de lui.

– Tu n’envisages pas de vendre RootBound à une émission de télé-réalité ?

– Qui t’aurait raconté ça ? demande Eli.

– C’est ce qu’on entend, dit Arman en haussant les épaules. Je ne sais plus... C’était p’têt’ bien à cette réunion avec Bagly. »

« Je vais le tuer ! Je vais lui briser les genoux ! crache Eli, de retour chez lui.

– Tu ferais bien de te dépêcher, avant qu’on valide cette règle contre la violence », suggère Ella. Leur humeur ne s’arrange guère lorsqu’Arman leur transfère un lien vers le blog de Bagly, où figure un article assassin intitulé : « De l’art de mettre la poussière sous le tapis : ce qui arrive dans les communautés lorsque les idéaux tournent mal. » Bien que le billet ne mentionne aucun nom, il est clair qu’il fait directement référence à la situation à RootBound.

« Voilà une merveilleuse opportunité d’exercer tes talents de communicant », suggère Ella. Le lendemain matin, Elli s’approche d’Andrew sur le parking de RootBound.

« Andrew, est-ce que je peux te parler une minute ? demande Eli. Certaines rumeurs sont parvenues à mes oreilles, il paraît que ça vient de toi, j’aimerais savoir si c’est vrai.

– Je ne colporte pas de rumeurs, lui dit Andrew. Si tu t’intéresses aux rumeurs, c’est pas mon problème.

– Mais j’ai cru comprendre en lisant ton blog que tu n’étais pas satisfait de la résolution de l’incident de la piscine. Est-ce que j’ai raison là-dessus ?

– Qu'est-ce qu'il y a de satisfaisant là-dedans ? Des mecs qui se serrent les coudes, le réflexe patriarcal typique. Deux gars se tabassent entre eux, puis ils se mettent d'accord pour enterrer l'affaire. Et les voilà devenus les meilleurs potes du monde. Leur solution : on est tous supposés aller grogner dans les bois au son des tambours, à la recherche de notre Homme intérieur. Très peu pour moi. Et toi – tu laisses passer tout ça, tu continues à faire le beau gosse et à te remplir les poches en faisant de la retape pour ta soi-disant merveilleuse communauté. Je vais être honnête avec toi : tout ça me dégoûte profondément ! »

Eli est secoué. « Mais Andrew, tu n'as pas dit le moindre mot quand tu en avais la possibilité !

– Mais à quoi bon ? Il était clair que tout le monde avait envie d'enterrer l'affaire. Il n'y avait pas d'espace pour les voix discordantes.

– Mais ce n'est pas vrai ! objecte Eli. Marta a demandé au moins trois fois si quelqu'un.e...

– Oh, Marta, la grande Marta ! Marta la martyre ! Marta la reine des entremetteuses ! »

Rappelle-toi les outils, se dit Eli. La communication non-violente. L'écoute. L'empathie. Il respire un bon coup.

« Andrew, quand j'ai lu ton blog et qu'on m'a rapporté les rumeurs que tu répandais, je me suis senti blessé, en colère et pris de court...

– Tu sais quoi ? l'interrompt Andrew. J'en ai rien à foutre de tes émotions ! » Puis il tourne les talons.

« Et maintenant, on fait quoi ? » s'interrogent Eli et Ella, de retour au Coquelet avec Marta.

Marta se saisit d'une serviette et dessine une nouvelle version de son talisman.

« Voici un charme protecteur, dit-elle. Utilisez cet outil, donnez à Andrew de la latitude pour modifier ou transformer les normes du groupe de manière à ce qu'il se sente incité à partir s'il n'est pas prêt à changer. Sachez identifier ce que vous pouvez contrôler et ce qui vous échappe. Vous pouvez décourager le colportage de rumeurs au sein du groupe. Mais vous ne pouvez pas contrôler ce que les autres disent de vous dans votre dos. Vous pouvez juste leur prouver qu'ils ont tort par le fait même que la communauté perdure et se développe. »

Marta sourit, se lève et s'éclipse en prétextant être en retard à un rendez-vous. C'est seulement après son départ qu'ils découvrent un nouveau paquet de feuilles soigneusement glissé par Marta dans le sac d'Ella.

Identifier les personnalités difficiles

Même si le groupe a trouvé la structure idéale, dispose d'une vision, d'objectifs et de limites claires, de formidables règles pour la résolution des conflits, d'impeccables compétences en termes de communication et d'excellentes méthodes de facilitation des réunions, il se trouvera toujours quelques personnes pour se montrer ronchonnes, grincheuses, maniaques, méchantes,

tristes, insatisfaites, manipulatrices, colériques, geignardes, donc vraiment difficiles. Qui sont ces personnes ? Il se peut que nous en fassions partie. Les personnalités difficiles ne sont pas une espèce à part. Moi-même – qui suis pourtant douée d'une patience, d'une empathie et d'une compréhension proches de la sainteté –, j'ai pu être considérée comme particulièrement abrupte avec les gens, il m'est arrivé de crier, de jeter des objets, de claquer les portes et de quitter théâtralement les réunions – quand je suis dans mes bons jours !

Quoi qu'il en soit, certaines personnes sont indubitablement et chroniquement difficiles à gérer. Dans le contexte de ce chapitre, il s'agit de personnes qui présentent des schémas de comportement récurrents, qui communiquent et interagissent d'une manière qui constitue une source constante de désarroi et de conflit. Souvent, ce sont aussi des gens doués, qui contribuent énormément et magnifiquement au fonctionnement du groupe, mais parfois les difficultés liées à une seule personne sont susceptibles de déborder les capacités du groupe à faire face. Ils peuvent miner et même détruire le groupe. Les groupes collaboratifs ont besoin de stratégies pour se protéger et enclencher les étapes qui pourront accompagner au mieux ce type de personnalité.

Éviter une vision réductrice

Lorsque nous examinons certains schémas pour tenter de comprendre un comportement problématique, nous devons veiller à ne pas adopter ce que le consultant en management Bill Wiersma appelle « une vision télescopique » : c'est comme si on ne regardait la personne qu'à travers le champ restreint d'une lunette

« en se focalisant sur ses défauts, à l'exclusion de quoi que ce soit d'autre. La vision étroite qui en résulte définit l'autre personne par ses travers et génère une caricature peu flatteuse dépourvue de traits positifs. [...]

Lorsqu'on adopte ce point de vue sur les personnes, elles se retrouvent souvent elles-mêmes enfermées dans les comportements qu'on attend d'elles, elles deviennent incapables de faire changer la perception que les autres ont d'elles et vont continuer à se comporter conformément aux prédictions de leurs observateur·ice·s. De la même manière, les personnes qui adoptent cette vision télescopique se révèlent inefficaces, parce qu'incapables de favoriser ou de révéler chez les autres les qualités qui pourraient précisément briser le cercle. Prises dans une spirale infinie de comportements indésirables, les deux parties sont perdantes⁴⁷. »

Lorsqu'un·e enseignant·e catégorise un·e enfant comme un·e délinquant·e en puissance, iel a toutes les chances de se comporter plus sévèrement à son égard. En réponse, l'enfant aura tendance à se mettre en colère et commencera à mal se comporter, ce qui

⁴⁷ Bill Wiersma, *The Big AHA! Breakthroughs in Resolving and Preventing Workplace Conflicts*, Ravel Media, 2005, p. 13-14.

confirmera l'opinion de l'adulte. L'enfant a beau avoir des talents et des capacités insoupçonnées, celles-ci ne se révéleront pas tant que tous les efforts de l'enseignant·e seront concentrés sur la discipline et les sanctions plutôt que sur la mise en valeur de ses qualités.

Créer des outils pour accompagner le changement

Lorsque nous entreprenons de changer des schémas bien ancrés, que ce soit les nôtres ou ceux des autres, nous avons besoin d'aide. Une aide psychologique, le recours à un·e coach professionnel·le, des groupes d'entraide comme Les Alcooliques anonymes ainsi que de nombreuses formes, traditionnelles ou non, de thérapies, peuvent être extrêmement utiles. Nous n'avons pas développé nos schémas dysfonctionnels seul·e·s, nous ne sommes pas capables d'en sortir seul·e·s. Une forme de soutien structuré dispensé par un·e autre être humain·e est indispensable.

Les groupes peuvent également aider leurs membres en encourageant le mentorat ou le coaching par des pair·e·s. Un·e mentor·e est une personne investie d'une autorité qui lui permet de formuler des critiques constructives, de proposer des défis et de suggérer des marges de progression potentielles. En général un·e mentor·e est une personne douée d'un niveau de compétence et d'expérience auquel nous aspirons tou·te·s, qui est prête à assumer la responsabilité d'accompagner quelqu'un·e dans son développement personnel.

Un coaching par un·e pair·e permet une relation plus horizontale. Lorsque nous nous accompagnons mutuellement en tant que pair·e·s, un lien se forme, nous échangeons sur nos faiblesses, nos envies et les défis qui se présentent à nous. Nous nous engageons à nous faire mutuellement des retours francs et constructifs, à nous motiver pour avancer sur divers plans et à rendre mutuellement compte de nos progrès ou difficultés de manière régulière.

Marshall Goldsmith, dans son article sur le coaching par des pair·e·s, raconte qu'il travaille avec un ami qui s'est engagé à lui poser quotidiennement une série de questions. Lui-même interroge son ami réciproquement selon sa propre liste⁴⁸. Voici l'exercice qu'il propose :

EXERCICE

Questions pour accompagner le changement

Pensez à des domaines clés de votre vie dans lesquels vous essayez de mettre en place des changements ou des pratiques bénéfiques. Il peut s'agir de votre travail, de vos projets artistiques, de vos relations avec les autres ou avec votre famille, de votre santé.

Établissez votre propre liste de questions quotidiennes et trouvez un·e ami·e qui sera chargé·e de vous les poser chaque jour. Ou alors, écrivez ces questions dans un journal et instaurez un rituel où vous vous les poserez et y répondrez pour vous-même chaque jour.

⁴⁸ Marshall Goldsmith, « Questions that make a difference: the daily questions process », marshallgoldsmith.com.

Pourquoi existe-t-il des personnalités difficiles ?

Parfois nous jugeons les personnes difficiles uniquement parce que leur style de personnalité ou leurs normes culturelles ne correspondent pas à nos attentes. D'autres personnes peuvent être en colère ou traumatisées, avoir connu une perte majeure ou souffrir de dépression chronique. L'état de certaines personnes peut compromettre leur participation à un groupe, en cas de maladie mentale par exemple ou d'addiction à l'alcool ou aux drogues. Certaines ont des ambitions qui entrent en contradiction avec le bien du groupe : pour des questions d'argent, de pouvoir, d'aspiration à la notoriété. Enfin les groupes à vocation politique, qui contestent le pouvoir en place, peuvent avoir à faire face à des agents infiltrés, de la police ou autres.

Traumatisme et pouvoir-du-dessous

Nous vivons dans une société où le traumatisme est endémique. Voici la définition que Judith Herman donne du traumatisme : « Les événements traumatiques submergent les mécanismes ordinaires du soin qui permettent à l'individu de garder le contrôle, de se sentir connecté, d'accéder à une forme de sens... Ils outrepassent les capacités d'adaptation ordinaires de l'être humain⁴⁹. »

Les traumatismes nous affectent à divers degrés. Un *traumatisme de premier degré* provient d'une agression, d'un dommage ou d'une douleur qui nous affecte personnellement, lorsque nous-mêmes sommes frappé·e·s. Un *traumatisme de deuxième degré* résulte du fait d'être témoin d'un événement violent. Nous ne souffrons pas physiquement ou ne sommes pas affecté·e·s personnellement par les dommages, mais lorsque nous compatissons avec la victime et particulièrement lorsque nous sommes impuissant·e·s et incapables d'alléger les souffrances, cela est susceptible d'entraîner de profondes blessures émotionnelles. Un *traumatisme de troisième degré* résulte du fait d'entendre parler d'un événement traumatique ou de l'imaginer. Toutes celles d'entre nous qui suivent les informations ou regardent la télévision connaissent cette exposition quasi continue à une forme de traumatisme de basse intensité.

Les traumatismes nous vident de notre énergie – notre champ de protection physique, émotionnel, psychique et énergétique. Lorsque nos moyens habituels pour faire face font défaut, nous avons tendance à nous couper de nos propres sentiments et de notre capacité d'empathie. Si nous ne pouvons pas échapper concrètement à une situation de violence, nous nous retranchons émotionnellement et psychiquement. Et, une fois coupé·e·s de

⁴⁹ Judith Herman, citée dans Steven Wineman, *Power-Under: Trauma and Nonviolent Social Change*, autoédition [en ligne], 2003, p. 51.

nos émotions, celles-ci se figent et il peut nous devenir difficile d'éprouver de la joie ou du plaisir.

À l'inverse, le traumatisme peut également nous rendre hyper vigilant·e·s, toujours à l'affût de blessures potentielles qui pourraient nous atteindre, voyant le danger là où il n'y en a pas. Ces états où nous nous fermons peuvent alterner avec des périodes où nous revivons notre traumatisme, à travers des cauchemars, des réminiscences et des périodes de dépression où nous sommes submergé·e·s par le chagrin et la tristesse. Les survivant·e·s à un traumatisme éprouvent souvent de la honte ou de la culpabilité, même si ce ne sont pas eux qui ont perpétré les violences.

À la suite d'un traumatisme, nous pouvons avoir des difficultés à rétablir notre équilibre physique et émotionnel. Nous pouvons ne pas quitter notre lit et dormir pendant des jours – ou perdre le sommeil. Nous pouvons nous gaver de nourriture – ou nous trouver totalement dénué·e·s d'appétit, incapables d'avaler un repas normal. Nous pouvons rechercher fébrilement de la compagnie ou au contraire nous retrancher dans la solitude. Nous pouvons être incapables de parler de l'évènement – ou incapables de nous empêcher d'en parler constamment.

Le traumatisme peut également nous submerger de rage. Steve Wineman appelle cette colère impuissante le *pouvoir-du-dessous* : « C'est un pouvoir qui se révèle dans nos tendances à diaboliser l'oppresseur, dans notre vulnérabilité à l'égard des luttes intestines et des déchirements dans nos groupes, dans nos grandes difficultés à forger des coalitions et à construire une forme d'unité susceptible d'héberger de multiples identités et de respecter l'intégrité de nos diverses expériences de l'oppression⁵⁰. »

Le traumatisme et le chagrin diminuent notre aptitude à nous montrer compétent·e·s et organisé·e·s. Des tâches simples nous paraissent insurmontables. Nos sociétés demandent aux gens de se montrer en permanence compétents, réactifs et efficaces. Peu de temps – voire aucun – nous est accordé pour pleurer ou faire notre deuil. Mais les traumatismes nécessitent du temps pour être digérés et le chagrin prend du temps pour s'apaiser. De nombreuses cultures possèdent des traditions spécifiques qui dictent les conduites, les codes vestimentaires et les célébrations pendant les mois ou les années qui suivent un deuil important. Ces cultures comprennent qu'en un sens, perdre une personne aimée fait de nous une personne différente, et que nous avons besoin de temps pour intégrer ce changement.

Nous soutenir mutuellement face au chagrin et aux traumatismes. Une communauté attentive peut prodiguer de multiples formes de soutien face à la perte, au chagrin et au traumatisme. Lorsqu'un groupe a construit une culture de l'écoute active et du partage émotionnel, nous pouvons nous apporter mutuellement l'apaisement en temps de chagrin et de stress.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 48.

Admettez votre ignorance. Chaque personne réagit à sa manière face au traumatisme et il n'existe pas de voie qui soit adaptée à tout le monde. L'essence du traumatisme étant le sentiment d'impuissance, il est illusoire d'espérer en annuler les dommages en dictant aux survivant·e·s leurs actions ou leurs sentiments : cela ne ferait qu'appuyer cette sensation d'impuissance.

Écoutez. Nous devons nous rendre disponibles à une écoute active, empathique, qui permette d'entendre les émotions comme le contenu objectif d'une parole. Ce n'est pas à nous de résoudre les situations ou d'apaiser la douleur. D'ailleurs, cela n'est pas en notre pouvoir. Avoir une bonne écoute, c'est se faire témoin et non fournir des solutions ou donner des conseils.

Accompagnez. Nous pouvons aider la personne qui a survécu à un traumatisme à se tourner vers les services appropriés – légaux ou médicaux, si besoin – et proposer un soutien d'ordre pratique.

Protégez. Tout comme un agneau blessé attirera corbeaux et vautours, un traumatisme est susceptible d'attirer ceux qui font leur miel des drames et des émotions. Parfois le meilleur service que nous puissions offrir aux victimes de traumatismes est tout simplement de tenir à distance ceux qui pensent tout savoir et veulent les forcer à rouvrir leurs plaies.

Faites la vaisselle. Une personne qui assure discrètement l'entretien de la maison et prépare de bons repas prend véritablement soin de manière concrète en créant une atmosphère sereine et réconfortante. C'est souvent plus efficace que le plus éloquent des discours.

Ne culpabilisez pas la victime. Le traumatisme réactive nos plus anciens sentiments de culpabilité et de honte. Ne les renforcez pas en insinuant que l'évènement est de quelque manière que ce soit la faute de la victime – même si, en votre for intérieur, vous pensez que c'est vrai. Personne ne mérite d'être attaqué·e dans ces circonstances – même s'il s'agit d'une personnalité agaçante, qui peut faire des remarques stupides. Personne ne mérite d'être violée, même si on porte une minijupe ou qu'on s'aventure dans des rues mal éclairées. La culpabilité et la honte sont des réactions normales à un traumatisme, mais ce ne sont pas le fruit de justes évaluations. La honte et la culpabilité reviennent à la personne qui a perpétré les faits.

Ne rouvrez pas les plaies. Il est préférable de laisser passer un peu de temps après un traumatisme avant de s'engager dans un processus de thérapie : ce n'est pas le moment de réveiller les blessures émotionnelles enfouies depuis l'enfance. Les spécialistes des

phénomènes traumatiques ne recommandent pas d'essayer de revivre les événements ou de se confronter directement à la douleur, mais plutôt de créer une forme de distance et de contrôle, comme si les événements défilaient sur un écran imaginaire. Les ami·e·s qui veulent bien faire en incitant à la catharsis sans avoir de compétences particulières ni proposer de cadre sécurisant risquent de créer de nouveaux ravages.

Encouragez la créativité. Écrire, dessiner, chanter ou danser constituent des actes de pouvoir. Lorsque nous créons, nous prenons le contrôle, même si c'est seulement sur des mots sur la page. Lorsque la personne qui a subi un traumatisme se sent prête, l'expression créative peut être une manière de combattre l'impuissance et de favoriser l'apaisement et la guérison.

Saluez la force et la résilience. Les personnes qui ont subi un traumatisme ont besoin d'être reconnues pour leur force, et honorées pour les choix qui leur ont permis de survivre. Nous devons leur rappeler qu'elles sont résilientes, qu'elles sont capables d'aller mieux et qu'elles renoueront un jour avec les sentiments de joie, d'amour, d'espoir et de confiance.

Considérez la personne comme un tout. Au lieu de revenir perpétuellement sur l'évènement traumatique, nous pouvons orienter les conversations vers leur travail, leurs loisirs, leur famille et leurs activités favorites, sur leurs goûts musicaux ou leur équipe sportive favorite. Il ne s'agit pas d'éviter d'aborder les événements en cause mais de rappeler que la personne a une vie au-delà de ce traumatisme et que cette vie l'attend.

Les conduites limites

Certaines réponses aux traumatismes peuvent prendre des voies qui se révèlent très handicapantes et menacent parfois la vie même. Le traumatisme peut mener au suicide, aux addictions à l'alcool et aux drogues, à la maladie ou à des troubles mentaux graves et prolongés. Il peut aussi justement s'incarner dans ces traits de personnalité qui sont tellement difficiles à gérer.

« Au cours des quinze dernières années, les professionnel·le·s de la santé mentale prennent de plus en plus conscience de l'importance des traumatismes graves dans l'origine du "trouble de la personnalité limite". [...] Le besoin de désigner l'autre comme méchant·e, une vision du monde clivée de façon manichéenne entre des figures bienveillantes et malveillantes, la conviction bien ancrée qu'ils sont manipulé·e·s et victimisé·e·s, des schémas autodestructeurs et l'expression chronique d'une rage impuissante sont autant d'indicateurs de l'existence d'un traumatisme non guéri⁵¹. »

⁵¹ *Ibid.*, p. 50 et 56-57.

Ce que la psychologie désigne sous le terme de trouble de la personnalité limite correspond à ces schémas comportementaux particulièrement difficiles à gérer pour un groupe. Une personne qui souffre de ce type de trouble pourra être prise de fureur face à de menus incidents, souvent lorsque des limites seront posées ou qu'elle ressentira une forme de rejet ou d'abandon. Autre caractéristique de ces schémas : une pensée clivée – les choses sont soit comme ci soit comme ça, tout est tout blanc ou tout noir, telle personne est portée au pinacle puis conspuée peu après, le groupe est divisé en factions, les couples ou les groupes d'amie:s doivent être séparés. Il n'est pas question de s'associer à ce type d'action, mais nous pouvons réagir plus calmement et avec plus de compassion si nous comprenons qu'un traumatisme non guéri réside derrière ces actes. Comme toujours, nos compétences en matière de communication sont notre meilleure défense.

Le stress post-traumatique

Lorsque les symptômes classiques du traumatisme ne diminuent pas avec le temps, si, des mois après l'évènement, le·la survivant·e est incapable de poursuivre sa vie normalement, il est possible que la personne souffre de stress post-traumatique.

Les signes qui doivent alarmer sont la persistance de modifications dans le rythme du sommeil ou les habitudes alimentaires, les addictions aux drogues ou à l'alcool, la dépression et l'isolement. Les ami·e:s devront redoubler d'attention envers les personnes survivantes d'un traumatisme, en prenant garde à ce qu'elles ne disparaissent pas sans que nul·le ne s'en aperçoive.

Lorsque le traumatisme se transforme en stress post-traumatique, une communauté attentionnée interviendra pour fournir une aide adéquate et un cadre sécurisant et protecteur : les membres pourront aider à trouver un·e thérapeute spécialisé·e dans la prise en charge des traumatismes, et offrir un soutien financier pour prendre en charge les frais de la thérapie. Ils peuvent s'arranger avec la compagnie d'assurance pour procurer une aide psychiatrique. Bien que nous soyons beaucoup à être très critiques envers les services de santé mentale et hostiles à l'idée d'hospitalisation, parfois un traitement médical et une prise en charge à l'hôpital peuvent décider de la vie ou de la mort.

Comment le traumatisme agit au sein des groupes

La violence horizontale. Lorsque nous ne pouvons riposter contre ceux qui nous font réellement du mal, nous nous retournons souvent contre ceux qui sont à notre portée. Nous crions sur notre amoureux·se parce que nous ne pouvons pas crier sur notre chef·fe.

Dans des groupes, nous sommes capables de nous battre à mort sur de menus détails. Nous nous en prenons à nos camarades avec toute la rage inexprimée initialement destinée à ceux qui nous ont fait subir des violences. Dans notre tête, c'est pour notre vie que nous nous battons. Comme des chiens enragés s'attaqueront entre eux en dépit des différences de taille, nous perdrons de vue la réalité des différences de pouvoir entre nous et démolirons un·e membre du groupe dans un accès de fureur, sans réaliser que nous sommes en train de passer du statut d'agressé·e à celui d'agresseur·euse.

Les stratégies pour contrer la violence horizontale

1. Les ami·e·s ne laissent pas les ami·e·s s'agresser mutuellement. Un groupe qui se donne des limites saines et des normes de comportement doit faire en sorte que chacun·e se sente responsable du respect de celles-ci.

2. Proposez des critiques constructives et des retours en toute franchise.

3. L'intervention collective : les membres du groupe se soutiennent mutuellement pour expliquer à la personne qui s'est mise en rage que son comportement n'est pas tolérable. Cette approche est à combiner avec :

4. Gentil flic / méchant flic : alors qu'un·e ou plusieurs membres du groupe rappellent les limites de l'admissible, d'autres proposent une aide ou une forme de conseil ou de médiation.

5. Le mentorat : assigner un·e mentor·e à la personne agressive peut prodiguer un encouragement sur le long terme pour l'inciter à changer de comportement et à se confronter avec ses modes de fonctionnement les plus ancrés.

L'éternelle victime. Certain·e·s s'accrochent à leur rôle de victime pour revendiquer d'occuper le devant de la scène. N'importe quel problème ou drame qui éclate finit toujours par être ramené à elleux. Leurs comportements ont certainement pour origine des blessures profondes et des traumatismes, mais aller dans leur sens n'est un service à rendre ni à elleux ni au groupe. Des efforts infructueux déployés pour les apaiser peuvent épuiser l'énergie du groupe et entraver son efficacité.

Lorsque nous nous enfermons dans un rôle de victime, nos discours et nos actions reflètent ce sentiment d'impuissance. Pour recouvrir notre propre pouvoir, nous pouvons commencer par remettre en question les postulats véhiculés par nos paroles, pour aller vers des formulations alternatives et d'autres affirmations.

Les reproches

Affirmation : « À cause de toi je me sens... »

Postulat sous-jacent : je suis à la merci des discours et des actions des autres. Je suis impuissant·e à faire quoi que ce soit mais je réagis à la manière dont les gens me traitent.

Suggestion alternative : C'est moi qui choisis la manière dont je réagis aux affirmations et aux évaluations des autres. Je peux choisir quelles choses je souhaite retenir et lesquelles

je souhaite mettre de côté. Mes sentiments sont réels et valides mais je peux les examiner rapidement pour faire le tri entre mes propres suppositions et les jugements des autres.

Le déballage

Affirmation : « Je vais vous dire vos quatre vérités. »

Traduction : je m'apprête à balancer quelque chose de blessant sans aucun filtre.

Postulat sous-jacent : La vérité est difficile à supporter, douloureuse, elle empoisonne. Mes sentiments et mes perceptions sont la vérité et il faut qu'elle sorte comme on vomirait un mauvais repas, quelles qu'en soient les conséquences.

Suggestion alternative : Je choisis de dire la vérité, en usant de ma propre sensibilité, de ma sagesse et de mes compétences afin de pouvoir être clairement entendu·e et que mes propos atteignent leurs objectifs.

Les jérémiades

Affirmation : « On me réduit au silence. »

Postulat sous-jacent : Si les gens avaient l'occasion de m'entendre, tout le monde m'écouterait. Donc s'ils ne sont pas d'accord avec moi, ils me font taire.

Suggestion alternative : Je peux défendre mon propre point de vue – que les autres soient ou non d'accord avec moi – et respecter le droit des autres à penser différemment. Je n'ai pas besoin de la permission de qui que ce soit pour défendre mes idées.

Stratégies pour sortir du rôle de la victime :

1. Énoncer les procédés clairs, équitables et transparents par lesquels il est possible de gagner du pouvoir dans le groupe offre une alternative constructive à la victimisation.

2. Des structures destinées à la pratique de la critique constructive peuvent constituer une manière de canaliser les plaintes.

3. Encouragez la prise de responsabilité avec des questions du type : que suggérez-vous pour faire évoluer la situation ? Quelles structures souhaiteriez-vous que nous mettions en place pour nous aider à répondre à vos besoins et à traiter les questions qui vous préoccupent ?

Inverser la spirale de la victimisation. Dans les groupes collaboratifs sensibles aux questions sociales, nous affirmons notre compassion et notre empathie envers les victimes de violence et d'oppression. Mais il arrive parfois que cette empathie finisse par subtilement valoriser la position de victime. Les personnes se voient attribuer du pouvoir social du fait de leur victimisation ou parce qu'elles sont identifiées comme faisant partie d'un groupe qui subit une oppression. Mais il ne s'agit pas d'un pouvoir social véritable, lié au mérite personnel. Dans ces cas-là, au lieu de favoriser la résilience et d'aider les personnes à retrouver de la force, nous les enfermons dans leur identité de victime.

EXERCICE

Suggestions pour sortir du rôle de victime

Un bon accompagnement passera par le fait de nous dire la vérité et de nous interpeller sur nos schémas dysfonctionnels, avec des questions du type :

- Comment cette situation a-t-elle fini par vous concerner ? Si vous n'étiez pas au centre des débats, que ressentiriez-vous ?
- Quels bénéfices tirez-vous du rôle spécifique que vous endossez ?
- En quoi la situation changerait-elle si vous estimiez que vous avez du pouvoir ?

Exercice autour de « Je choisis... »

L'exercice est à réaliser par paires ou seule à l'aide d'un cahier.

Pensez à une situation où vous êtes obligé·e de vous dire à vous-même « Il faut que je... »

« Il faut que je me lève pour aller travailler. » « Il faut que je fasse plaisir à Nénuphar sinon elle risque de quitter le groupe. »

Notez les sensations de votre corps lorsque vous dites « Il faut que... » – sur le plan émotionnel et énergétique.

Quel serait votre ressenti si vous changiez ce « Il faut... » en « Je choisis de... » : « Je choisis de me lever et d'aller au travail », « Je choisis de faire plaisir à Nénuphar. » Comment ce changement de formulation agit-il sur l'appréhension de votre propre pouvoir et de votre estime de vous-même ? Peut-être choisissez-vous de travailler parce que vous voulez vivre dans un certain niveau de confort et d'indépendance ? Quelles autres options s'offrent à vous lorsque vous admettez votre pouvoir de faire des choix ?

Par exemple, nous aurons tendance à essayer de tout contrôler autour d'elles pour écarter tout élément pouvant réactiver leurs traumatismes.

Pour les survivant·es d'agressions ou d'abus sexuels, même le plus innocent des attouchements peut réveiller de terribles souvenirs et mettre en rage. Pour une ancienne alcoolique, la simple vision d'une bouteille qui circule de main en main au cours d'un rituel pourra déclencher une rechute. Certains groupes se donnent des règles : « Pas de baisers, pas d'accolade amicale sans consentement préalable », « Pas de boissons alcoolisées. »

Parfois ces règles peuvent être utiles. Dans Reclaiming, par exemple, nos rituels et rassemblements publics sont sans drogues ni alcool – à la fois pour soutenir ceux qui sont dans une démarche de guérison d'une addiction, mais aussi parce que cette règle permet de dissuader ceux qui pensent qu'un rituel est juste une bonne occasion de faire la fête. Cela confère une forme de sérieux à l'atmosphère et à l'intention.

Mais, à d'autres moments, ce type de règles peut perpétuer le sentiment de victimisation plutôt qu'éveiller la faculté de résilience. Au lieu d'interdire toute forme de contact physique affectueux, le groupe pourra proposer : « Comment pouvons-nous t'aider à fixer tes propres limites et à te sentir responsable de ton propre niveau de confort ? » Cela constitue une forme d'engagement fort de la part du groupe qu'il soit possible pour chacun·e d'affirmer : « Pas d'accolade avec moi s'il vous plaît, je n'aime pas ça. » Le groupe peut également aider

la personne à engager une démarche de désensibilisation à ce genre de déclic négatif, afin qu'elle puisse un jour être en mesure d'apprécier les liens d'affection propres au groupe.

Les incompatibilités de styles et de normes

Certaines personnes sont perçues comme difficiles à gérer parce que leur style ou leur caractère se heurte tout simplement au nôtre.

Les chiots sont bruyants, agités, tapageurs et débordants d'affection. Lorsqu'ils vous aiment, ils se collent à vous et, en fonction de leur taille, ils seront capables de vous faire tomber. Dès qu'ils ont peur ou se sentent menacés, ils se mettent à aboyer.

Les chats, en revanche, sont méfiants, calmes et retenus. Ils vous jaugent silencieusement et, si vous leur plaisez, ils viendront se frotter à vos chevilles en ronronnant doucement. Si vous ne leur plaisez pas, il est possible qu'ils soufflent et griffent mais, le plus souvent, ils se contenteront de s'en aller.

Certaines personnes se comportent un peu comme des chiots, d'autres comme des chats et, lorsqu'ils se retrouvent dans un même groupe, ces différents styles se heurtent tout comme cela arrive entre chiens et chats. Les personnes impétueuses, enthousiastes, extraverties donnent de l'énergie et de l'entrain au groupe, mais elles ont tendance à prendre beaucoup de place. Les personnes plus calmes, plus introverties, n'auront pas forcément envie de se battre pour occuper le terrain et pourront tout simplement se montrer fatiguées. Alors qu'elles ont peut-être elles aussi des choses à dire et des talents qui pourraient être utiles au groupe.

Ces différences peuvent être liées aux personnalités des un·es et des autres, mais elles peuvent aussi s'enraciner dans des normes liées à la culture ou à la classe sociale. Des personnes issues de communautés pauvres ou discriminées peuvent avoir intériorisé très tôt le fait que si elles souhaitent se faire entendre, elles doivent affirmer leurs revendications et les défendre vigoureusement. Des personnes des classes moyennes ou supérieures, ou ayant grandi dans d'autres cultures, pourront de leur côté avoir intériorisé un message tout autre. Lorsqu'on est sûr·e d'être entendu·e et pris·e en considération, le fait de réclamer peut sembler impoli et grossier.

Les règles et les procédures destinées à établir l'équité dans la participation peuvent aider à ce que chacun·e trouve sa place et soit pris·e en considération.

EXERCICE

Questions pour inverser la victimisation

Examinez attentivement les règles et les accords en vigueur dans votre groupe et demandez-vous :

- Est-ce réaliste de penser pouvoir contrôler effectivement ce type de comportement ?

- Est-ce que vouloir tout contrôler autour de nous contribue à la responsabilisation et à l'autonomie des personnes, ou n'est-il pas plus efficace et stimulant de rechercher des moyens pour accompagner vers plus de force, de résilience, afin d'aider à réduire l'hypersensibilité ciblée ?

EXERCICE

Questions à propos des styles de personnalité

- Quel type de comportement avaient vos parents ? Et les autres membres de votre famille ?

- Quels styles de comportement étaient encouragés au sein de la culture dans laquelle vous avez grandi ?

- Comment une personne de votre âge, de votre genre et de votre milieu était-elle supposée se comporter ?

- Vous conformiez-vous à ces attentes ? Cela vous a-t-il servi ou desservi ?

Exercice du partage du gâteau

Tracez un cercle qui représente le temps et l'énergie du groupe. Ensuite dessinez la part de ce gâteau qui représente la quantité de temps, d'espace et d'énergie que vous prenez. Montrez le dessin à votre coach et demandez-lui sa réaction. Votre perception lui semble-t-elle juste ? Si vous prenez une grande part du gâteau, comment laisser plus de place aux autres ? Prenez des engagements clairs, par exemple : « J'attendrai que deux personnes au moins aient donné leur avis avant de prendre la parole lors des réunions. » Échangez avec votre coach après avoir mis la chose en pratique.

Si vous ne prenez qu'une toute petite part, demandez-vous ce qui vous empêche de vous mettre plus en avant et de prendre votre part ? Est-ce que les obstacles tiennent au groupe, à vous-même, ou aux

deux ? Votre coach peut vous guider avec ces questions :

- Y a-t-il des opinions ou des idées que vous n'osez pas exprimer ? Qu'est-ce que perd le groupe en n'entendant pas votre position ?

- Quels risques y aurait-il à exprimer vos opinions ?

- Que se passerait-il si vous preniez une position plus centrale dans le groupe ? Quelles émotions ressentez-vous si vous imaginez la chose ?

- Quelles paroles ont pu vous conduire à garder ainsi le silence ? Donnez un visage et un nom à la personne qui a pu vous transmettre ce message et instaurez un dialogue imaginaire avec cette personne.

Suggestions de coaching concernant le type de comportement personnel

- Qui représente le type de comportement dont vous vous sentez le plus proche dans le groupe ?

- Quel comportement ou quelle personnalité se heurte aux vôtres ? De quelle manière ?

- Quel retour ou quelle demande pourriez-vous faire à cette personne afin de faciliter le travail avec elle ?

- Êtes-vous prête à modifier votre propre mode de comportement afin de mieux travailler ensemble ?

Les schémas de réaction

Au-delà de la classe sociale et des normes culturelles, certains styles de personnalité peuvent bénéficier au bon fonctionnement du groupe ou, au contraire, entraîner des dysfonctionnements. Dans *Truth or Dare*, j'explique que chacun·e de nous est, dans une

certaine mesure, modelée par une société basée sur la punition et la force, une société qui ne reconnaît pas véritablement notre valeur intrinsèque. On aura beau nous féliciter pour nos réussites, louer notre apparence, notre santé ou nos capacités de travail, chaque jour nous recevrons des milliers de messages qui nous signifieront que nous ne valons rien, que nous ne sommes pas considéré·e·s pour ce que nous sommes, tout simplement. Nous intériorisons la voix de la société, de l'autorité, de la critique, du chef ou de notre « en-soi haineux » – selon la définition qu'en donne l'écrivaine Doris Lessing. Et, comme je l'ai expliqué, nous répondons principalement à cet en-soi haineux de quatre manières :

Soumission Mise en retrait

Rébellion Manipulation⁵²

Chacune de ces stratégies est mise en place pour nous protéger, parfois même pour sauver notre vie. Chacune a ses effets bénéfiques, mais chacune a également sa part d'ombre. La plupart d'entre nous employons sans doute ces stratégies tour à tour suivant les circonstances, mais certaines personnes ont un penchant marqué pour l'une ou l'autre.

La soumission

Le·la perfectionniste pernicieu·x·se. Lorsqu'on se soumet à la haine de soi, on peut devenir soit la bonne fille ou le bon garçon qui essaie toujours de plaire, soit le·la chef·fe perfectionniste qui met la barre toujours plus haut. Attendre beaucoup de soi-même peut constituer une marque d'estime de soi : je suis suffisamment confiant·e dans mon talent et mon expérience en tant qu'écrivain·e pour savoir que mes œuvres sont ce que je peux faire de mieux. Mais la part d'ombre du·de la perfectionniste, c'est le·la critique impitoyable, qui met la barre tellement haut que cela entretient un perpétuel sentiment d'échec. Dans des groupes, cela veut dire devenir la personne qui traque la moindre erreur, qui critique en permanence, ne fait rarement ou jamais de compliment, mais est toujours là pour souligner ce qui ne va pas.

Quand nous sommes confronté·e·s au·à la perfectionniste forcené·e, qu'il se montre ou non coopératif·ve, notre stratégie doit être de transformer sa position pour en faire une critique avisé·e, un·e relecteur·ice précautionneu·x·se ou un·e superviseur·euse efficace.

Stratégies pour faire changer les perfectionnistes :

Créer des structures sécurisantes pour la critique constructive. Lorsque les groupes ont des canaux spécifiques consacrés aux retours et une culture qui permet à ses membres de se former à la critique constructive et qui encourage cette pratique, nous sommes en mesure de demander aux maniaques de la critique de produire leurs remarques dans le cadre et au moment prévus à cet effet, pour qu'elles soient entendues et prises en compte. Il y a souvent une part de vérité dans les piques de ceux qui cherchent constamment

⁵² Starhawk, *Truth or Dare, op. cit., chap. 3.*

EXERCICE

Coaching pour les perfectionnistes

Demandez à votre coach de lister le nombre de remarques critiques que vous produisez au cours d'une réunion ainsi que le temps que vous consacrez à râler, puis demandez-lui de vous imposer un nombre limité de critiques ou un temps imparti par réunion. Convenez d'un signe pour vous prévenir si vous dépassez les limites fixées.

Obligez-vous à faire suivre chacune de vos critiques par deux interventions laudatives ou positives.

Pour les personnes qui souffrent d'une tendance très forte à l'autocritique, une aide thérapeutique professionnelle est recommandée.

la petite bête, du coup la création d'un forum pour l'évaluation et les retours concernant les actions peut aider à améliorer la qualité globale du travail effectué.

Encourager la responsabilité. Se montrer critique en permanence peut constituer une tentative d'élever son statut et de gagner du pouvoir social. Dans un groupe sain, le pouvoir s'acquiert par la prise de responsabilité. Sandra se plaint tout le temps, entre autres motifs, du désordre qui règne dans l'atelier. Au lieu de l'entendre tout le temps râler à propos du manque de considération des autres, le groupe peut lui faire ce type de proposition : « À partir de maintenant c'est toi qui t'occupes de l'atelier, nous te confions la responsabilité de trouver une organisation pour qu'il reste en ordre et que les outils soient entretenus. »

Mettre le·la perfectionniste au travail. Vous avez besoin de quelqu'un·e pour relire la lettre d'information ? Ou pour mettre son nez dans les registres pour vérifier la comptabilité ? Vous pensez à un boulot qui requiert rigueur et méticulosité ? Voilà qui permettra au·à la perfectionniste de trouver sa place. En accomplissant ces tâches, iel gagnera respect et pouvoir social à travers une contribution positive plutôt que par ses critiques négatives.

Le·la conciliateur·ice. Le·la conciliateur·ice essaie de contenter tout le monde, s'inquiète de ce qui chagrine les un·es et les autres et a parfois du mal à poser des limites ou à demander aux gens de tenir leurs engagements. Le côté positif de cette fonction réside dans sa faculté à maintenir une certaine paix dans le groupe – par la médiation, l'écoute, iel peut contribuer à une meilleure compréhension entre les membres. Mais un·e conciliateur·ice hostile laisse trop faire quand il ne faudrait pas. Satisfaire une personne spécifique pour ne pas la heurter peut parfois nuire au groupe dans son entièreté en épuisant son énergie et ses ressources. Un·e conciliateur·ice couplé·e à un·e critique forcené·e constituent une combinaison fatale, le·la premier·e essayant en permanence de satisfaire le·la second·e, toujours en vain.

Le·la conciliateur·ice hostile doit apprendre à être à l'aise avec les conflits et se transformer en pacificateur·ice, avec le soutien actif du groupe.

Stratégies pour faire changer les conciliateur·ice·s :

Souvenir aux conflits constructifs. Les conflits deviennent inoffensifs dans les groupes qui traitent les désaccords au grand jour, encouragent des débats nourris sur le plan des

idées et des projets, mais proscrivent les attaques personnelles. Lorsque le groupe est à l'aise avec les différences d'opinion, le·la conciliateur·ice peut se détendre et peut même développer clairement ses propres opinions.

Créer des structures sécurisantes pour la résolution des conflits. Des structures consacrées à la résolution des conflits, ainsi qu'une culture de groupe qui encourage la franchise, qui propose des formations à la médiation et qui offre un soutien compétent aux personnes en conflit, peuvent soulager le·la conciliateur·ice qui s'auto-impose en permanence une mission de pacificateur·ice.

Créer des structures consacrées à la reddition de comptes. Lorsque le groupe possède des structures claires où les membres doivent rendre compte de leurs actions, le fardeau des conciliateur·ice·s est allégé.

La rébellion

Le·la rebelle systématique. La rébellion est bonne pour l'âme. Face à l'oppression et à l'injustice, se lever et dire « non ! », crier, manifester, prendre les rues et mettre à bas les murs des prisons sont des actes libérateurs.

Mais la rébellion est parfois tellement ancrée en nous que nous avons tendance à opposer une obstruction belliqueuse à toute forme d'exercice de l'autorité, que celle-ci soit légitime ou non. Dans un groupe, cela se traduira par de vives et constantes attaques contre tout leadership, que cela soit justifié ou non. Confronté·e·s au·à la rebelle, nous pouvons tenter de canaliser le feu ardent qu'ils font souffler sur nos mouvements en redirigeant cette énergie oppositionnelle contre nos véritables ennemis.

Stratégies pour faire changer les rebelles :

Une structuration claire du pouvoir. Lorsque les lignes de transmission du pouvoir sont claires et transparentes, lorsque les groupes informent clairement leurs membres sur les façons de gagner en pouvoir de décision et en pouvoir social, alors les rebelles trouvent moins de combustible pour alimenter le bûcher sur lequel ils souhaitent placer ceux qu'ils perçoivent comme les meneur·euse·s.

Des canaux clairs pour exprimer des critiques constructives. Des forums consacrés aux retours et une culture de groupe qui enseigne et pratique la critique constructive peuvent aider le·la rebelle à canaliser sa colère pour la muer en critiques précises et utiles.

EXERCICE

Coaching pour les conciliateur·ice·s

Proposez au·à la conciliateur·ice de se prêter à l'exercice des deux colonnes détaillé au chapitre 5. Demandez-lui de lister les moments où iel a essayé d'apaiser les choses et d'être gentil·le, et d'écrire ce qu'iel pensait réellement dans le même temps. Ensemble, écrivez des dialogues qui permettent au·à la conciliateur·ice de mieux exprimer ses véritables pensées et sentiments, de mettre en question ses présupposés et de partager son raisonnement. Entraînez-vous.

EXERCICE

Coaching pour les rebelles

Réfléchissez aux questions ci-dessous :

- Quel type de pouvoir ou de responsabilité voulez-vous dans ce groupe ? Comment pourriez-vous plaider votre cause, de manière franche, ouverte et efficace ?

- Comment se passeraient les choses si vous aviez autant de pouvoir que vous le voulez dans le groupe ?

- Quelles sont vos exigences ? Que voulez-vous ?

- Comment pourriez-vous formuler ces exigences sous forme de demandes, conformément aux principes de la communication non-violente ?

Encourager la prise de responsabilité. Demandez au·à la rebelle de se proposer pour certaines responsabilités au lieu de s'en tenir simplement à attaquer les meneur·euse·s. Au minimum, demandez-lui de faire des suggestions constructives pour changer les choses. Encore mieux, confiez-lui la responsabilité de certaines tâches et attribuez-lui l'organisation de projets précis.

Le·la terrible despote. « *Meet the old boss, same as the new boss!*⁵³ »

Il vous semblera peut-être étrange de présenter la figure du·de la despote après celle du·de la rebelle, mais pensez à toutes les révolutions qui ont conduit non à l'établissement d'un système de gouvernance émancipateur et participatif mais à de nouveaux régimes autoritaires. Lorsque nous sommes obsédé·e·s par la rébellion et que nous nous retrouvons en position de pouvoir, nous l'exerçons souvent de manière drastique. Si le seul modèle de pouvoir que nous ayons connu est le modèle autoritaire, il est possible que nous ne sachions tout simplement pas comment nous comporter autrement. Nous nous battons pour prendre le contrôle, sans nous rendre compte que nous glissons de la position de victime à celle de tyran.

Le·la despote et le·la rebelle ont chacun·e le potentiel pour devenir un·e meneur·euse émancipateur·ice. Mais pour que cette transformation se réalise, le groupe doit poser des limites et des perspectives claires et s'y tenir en formant un front uni.

Stratégies pour faire changer les despotes :

Des retours francs et constructifs. Trop souvent, les groupes auront tendance à se plaindre en permanence d'un·e despote dans leur dos, sans jamais exprimer directement ce qui les dérange dans son comportement. Les règles de la critique constructive peuvent nous aider à nous confronter à l'attitude despotique d'une manière positive.

Modeler les comportements. Quand notre caniche était encore un chiot, nous avons demandé à une comportementaliste canine de nous aider à éduquer notre chien. Elle

⁵³ *The Who*, « *Won't get fooled again* », 1971.

EXERCICE

Coaching pour les despotes

Remémorez-vous un moment où vous êtes retombé·e dans vos travers : vous avez crié, hurlé, imposé votre loi et adopté le ton du père qui se fâche. Quel était votre ressenti à ce moment-là ? Avec votre coach, essayez d'identifier les émotions et les faiblesses à l'origine de ces éclats.

Puis, ensemble, écrivez un scénario pour exprimer franchement vos faiblesses et demander du soutien par rapport à cela. Qu'auriez-vous pu dire ? Comment cela aurait-il pu être reçu ?

Que pourriez-vous dire, à l'avenir, dans ce genre de situation ? Mettez-en pratique !

nous a expliqué la nouvelle approche en la matière : le modelage du comportement. Au lieu de punir le chiot lorsqu'il faisait quelque chose de mal, nous le récompensions chaque fois qu'il faisait quelque chose qui allait dans le bon sens. Ainsi, si quand nous disions « assis », il baissait son arrière-train, nous le complimentions. Et si, la fois suivante il le baissait encore un peu plus, il recevait à nouveau des compliments.

Plutôt que de se plaindre des défauts d'un·e despote, récompensez chaque pas en direction d'un leadership plus sensible, plus émancipateur : « Betty, quand tu me parles comme ça, avec cette voix plus douce, j'entends bien ton émotion et ta vulnérabilité et je me sens plus proche de toi, plus ouverte à tes idées. »

La solidarité de groupe. Des despotes ont été renversé·e·s par des groupes de gens ordinaires qui se sont rassemblés pour crier : « C'est inacceptable ! » Les groupes collaboratifs doivent proposer des critiques cohérentes et constructives et demander aux meneur·euse·s et aux organisateur·ice·s de s'en tenir aux normes de comportement en vigueur dans le groupe.

Le mentorat. Parfois les gens exercent le pouvoir de manière tyrannique uniquement parce qu'ils n'ont pas d'autre modèle de comportement. Devenir le·la mentor·e d'un·e despote consiste à lui effectuer des retours réguliers, des suggestions constructives pour l'aider à changer et tout simplement à lui offrir une oreille attentive et bienveillante pour discuter des problèmes avant d'entreprendre quoi que ce soit. Les despotes sont souvent plein·e·s d'enthousiasme, ont un bon sens de l'organisation et une implication qui sont précieuses pour le groupe : le mentorat permet d'en tirer le meilleur parti.

La mise en retrait

Le·la saboteur·euse. Iel ronchonne, iel râle, iel critique tout sans jamais mettre directement la main à la pâte, iel publie des commentaires grinçants sur internet mais refuse de participer aux médiations, iel ne finit pas le boulot, laisse en plan des tâches décisives et sape le travail des autres : tous ces traits constituent des formes de comportement à la fois passif et agressif, qui permettent aux personnes d'éviter les conflits tout en continuant à rechercher le pouvoir.

EXERCICE

Coaching pour les saboteur·euse·s

Réfléchissez à un projet avec lequel vous êtes en désaccord. En quoi le fait d'exprimer directement vos objections, en suivant les principes de la critique constructive, pourrait-il changer les choses ? Avec un·e partenaire, posez par écrit vos sentiments, vos raisonnements et mettez vos préjugés à l'épreuve. Faites un jeu de rôle où vous incarnerez tour à tour la personne qui fait les objections et celle qui les reçoit.

Quelles peurs ou résistances ressentez-vous quand vous vous imaginez affirmer clairement vos convictions ? Le fonctionnement du groupe empêche-t-il l'expression des désaccords ? Si c'est le cas, réfléchissez ensemble aux moyens qui pourraient permettre de favoriser la dimension constructive des conflits.

Une culture de groupe dissuadera ces comportements contreproductifs en favorisant le traitement des conflits au grand jour et en adoptant une norme qui prône l'attention à l'énergie : c'est la meilleure défense contre les saboteur·euse·s. Une fois de plus, l'objectif est de transformer ces personnalités pour les rendre capables de défendre plus ouvertement leurs positions et de proposer des critiques constructives, de manière franche et directe.

Stratégies pour faire changer les saboteur·euse·s :

Créer un cadre sécurisant pour traiter les désaccords au grand jour. Développez une culture du conflit constructif et invitez vos membres à débattre publiquement de leurs différends.

Dire ce qui fâche. Parfois, le fait de formuler les attaques au grand jour permet d'évoluer : les ronchonnements peuvent se transformer en critiques constructives. « Je suis désolé·e, Nénuphar, je n'ai pas bien entendu ce que tu disais. Mais tu semblais bouleversée. Quel est le problème ? Peux-tu nous donner des exemples précis ? »

Pratiquer la critique constructive. Créer des forums pour les retours et appliquer les principes de la critique constructive coupera l'herbe sous le pied des saboteur·euse·s.

Prendre ses cliques et ses claques et rentrer chez soi. Quitter le groupe constitue la forme ultime de la mise en retrait. Cette décision peut être liée à de nombreuses raisons, parfois tout à fait légitimes : le manque de temps, de nouveaux centres d'intérêt, des problèmes d'organisation ou simplement le constat que nos objectifs et nos valeurs ne correspondent pas à celles du groupe.

Mais il arrive que certain·es quittent le groupe pour des raisons intrinsèques à celui-ci : ces personnes ne se sont pas senties les bienvenues, elles se sont senties impuissantes, méprisées ou frustrées à cause du fonctionnement du groupe. Lorsque nous craignons que de tels facteurs soient à l'œuvre, il est important d'essayer de comprendre les raisons de ce départ et de se demander comment remédier à la situation.

Conseils pour accompagner un départ

Lorsque vous envisagez de quitter le groupe, demandez à votre coach de vous poser les questions suivantes, ou faites-le vous-même, par écrit, dans un carnet :

- Est-ce que la poursuite du travail du groupe m'importe ?
- Si c'est le cas, ai-je formé quelqu'un pour me succéder ?
- Ai-je bien transmis toutes les informations et ressources pertinentes ?
- Ai-je l'intention de me rendre disponible pour conseiller la personne qui va me succéder ?

• Suis-je en train d'esquiver un conflit ou une querelle personnelle en envisageant ce départ ?

• Si c'est le cas, m'y confronter concrètement changerait-il quelque chose ?

Si vous tentez d'esquiver un conflit irrésolu, demandez à votre partenaire de se prêter à un jeu de rôle où vous imaginerez affronter le problème, en usant des outils de communication détaillés précédemment.

Enfin, certain·e·s font de leur départ un coup de force, parce qu'ils n'ont pas réussi à avoir le dernier mot dans une dispute ou parce que le groupe remet en cause leur comportement. Lorsque les agissements d'une personne perturbent constamment le fonctionnement du groupe, ne vous morfondiez pas si elle décide de partir. Lorsqu'un départ vous soulage secrètement, ne courez pas après la personne pour la supplier de revenir.

Lorsque nous quittons un groupe, quelle qu'en soit la cause, il est important de le faire de manière responsable. Nous devons énoncer clairement les raisons de notre départ et expliciter le raisonnement qui nous a amené·e à cette décision. Avant notre départ, il est bon de former quelqu'un·e pour que notre travail se poursuive. Nous pouvons ainsi transmettre toutes les informations, les contacts et les ressources dont nous disposons et pouvons également rester à disposition pour donner des conseils.

Stratégies en cas de départ :

Interrogez la personne qui s'en va. Quelqu'un·e du groupe pourra s'enquérir des raisons qui poussent la personne à partir. Y a-t-il des conflits ou des querelles personnelles que le groupe aurait besoin de traiter ? Le groupe peut-il offrir des solutions pour soulager des tensions du quotidien ? Le groupe a-t-il quelque chose à apprendre de ce départ ?

Organisez une séance de clarification. Proposez à la personne qui souhaite se retirer de participer à un conseil de groupe où les problèmes pourront être exprimés sereinement et franchement, avec la présence éventuelle d'un soutien.

Organisez un rituel d'adieu. Il est important qu'un départ ne passe pas inaperçu : faites-en l'occasion d'un moment de partage quelle qu'en soit la forme, cercle rituel ou soirée pizza, suivant les aspirations et les orientations du groupe.

La manipulation

Lorsque les gens sont empêchés de gagner respect et pouvoir social, certain·e·s seront tenté·e·s de le faire par des moyens détournés. Ces schémas de comportement sont parfois si ancrés qu'ils restent actifs même dans des situations où ils ne sont pas nécessaires et où ils se révèlent destructeurs.

Il est difficile de réagir en cas de manipulation, car souvent il faut du temps pour réaliser ce qui est en train de se passer. Certaines personnalités difficiles expriment leur désarroi en manipulant les autres – bien qu'ils ne soient pas toujours elleux-mêmes conscient·e·s de ce qu'ils font. Les manipulateur·ice·s utilisent le « modèle du contrôle unilatéral », souvent de manière très subtile, en s'arrangeant pour façonner la situation en fonction de leurs besoins. Voici quelques schémas courants de manipulation.

Une présentation manichéenne. Tous les problèmes sont présentés comme des conflits déterminants entre le bien et le mal, des oppositions entre droiture politique et turpitude morale. Injonction est faite de choisir son camp, sans laisser de place pour la nuance.

Stratégie – remettez en question cette présentation : Joe veut qu'on instaure une taxe de stationnement pour les membres de RootBound qui utilisent le parking. Donna tient à conserver la gratuité.

« C'est une question liée au changement climatique ! déclare Joe. Si vous êtes concerné·e par l'environnement, vous comprendrez qu'on doit pénaliser ces foutues bagnoles qui bouffent de l'essence et crachent du CO₂. »

Si Donna répond que oui, elle aussi est concernée par l'environnement, elle est fichue. Au lieu de cela, il faut qu'elle reformule la question à sa manière – en s'appuyant sur les outils de communication décrits précédemment.

« Joe, il y a une autre question derrière tout cela. C'est la manière dont nous nous positionnons en tant que communauté pour accueillir les familles. Quand tu formules les choses en termes de “bons écolos contre méchants propriétaires de voitures”, ça me frustre, parce que ça ne me laisse pas la place pour exprimer mes propres besoins et défendre des valeurs qui, je le pense, sont également des valeurs positives, complémentaires de celles que tu mets en avant. Es-tu prêt à entendre mon point de vue ? »

Faire passer les choses en souplesse. « Pour faire passer les choses en souplesse, il s'agira de poser des questions ou d'affirmer des choses qui amènent les autres à comprendre et énoncer ce que vous-même pensez, sans que vous ayez besoin de le dire. Cette approche indirecte permet d'amener les autres à adopter votre propre vision pour elleux-mêmes⁵⁴. »

⁵⁴ Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator*, op. cit., p. 74.

« D'accord, Donna, dit Joe. Je te respecte et je suis prêt à entendre ton opinion. Alors, explique-moi : comment allons-nous nous y prendre pour faire que les gens arrêtent de se déplacer en voiture et de rejeter des tonnes de CO₂ dans l'atmosphère, si nous avons peur de pénaliser les automobilistes ? »

Stratégie – ne vous laissez pas avoir : Ma mère excellait dans l'art de faire passer les choses en souplesse et pimentait souvent ses remontrances de questions purement rhétoriques. « Qu'est-ce que vous pensez de ça ? » lâchait-elle, attendant une réponse que j'étais bien incapable de lui donner. Mon petit frère, lui, y allait franchement : « Mais maman, c'est impossible de répondre à ta question ! »

Faire de la lèche / flatter / cliver. Certaines personnes cherchent à augmenter leur pouvoir, non par leurs actions propres mais par leurs alliances. Elles s'efforcent d'être proches de personnes puissantes, en espérant que le charisme de celles-ci déteigne et qu'elles gagnent en respect par association. Nous ressentons tou·te·s un petit frisson à côtoyer quelqu'un·e qu'on admire ou qui a une certaine célébrité. Le souvenir du jour où, à Londres, en 1971, j'ai croisé Georges Harrison au détour d'un rayon de Harrod's reste aurolé de lumière dans ma mémoire. En revanche, certaines personnes recherchent le contact et les faveurs des puissant·e·s dans le but spécifique de gagner du pouvoir.

De tels comportements peuvent se révéler destructeurs pour le groupe, parce qu'ils déconnectent pouvoir et responsabilité, et instaurent des modalités de pouvoir qui ne sont ni ouvertes ni transparentes.

Ces personnes qui recherchent le pouvoir par procuration sont également dangereuses pour les personnes qui en détiennent : leur attention et leur énergie peut se trouver vampirisée par ce genre de lèche-bottes. Plus votre pouvoir s'accroît, plus vous passez du temps à repousser les projections et les préjugés à votre égard, ce qui est épuisant. Bien que vous focalisiez toute l'attention, il est possible que vous vous sentiez invisible en tant que personne.

La flatterie est une des formes de manipulation les plus communes pour obtenir des faveurs. Lorsque c'est nous qui sommes l'objet de ces flatteries, notre réaction instinctive est de nous complaire face à cette attention positive. Mais la flatterie diffère de l'éloge véritable ou de l'estime. La flatterie s'en tient à des généralités : « Tu es formidable ! » Si nous succombons et nous entourons de lèche-bottes, nous risquons de nous couper de sources solides d'information et de prendre de mauvaises décisions. Nous devenons vulnérables, car ce n'est pas notre intérêt mais bien le leur que poursuivent les flatteur·euse·s.

La flatterie augure souvent la mise en place d'une vision clivante, selon le terme utilisé par les psychologues, qui crée des divisions grossières entre bon·ne·s et méchant·e·s. La plupart d'entre nous apprennent, avec un peu de maturité, que nous sommes tou·te·s un mélange de qualités merveilleuses et d'autres qui le sont un peu moins. Nous avons tou·te·s nos forces et nos faiblesses, nos moments de grâce et d'autres où nous faisons de terribles

erreurs. Mais certaines personnes auront tendance à cliver : les choses sont soit blanches soit noires, tout bien ou tout mal, ne laissant aucune place pour la nuance ou le désaccord.

Ces personnes commencent par vous mettre sur un piédestal mais, dès que vous les décevez (et cela arrivera forcément), elles vous abattent. Les psychothérapeutes ont ainsi l'habitude de se méfier des nouveaux·elles patient·es qui leur expliquent en long et en large combien leur précédent·e thérapeute était affreux·se et combien iels sont formidables par contraste. Les plus avisé·es y verront une alerte : bientôt, ce·tte même patient·e racontera à quelqu'un·e d'autre à quel point vous êtes horrible.

Stratégies face à la flatterie :

Des moyens clairs et justes pour acquérir du pouvoir. Lorsqu'un groupe a déterminé de manière claire et transparente les voies qui permettent de gagner du pouvoir social, lorsque les pratiques de critique constructive font partie de la culture du groupe, les mécanismes de flatterie et de clivage seront moins courants, mais pas complètement éliminés.

Identifiez les mécanismes à l'œuvre, et mettez-les en question. Lorsque nous sommes témoins de ce syndrome, nous pouvons prendre la parole pour décrire ce que nous constatons, en utilisant les bons outils de communication : « Sally, je remarque que chaque fois que tu t'exprimes, tu regardes uniquement Nénuphar, elle focalise toute ton attention. Ça me peine, j'ai l'impression que tu ne me vois pas ou que tu considères que je ne mérite pas ton attention. Serais-tu d'accord pour regarder l'ensemble du cercle quand tu prends la parole ? »

Alertez la cible. Lorsqu'on est visé·e par des flatteries, il est parfois étonnamment difficile de s'en rendre compte. On ne réalise pas forcément que telle personne qui est systématiquement sympathique avec nous ne se comporte pas ainsi avec les autres. Alerter

EXERCICE

Coaching pour les flatteur·euse·s

Le coaching mutuel peut aider à nous faire prendre conscience de notre attitude et à élaborer des stratégies pour renverser la dynamique du groupe. Le regard d'un·e coach permettra de voir ce à quoi nous-mêmes sommes aveugles.

Iel sera aussi en mesure de poser les questions qui fâchent :

- Qu'est-ce que vous admirez chez X ?
- Qu'espérez-vous de votre relation avec X ?

- Combien de temps et d'énergie demandez-vous à X ?

- Avez-vous conscience des défauts de X et acceptez-vous ses faiblesses ?

- Si vous admirez particulièrement une qualité chez X, pensez-vous pouvoir développer celle-ci chez vous ?

- Si X a réalisé des choses que vous admirez particulièrement, pouvez-vous envisager de réaliser vous-même des choses similaires ?

là-dessus peut se révéler utile – mais faites en sorte de vous appuyer sur des cas précis et utilisez vos compétences en matière de communication afin de ne pas dériver vers le colportage de ragots.

Lorsque c'est vous qui êtes visé·e par les flatteries :

Trouvez un·e allié·e / informateur·ice. Cherchez un·e ami·e susceptible d'avoir un autre regard sur les gens qui vous flattent : leur comportement est-il le même à l'égard des autres membres du groupe ? Est-ce qu'ils répondent aux sollicitations des autres comme ils le font lorsque vous-même les appelez ou leur écrivez, ou est-ce qu'ils ont tendance à se détourner des autres ? Trouvez un moyen d'obliger les flatteur·euse·s à rendre des comptes à l'ensemble du groupe.

Connectez-vous à votre moi profond. Demeurez ancré·e, habituez-vous à revenir toujours vers l'état centré, enraciné et neutre que permet cet ancrage. Tous les éloges ne relèvent pas de la flatterie et nous avons le droit de savourer la valeur de louanges sincères. Alors, respirez, prenez tout ce qui est susceptible de vous nourrir, et laissez le reste de côté.

Coupez court. Face à un déluge de flatteries, coupez court en interrompant gentiment la personne d'un simple « Merci », puis changez de sujet.

Transformez la flatterie en critique constructive. Après avoir interrompu le flot des flatteries par vos remerciements, demandez des précisions : « Merci ! Pouvez me dire ce qui vous a particulièrement plu dans ma conférence ? Y a-t-il des moments que vous retenir spécifiquement, des arguments que vous avez trouvé convaincants ? Ça pourrait m'aider à améliorer mes interventions. »

Posez des limites et faites-les respecter. Lorsqu'un·e flatteur·euse vous poursuit, vous aurez intérêt à poser vos propres limites concernant le temps et l'attention que vous pouvez accorder – ainsi que concernant la nature de cette attention. Une personne qui vous porte un intérêt sincère respectera ces limites. Au contraire, ceux qui sont là pour vampiriser votre énergie auront tendance à se mettre en colère ou à adopter une posture d'attaque lorsque vous souhaitez limiter l'attention que vous leur accordez.

Diviser pour mieux régner. Les Romains ont installé et pérennisé leur pouvoir en semant la division entre leurs ennemis et en les montant les uns contre les autres. Certaines personnes emploient ce type de stratégie pour accroître leur pouvoir dans le groupe. Elles usent de rumeurs malveillantes, orchestrent souterrainement des campagnes de dénigrement, relaient ou répandent des ragots, flattent les un·e·s et critiquent les autres. Elles créent leur propre centre de pouvoir, montent des dossiers à charge pour gagner des soutiens en se liguant contre d'autres membres du groupe. Parfois elles mobilisent une troupe de rebelles destiné·e·s à saper le leadership du groupe.

Les groupes politisés s'inquiètent souvent de la présence potentielle d'infiltré·e·s ou d'informateur·ice·s. La méthode du « diviser pour mieux régner » est l'un des stratagèmes

classiques des infiltré·e·s. Tous·tes ceux qui le pratiquent ne sont pas systématiquement des agent·e·s extérieur·e·s, mais un groupe qui développe des stratégies à l'encontre de ce type de dynamique se protégera du même coup contre les dommages provoqués par les infiltré·e·s.

Diviser pour mieux régner – stratégies de prévention :

Ouverture et transparence autour de la distribution du pouvoir. Des voies clairement tracées pour acquérir du pouvoir ainsi que des mécanismes pour instaurer la transparence contribueront à établir un climat hostile aux divisions.

Pratiquer la critique constructive et assumer les conflits au grand jour. Des structures destinées aux retours et une culture de groupe autour de la critique constructive créent des canaux favorables à l'expression des désaccords et des mécontentements.

Dissuader les médisances, encourager la franchise dans la communication. Lorsque la culture d'un groupe dissuade le colportage de médisances et incite ses membres à assumer ouvertement les conflits en leur offrant soutien et outils adaptés, le groupe s'immunise contre les risques de perturbations.

Des règles et des procédures claires concernant la résolution des conflits permettent d'y apporter une réponse constructive.

La solidarité au sein du groupe. Pour un groupe, la solidarité constitue la plus solide des protections contre les divisions. Être solidaire, c'est, pour le groupe dans son ensemble, veiller à ce que ses membres respectent les règles établies autour des conflits, s'aider à trouver des issues constructives aux désaccords, faire des retours critiques et, enfin, refuser

de croire aux rumeurs avant qu'elles aient été vérifiées. La solidarité, c'est s'appuyer sur la confiance dûment gagnée entre les membres du groupe, présumer positivement des intentions des un·e·s et des autres, et vérifier nos propres inférences avant de les présenter comme des vérités. La solidarité dans le groupe, c'est savoir arrêter quelqu'un·e lorsqu'il médite, en demandant par exemple : « Mugwort, comment est-ce que je pourrais t'aider à résoudre cette question directement avec Nénuphar ? »

EXERCICE

Réagir au « diviser pour mieux régner »

Entraînez-vous à repousser les médisances formulées ainsi :

- « Je ne devrais pas dire ça, mais... »
- « Je suis content·e de t'entendre reconnaître que tu ne devrais pas dire ça, quel que soit ce que tu allais dire. Comment puis-je t'aider à t'en tenir à cette règle ?
- « C'est supposé être confidentiel, mais.. »
- « Très bien, alors n'en dis pas plus, restons-en là. »

Imaginez vos propres réponses, et entraînez-vous.

Dissoudre les factions. Lorsque le « diviser pour mieux régner » a fait son œuvre et que le groupe se trouve divisé en factions, des efforts doivent être faits pour restaurer l'unité. Ceux qui pratiquent cette stratégie de la division sont souvent habiles à détecter les points de faiblesse ou d'insatisfaction dans le groupe. En luttant contre ses divisions

internes, le groupe collectera probablement nombre d'informations cruciales qui lui permettront de se renforcer et de corriger ses défauts. Lorsque les doléances et les désaccords sont portés au su de tous, ils peuvent être traités.

Stratégies face aux factions :

En tête-à-tête. Discutez en tête-à-tête avec les membres des factions dissidentes, en utilisant l'écoute active afin de cerner leurs préoccupations véritables et en transformant les attaques en critiques constructives. Demandez aux personnes d'être précises et de faire des suggestions positives.

Portez le problème au grand jour. Formulez le problème devant l'ensemble du groupe, parlez de ce qui fâche en usant des outils de communications adéquats. Demandez au groupe de s'accorder sur une manière de traiter le problème :

- En demandant à des membres de différentes factions de travailler ensemble, soit à un projet, soit à des propositions critiques constructives.
- En organisant une retraite ou une réunion, éventuellement avec l'aide d'une facilitateur·ice extérieur·e, pour faire remonter les insatisfactions et les traiter de manière constructive.

Les torpilles. Certaines personnes attaquent d'une manière sournoise, qu'on n'identifie pas forcément immédiatement. La linguiste Suzette Elgin explique que « bien trop souvent, on ne prend pas conscience de la violence verbale, sauf à un niveau qu'on est soi-même incapable de décoder. Vous savez que vous souffrez et vous connaissez vaguement l'origine de cette douleur ; mais l'agression est tellement bien dissimulée qu'il est probable que vous serez conduit·e à vous en prendre à vous-même plutôt qu'à la personne qui vous a agressé·e, ce qui ajoutera à votre désarroi : "Je ne comprends pas pourquoi je me sens si bête quand je suis avec elle. Elle est tellement attentionnée et sympathique ! C'est moi qui dois avoir un problème." »

Suzette Elgin discerne plusieurs formes d'attaques verbales déguisées : les « Même toi... », « Ne t'inquiète pas... », « Si vraiment tu... » « Tout le monde sait bien que⁵⁵... ». « Tu es capable d'assembler ce jouet » est un message de soutien et d'encouragement, cela signifie : « Ce jouet est facile à assembler et je suis convaincu·e que tu peux y arriver. » Mais ajoutez un simple mot, « même », et cela donnera : « Même toi, tu es capable d'assembler ce jouet », qui signifie cette fois : « Ça n'est vraiment pas compliqué d'assembler ce jouet, c'est toi qui n'as aucune disposition à la mécanique et qui n'es sans doute pas très brillant·e. »

EXERCICE

Réagir à l'existence de factions

Débattez des risques et des bénéfices potentiels liés aux différentes méthodes pour dissoudre les factions. Établissez un plan pour résoudre le problème. Éventuellement, répétez des conversations type afin de vous entraîner aux outils de communication adéquats.

⁵⁵ Suzette Haden Elgin, *The Gentle Art of Verbal Self-Defense*, Dorset Press, 1980, p. 2.

EXERCICE

Coaching pour les torpilles

Un·e coach peut nous aider à comprendre nos propres sentiments et nos réactions lorsque nous sommes attaqué·e·s de manière détournée, en identifiant les attaques dissimulées derrière les apparentes gentilleses et en nous entraînant à y réagir.

Les guérisseur·euse·s, les conseiller·e·s, les thérapeutes, les enseignant·e·s, les assistant·e·s occupent des positions qui leur confèrent un fort pouvoir social. Être un·e patient·e ou un·e étudiant·e nous met au contraire dans une position d'infériorité. Les personnes sereines sont capables d'accepter que pour apprendre ou pour recevoir des soins, elles doivent parfois se mettre dans cette position d'infériorité par rapport à l'autre. Mais les personnes qui manquent de confiance en elles ne

pourront pas tolérer cette position et auront tendance à torpiller ou à attaquer de manière détournée celles qu'elles perçoivent comme occupant une position éminente.

De même que les bons parents savent que l'indépendance de leur enfant constitue la réussite ultime de l'éducation, le but d'un·e véritable thérapeute est de faire en sorte que son travail perde sa nécessité. Mais des personnes qui manquent de sérénité auront parfois tendance à s'accrocher à un rôle d'aide ou de guérisseur·euse et au pouvoir social conféré par cette position : elles entretiendront, consciemment ou pas, le besoin et le mal qu'elles sont censées traiter, afin de demeurer indispensables.

Les propositions d'aide, la sollicitude peuvent constituer des moyens pour imposer une domination. « Tu as l'air fatigué·e » peut être une marque d'attention sincère. Mais cela peut aussi vouloir dire : « Ta mine est affreuse – tu as vieilli, tu as l'air épuisé·e » ou même : « Je m'interroge sur tes capacités d'action. » De tels propos ont un effet persuasif : dès qu'on vous dit que vous avez l'air épuisé·e, vous commencez à vous sentir fatigué·e.

À un moment, au beau milieu d'une réunion, lors d'un stage de groupe qui durait semaine, une personne a remarqué tout haut que j'avais l'air fatiguée. J'ai répondu sèchement : « Ne me dis pas que j'ai l'air fatiguée, je déteste ça ! Si tu veux m'aider, dis-moi plutôt que j'ai l'air en forme ! » Le reste de la semaine, les gens n'ont pas cessé de venir à moi pour me dire : « Tu as l'air en forme ! » – à chaque fois, c'était pour moi une petite piqûre d'énergie positive, et au terme du stage, je me sentais parfaitement bien !

Stratégies pour gérer les torpilles :

Rendez visible l'attaque sous-jacente. Plutôt que de répondre à la préoccupation exprimée, allez directement à l'attaque sous-jacente pour la révéler, en posant des questions qui permettent de la présenter sous forme de critique constructive. Mettez vos hypothèses à l'épreuve et faites part de votre raisonnement.

« J'ai l'impression d'entendre une forme de doute dans ta voix. J'en déduis que tu n'es pas tout à fait sûr·e que je sois capable de faire ce travail. Est-ce que j'ai raison là-dessus ? Parlons-en ! Y a-t-il des choses précises sur lesquelles tu penses que j'aurais des difficultés ? »

Formulez ce que vous ressentez. Lorsque nos émotions ou notre énergie semblent être aux antipodes de ce qui nous est renvoyé, nous devons le dire, en utilisant les outils de communication adéquats. « J'apprécie ta sollicitude, mais en même temps il me semble percevoir des piques derrière tout ça : j'ai l'impression que quelque chose te met en colère, est-ce que j'ai raison ? »

Affirmez votre volonté. Dans le cadre de la communication non-violente, nous affirmons nos sentiments et nos besoins, et nous formulons également des demandes. Lorsque nous sommes confronté·e·s à des attaques sournoises, nous pouvons aussi demander directement quel comportement ou quel type de soutien nous attendons. « Merci de remarquer que j'ai l'air fatigué·e – serais-tu d'accord pour me remplacer au nettoyage des cuisines ? »

On dit... Une autre manière de torpiller consiste à masquer ses propres critiques et attaques en les présentant comme venant des autres. « Ce n'est pas moi qui dis des choses négatives à propos de notre organisation, ce sont les autres qui me font part de leurs inquiétudes. » Une fois de plus, cela peut parfois être vrai et soulever des questions que le groupe aurait vraiment intérêt à régler, mais si les récriminations sont vagues, permanentes ou indistinctes, si elles concernent des questions qui sont insolubles, vous pouvez suspecter qu'un coup de force se prépare. Vous entendrez alors ce type de formule :

« On dit que... »

« Certaines personnes disent que... »

« Beaucoup de gens disent... »

Stratégies face aux « on dit... » :

Des canaux clairs pour les retours. Une culture de groupe qui encourage la pratique de la critique constructive et instaure des forums pour les énoncer constitue notre meilleure défense. Lorsque ces canaux existent, nous pouvons réagir aux « On dit... » de cette manière : « Eh bien, la prochaine fois, lorsque tu entends ce type de doléances, ce serait vraiment bien de diriger ces personnes vers le forum adéquat sur notre page web. Maintenant, je dois y aller... »

Explicitiez l'attaque sous-jacente et transformez-la en critique constructive. « Parlons de toi. Quels sentiments ce programme t'inspire-t-il ? »

« Est-ce que tu peux me dire précisément ce qui te gêne dans ce projet ? »

« Comment vois-tu cet incident, et comment penses-tu qu'on aurait pu faire les choses autrement ? »

Abondez dans leur sens. C'est une technique qui m'a été transmise par Matt McKay et Peter Rogers, mes superviseurs lors de mon stage de fin d'études en psychologie à la Clinique libre d'Haight Ashbury⁵⁶. Au lieu de résister aux comportements négatifs, il s'agit de

⁵⁶ Matthew McKay et Peter Rogers ont coécrit plusieurs livres, parmi lesquels : *The Anger Control Workbook*, New Harbinger, 2000 ; (with Judith McKay) *When Anger Hurts: Quieting the Storm Within*, 2^e éd., New

les encourager et de les amplifier jusqu'à ce qu'ils finissent par peser de manière insupportable sur la personne : « C'est formidable que les gens se sentent en confiance pour te livrer ainsi leurs doléances. Serais-tu d'accord pour les consigner toutes par écrit et les envoyer à la commission des plaintes chaque fois que tu entends quelque chose de négatif à propos du groupe ? Ce serait bien de noter précisément le contexte et le cadre – d'ailleurs si tu veux bien, essaie de reproduire mot pour mot chacun de ces propos. Et si les personnes sont d'accord, note leur nom, leur adresse email et leurs coordonnées complètes. Et, pendant que tu y es, tu peux aussi formuler tes propres recommandations et collecter les informations pertinentes qui nous permettront de traiter la question lors d'une prochaine réunion... »

Les divas – le narcissisme. Certain·e·s ont besoin de recevoir constamment des éloges pour se sentir bien. Iels ont besoin d'être au centre de l'attention, qu'on leur dise et répète combien iels sont formidables – parce qu'au fond, iels manquent de confiance et se sentent vides.

Je parle des divas au sein de cette section consacrée à la manipulation parce qu'il est courant qu'ils usent de stratégies qui en relèvent pour capter leur lot d'attention et d'admiration. Nous aimons tou·te·s les compliments, nous aimons tou·te·s entendre que nous sommes formidables, désirables et extraordinaires. Mais les narcissiques ont besoin d'éloges comme les drogué·e·s ont besoin de leur dose. Si vous les en privez, si vous formulez une critique plutôt qu'un compliment, vous risquez de vous attirer leurs foudres, voire une inimitié éternelle.

Le narcissisme cache souvent un profond manque d'estime de soi. La vantardise, les fanfaronnades se substituent alors à une véritable appréciation de sa propre valeur. Il m'arrive de travailler avec des ados et de jeunes adultes qui viennent de milieux très pauvres, ont des conduites à risque et ont souvent déjà eu maille à partir avec la justice. Leur comportement bravache constitue leur armure contre un monde qui leur rappelle continuellement qu'il les considère comme inutiles et sans valeur.

Poser des limites ou priver une personne narcissique d'attention peut déclencher chez elle une rage intense. Le moindre soupçon d'abandon peut ébranler son être et faire resurgir des sentiments de terreur et de colère. Poser des limites est effectivement nécessaire, quelles qu'en soient les conséquences, mais nous devons être prêt·e·s au retour de bâton qui peut s'ensuivre.

Pour travailler avec des personnes narcissiques, la clé est de reconnaître que nous sommes incapables de combler leur vide intérieur et de faire qu'elles se sentent heureuses ou reconnues à leur juste valeur. Nous pouvons cependant proposer des opportunités épanouissantes, leur faire des éloges sincères et nous montrer reconnaissant·e·s lorsqu'elles le méritent. Beaucoup de narcissiques sont d'ailleurs des personnes exceptionnellement douées, qui ont beaucoup à apporter au groupe.

Harbinger, 2003.

Stratégies face aux divas :

Ne creusez pas les blessures. Parce qu'ils ont été injuriés et dénigrés tout au long de leur vie, il ne sert à rien de crier, de réprimander ou d'insulter les jeunes avec lesquels je travaille dans les jardins partagés des cités : cela aura très peu d'effet sur leur comportement – soit ça tombera à plat, soit ça les braquera un peu plus. En fait, il arrive qu'ils soient accros à l'attention négative – lorsque c'est la seule marque d'attention que vous connaissez, vous aurez tendance à chercher à attirer les remarques négatives, uniquement pour vous rappeler que vous existez.

Évitez donc de faire honte, de réprimander, d'attaquer et d'insulter, et utilisez plutôt les outils de communication adéquats pour exprimer vos sentiments, vos besoins et vos perceptions.

Faites des compliments précis et argumentés. Lorsqu'un enfant est accro au sucre, même s'il en mange des quantités, il ne sera pas nourri pour autant. Lorsqu'une personne narcissique est accro à la flatterie et aux compliments de façade, la faim qui l'habite n'est jamais véritablement satisfaite. Alors, plutôt que de vous livrer à des éloges hypocrites, cherchez ce qui mérite vraiment d'être loué chez cette personne et, en adoptant les principes de la critique constructive, faites des compliments qui soient précis, à propos et réfléchis.

Façonnez les comportements. Plutôt que de vous focaliser sur les comportements négatifs, complimentez la personne chaque fois qu'elle fait un pas dans la bonne direction. N'attendez pas que tout soit parfait, mais faites part de votre reconnaissance face à tout changement qui contribue à améliorer la situation.

Critiquez et soutenez. Quelles que soient notre assurance et notre niveau d'estime de nous-même, il est toujours difficile de recevoir une critique, même si elle est constructive. Néanmoins, il arrive que l'on commette des erreurs et, dans ce cas, le fait de les ignorer n'aide pas à avancer dans le travail. Mais nous pouvons apprendre à nous montrer comptables de nos actions, tout en nous soutenant mutuellement, afin de nourrir ce sentiment fondamental qu'est l'estime de soi. Au jardin, par exemple, les jeunes font souvent des erreurs. Au lieu de les stigmatiser et de les réprimander, je dirai plutôt quelque chose comme « Lon, je sais que tu es un mec très malin, vraiment futé. Je sais que tu es capable t'observer et de jauger une situation. Alors, est-ce que tu as remarqué la force qu'avait ton jet d'eau lorsque tu as arrosé les plants ? On va regarder ce que ça donne – tu vois, certains sont couchés et même, certains sont carrément morts. Ça me rend triste. Qu'est-ce qu'on peut faire pour arranger ça ? »

Des opportunités pour se réaliser. Créez des occasions qui permettent aux gens d'user de leurs talents véritables, de briller par leurs actions et, par conséquent, de recevoir des louanges et des compliments pleinement mérités.

Des limites claires. Il est important de déterminer des limites et des attentes claires : ni le narcissisme ni le manque d'estime de soi ne doivent donner lieu à des violations des règles de bases adoptées par le groupe. Si certaines personnes qui ne supportent pas d'être tenues comptables de leurs actes se montrent aigries, font des caprices et finissent par quitter le groupe, cela pourra nous rendre triste ou nous décevoir, mais il est possible que le groupe fonctionne de manière plus fluide et plus efficace sans ces personnes.

Les limites personnelles. Les personnes narcissiques peuvent être exigeantes et épuisantes du fait de leur besoin constant d'attention. Posez vos propres limites, donnez ce que vous pouvez et, lorsque vous n'en pouvez plus, dites-le. Utilisez les outils de communication adéquats, exprimez vos regrets, formulez ce que vous appréciez tout en posant vos limites : « Narcisse, j'aurais beaucoup aimé venir à ton spectacle demain, c'est toujours un grand plaisir de t'entendre chanter, je suis vraiment déçue de rater ça. Mais j'ai un autre engagement et je ne peux pas me libérer. »

Lorsque les problèmes sont trop lourds pour le groupe

Certaines difficultés vont bien au-delà de ce que le groupe est en capacité de traiter. Il peut s'agir de maladie mentale, d'addiction aux drogues ou à l'alcool, de comportements violents ou menaçants. Lorsque ces comportements sont présents, rares sont les groupes qui sont capables de fonctionner, à moins qu'il soit précisément dans leur mission de s'occuper de ce genre de problèmes.

Reconnaître qu'un problème dépasse nos capacités constitue un premier pas avant de chercher de l'aide et du soutien. Nous ne serons peut-être pas en mesure de faire face à une personne en proie à l'addiction ou à une dépression sévère, mais nous pouvons constituer pour elle des alliés pour l'aiguiller vers l'aide dont elle a besoin.

Nous aurons parfois besoin de nous tourner vers le système psychiatrique conventionnel. Dans certains cas, nous serons même obligés d'appeler la police ou les services sociaux. Même si nos groupes peuvent avoir des opinions très diverses quant à l'efficacité des traitements médicalisés, des programmes en douze étapes ou des cures de désintoxication, y avoir parfois recours peut sauver une vie ou éviter une catastrophe. Il est souvent difficile de trouver la solution idéale pour une personne très perturbée, mais nous pouvons aider en proposant la plus large palette possible parmi celles qui existent.

La maladie mentale constitue une catégorie subjective : une même personne sera considérée comme folle pour les un·es ou comme visionnaire pour les autres. Parfois, nous réussirons à intégrer des personnes mentalement perturbées au groupe et l'expérience se révélera positive tant au niveau collectif qu'individuel, parfois le recours à l'hôpital sera nécessaire, parfois nous devons nous résoudre à écarter ces personnes.

Lorsqu'il nous faut prendre des décisions aussi lourdes, je garde en tête cette différence entre aider et cautionner. Cautionner, c'est faire en sorte de protéger les personnes des conséquences de leurs choix et de leurs actions. Cautionner une addiction ou s'associer au déni n'aidera personne à guérir. Alors que nous sommes spontanément portés à vouloir amortir la chute de nos ami·es, une personne qui souffre d'une addiction a parfois besoin de toucher le fond pour rompre un cycle négatif et s'engager vers la guérison et le changement.

Lorsque nous devons décider si une personne profondément perturbée peut rester dans notre groupe, je pose généralement ces quatre questions :

- Sommes-nous en mesure d'assurer la sécurité physique de la personne, ainsi que celle des autres membres du groupe ?
- Le groupe peut-il fonctionner en présence de la personne sans que cela occasionne une énorme dépense de temps et d'énergie ?
- Quel est le contrat en vigueur dans le groupe ? Quelle sorte de travail effectuons-nous ensemble ? Est-ce que le fait de permettre la présence de cette personne dans le groupe participe d'une certaine manière à nos objectifs ?
- Cette personne est-elle capable de se présenter devant le groupe dans un état de conscience qui permette au collectif de fonctionner, est-elle apte à prendre en compte les besoins des un·e·s et des autres et à profiter des activités du groupe ?

Si la réponse à ces questions est négative, je n'hésite pas à demander à la personne de partir. Cependant j'essaie de faire en sorte qu'elle soit défendue, soutenue et je m'assure qu'elle dispose d'un cadre sécurisant.

Les desseins cachés

Le plus souvent, dans les groupes collaboratifs, nous travaillons entre personnes de bonne foi. Elles peuvent être agaçantes ou incompetentes mais nous savons au moins qu'elles sont honnêtes et sincères. Il arrive cependant que nous croisions des gens qui ne le sont pas, qui travaillent à leurs propres desseins et suivent un agenda différent.

Mensonges et distorsion des faits. Les gens mentent pour différentes raisons. Parfois c'est dans le but d'en tirer parti ou pour dissimuler des malversations. Certain·e·s mentent pour éviter les conflits et échapper aux confrontations. D'autres racontent des histoires pour se donner de l'importance. Enfin beaucoup de personnes distordent les faits lorsqu'elles en rendent compte, parce qu'elles voient les événements au prisme de leur vécu et de leurs émotions, ce qui fausse légèrement leur vision. Certains escrocs savent également présenter les choses de manière à flatter nos bas instincts et nos désirs inavoués et réussissent ainsi à tourner les situations à leur avantage.

Internet ouvre un boulevard énorme à l'expression des supercheries. Certaines falsifications sont relativement anodines – afficher une photo de profil avantageuse, exagérer sur ce qu'on a fait ou qui on connaît. Mais lorsque les échanges en ligne débouchent sur des relations amoureuses ou professionnelles basées sur des mensonges, la plaisanterie peut tourner au cauchemar.

Des personnes sincères ne seront pas forcément capables de discerner immédiatement les mensonges et autres distorsions de la réalité. Or traiter quelqu'un·e de menteur·euse est une accusation grave et, souvent, nous n'avons pas envie de nous confronter à cette situation en l'absence de preuves sérieuses.

Protéger le groupe des entourloupes. Quelques pratiques simples peuvent permettre au groupe de se protéger des personnes malhonnêtes.

Rendez des comptes. Des mécanismes de reddition régulière de comptes, en particulier autour des questions financières – ne vous contentez pas du regard d’une seule personne pour les vérifications – peuvent protéger à la fois des escroqueries et des erreurs involontaires.

Cherchez le fin mot des histoires et des rumeurs. Rappelez-vous qu’une histoire comporte plusieurs aspects. Une culture de groupe qui dissuade le colportage des rumeurs et des médisances, qui instaure l’habitude d’écouter toutes les versions d’une histoire avant de forger un jugement permettra de prévenir les distorsions de la réalité.

« Je ne comprends pas ». Lorsque nous soupçonnons un mensonge, plutôt que d’accuser frontalement, nous pouvons montrer notre confusion et notre désarroi. Affirmer qu’on ne comprend pas peut constituer une posture efficace. « Je ne comprends pas... Tu dis que tu as déposé le chèque à la banque et il n’apparaît pas sur le relevé de compte. Qu’est-ce qui a bien pu se passer ? »

Un chemin pour restaurer la confiance. Lorsque la confiance a été rompue, lorsqu’un mensonge a été débusqué, le groupe doit poser des limites et se donner des règles afin de restaurer la confiance. Les groupes à vocation spirituelle accordent souvent une grande importance au pardon, mais même Dieu ne nous pardonnera pas tant que nous ne nous sommes pas repentis du mal que nous avons fait. Vouloir être sympathique en accordant sa confiance à une personne dont on sait qu’elle a menti sans exprimer de remords ni faire amende honorable n’est pas pertinent : cela encourage au contraire cette personne à persister dans son comportement problématique.

Infiltré·e·s et provocateur·ice·s. Les groupes qui œuvrent au changement social ou ont des activités militantes craignent souvent d’être surveillés et manipulés par les autorités et de nombreux incidents ont montré que cette peur n’était pas infondée. Malheureusement, il est courant que la police et le pouvoir étatique violent nos droits et espionnent des groupes dévoués à la paix, à l’environnement et au changement social.

Ce qui engendre peut-être le plus de dégâts, hormis l’infiltration elle-même, c’est la suspicion et la paranoïa qu’elle engendre. Lorsque nous suspectons chaque nouvel·le arrivant·e d’être un·e espion·ne, comment pouvons-nous espérer élargir nos rangs ? Si chaque fois qu’une personne se comporte mal, elle se voit accusée d’être un·e provocateur·ice, comment pouvons-nous nous tenir mutuellement comptables de nos actes ?

Une des grandes forces de la non-violence en tant que stratégie d'organisation est qu'elle nous libère de la paranoïa. Nous fonctionnons de manière ouverte et sincère, et chacun·e répond de ses actions. Une partie de cette philosophie réside dans l'acceptation des conséquences de nos actes, nous n'avons donc pas peur qu'elles soient découvertes.

Cependant, même le groupe le plus ouvert et le plus non-violent doit anticiper le surgissement d'événements inattendus. Quels sont nos moyens pour nous en protéger ?

Les suggestions développées au cours de ce livre, à savoir déterminer des voies claires et équitables pour obtenir du pouvoir, poser des normes de comportement et rendre les personnes comptables de leurs actes, faire des retours sincères et constructifs, éviter le colportage de médisances et privilégier la confrontation directe et constructive en cas de conflit, constituent un ensemble de mesures qui sont la meilleure protection contre les éléments perturbateurs dont l'objectif serait la destruction du groupe.

Lorsque nous craignons une infiltration. Si nous soupçonnons la présence d'un·e informateur·ice ou d'un·e infiltré·e, nous devons procéder par étapes. La première, et la plus importante, est de réaffirmer nos règles concernant la communication, les retours, la confrontation ouverte et positive et la responsabilité. Nous devons également :

Vérifier les informations sur ces personnes. Essayez de connaître la personne, d'une manière sympathique et non inquisitrice : d'où vient-elle, pourquoi s'est-elle intéressée au groupe ou à la question qui l'occupe, avec qui a-t-elle travaillé précédemment, qu'espère-t-elle accomplir dans le groupe. Vérifiez si possible ensuite les informations que vous avez recueillies.

Leur attribuer les tâches les moins sensibles. Si un agent de police se retrouvait volontaire pour récurer le sol ou éplucher les légumes, pour une fois nos impôts ne seraient peut-être pas si mal employés. Les groupes qui indiquent clairement les voies par lesquelles on peut obtenir du pouvoir devraient confier aux nouveaux·elles bénévoles l'entretien du compost plutôt que de les admettre immédiatement à des postes plus stratégiques.

Définir clairement les voies qui permettent de gagner de la confiance et du pouvoir. Nos organisations peuvent se montrer chaleureuses et accueillantes et, néanmoins, ne pas hésiter à affirmer : « Tu sais, avant d'intégrer quelqu'un·e à notre équipe de communication durant les actions, nous laissons passer au moins six mois, histoire d'apprendre à se connaître. »

Demander à tout le monde de s'en tenir aux mêmes normes de comportement. Si les abus de leader·euse·s charismatiques à l'égard des autres sont tolérés, si certaines personnes peuvent se permettre d'être grossières alors que d'autres ne le peuvent pas, alors nous ouvrons la porte au chaos.

Appuyer sur le bouton « Éjection »

Lorsque le comportement d'une personne pose constamment des problèmes au point d'entamer l'efficacité du groupe, lorsque ses problèmes sont si graves qu'ils dépassent ce à quoi le groupe est capable de faire face ou lorsque la personne enfreint constamment les règles en vigueur dans le groupe, il devient parfois nécessaire de lui demander de partir. Exclure une personne du groupe n'est jamais facile et il est hors de question de prendre une telle décision de manière légère ou irréfléchie. Mais, parfois, cela s'avère la meilleure chose à faire.

Toute ma carrière d'autrice n'aurait pas été ce qu'elle est si je n'avais pas poussé dehors une certaine personne lors de mes tout premiers cours consacrés à la Déesse, il y a bien des années. J'avais une petite vingtaine d'années, je commençais tout juste à donner des cours dans le salon de l'appartement que je partageais. Nous formions un cercle d'environ dix personnes, parmi lesquelles se trouvait un homme qui se montrait tellement intrusif, grossier et insultant qu'en plein milieu d'un cours, j'ai fini par lui proposer de le rembourser – ce qui représentait un gros sacrifice pour moi à cette époque – et par lui demander de partir, ce qu'il a fait. Toute la classe a poussé un soupir de soulagement et nous avons pu poursuivre. Carol Christ qui, plus tard, me présenterait à l'éditrice qui publierait mon premier livre, *The Spiral Dance*, était présente – elle étudiait alors les religions à Yale et est aujourd'hui une des plus grandes spécialistes en études religieuses féministes. Entre autres participantes, il y avait également Naomi Goldenberg, qui est devenue une autre sommité du féminisme et a écrit des livres sur la religion, ainsi que Martha Keller, qui a dirigé le programme de spiritualité féministe au California Institute of Integral Studies, où j'ai enseigné plus tard. Aucune d'entre elles n'aurait continué l'expérience, m'ont-elles avoué, si je ne m'étais pas débarrassée de cet étudiant terrifiant.

Souvent, un groupe pourra s'épargner le désagrément d'exclure quelqu'un·e simplement en évoluant vers une culture plus saine et plus claire. Chaque fois que nous posons des principes et des limites qui augmentent les exigences en matière de relations interpersonnelles et d'intégrité, certaines personnes se retrouveront dans une position très inconfortable et finiront par partir d'elles-mêmes.

Si ça n'est pas le cas et que le groupe leur demande de partir, il est important que certaines procédures soient respectées : possibilité doit leur être offerte de répondre aux accusations qui pèsent sur eux et de pouvoir amender leur comportement. Il faut également exposer le détail des règles qui ont été enfreintes, des procédures qui ont été déclenchées en conséquence et, enfin, dire clairement ce que la personne pourrait éventuellement faire pour restaurer la confiance. En cas de maladie mentale ou d'autres perturbations graves, le groupe pourra désigner quelqu'un·e pour aider la personne à trouver le bon traitement, des conseils ou des solutions pratiques. Ne poussez jamais quelqu'un·e

vers la sortie si votre action implique un risque pour sa santé ou sa sécurité : il ne s'agit pas de le-la renvoyer en pleine tempête de neige au milieu de la nuit. Déposez la personne à la station de bus au matin et assurez-vous qu'elle porte des vêtements chauds et des gants.

Marta facilite une réunion contestée par Andrew

Alors que les membres de RootBound se rassemblent dans la salle à manger pour la séance prévue avec Marta, Ella et Eli observent nerveusement autour d'eux. Andrew n'est pas venu aux deux dernières assemblées générales et il n'a pas participé non plus à la journée de stage avec Marta sur le thème de la communication, qui a pourtant été très largement suivie. Mais il n'a pas non plus quitté la communauté.

Les gens s'assoient, on sent qu'une attente plane. La séance précédente s'est bien passée, la communauté commence à retrouver du lien et une forme de camaraderie, malgré quelques prises de bec et quelques ragots qui refont surface ponctuellement. Mais, tout de même, Eli commence à reprendre confiance et à croire en la survie de RootBound.

Alors que la réunion va débiter, Andrew fait son entrée. Il parcourt le cercle d'un air sombre et choisit de s'asseoir sur le siège qui fait directement face à Marta. Il la fixe, bras croisés.

La réunion commence et Marta oriente rapidement la discussion sur la définition de ce qu'est la violence verbale. Andrew lui lance un regard noir.

Eli sent son estomac se nouer. Il a bien envie d'interpeller Andrew mais il ne veut pas perturber la réunion et casser la dynamique positive qui s'est établie dans le groupe. Cependant, une rage sourde continue d'irradier du côté d'Andrew et Eli se sent de plus en plus agité.

« Est-ce que quelqu'un peut me donner un exemple précis de ce qu'on pourrait considérer comme de la violence verbale ? demande Marta.

– Moi, je veux bien, répond Eli. Andrew, quand tu m'as dit sur le parking "J'en ai rien à foutre de ce que tu ressens" en tapant du pied, pour moi c'est un exemple de violence verbale. »

Immédiatement l'atmosphère se tend.

Andrew hausse les épaules. « Moi, je sais la désigner quand elle est présente. La violence verbale, pour moi, ce sont les mensonges, la dissimulation et les cachotteries. »

Eli s'apprête à prendre la parole, mais les sons s'étouffent au seuil de sa bouche tandis qu'Ella le pousse du pied.

« Andrew, d'après ce que je perçois dans ta voix, et aussi d'après d'autres choses que j'ai apprises en dehors de cette réunion, j'ai l'impression que tu crois qu'une forme de dissimulation est pratiquée à RootBound et que ça te met en colère. J'aimerais vérifier que mon impression est juste – est-ce que j'ai raison ? demande Ella.

– Tout à fait ! approuve Andrew. On est censé·e·s former une collectivité plutôt éclairée, mais je nous vois patauger dans la même boue hypocrite que tout le monde. Et franchement, ça me rend malade.

– J’entends à quel point ça t’affecte, dit Ella, mais je ne suis pas sûre de bien comprendre. Peux-tu nous dire précisément ce qui te semble avoir fait l’objet de mensonges ou de dissimulation ?

– Si tu ne vois pas de quoi je parle, c’est que tu n’as pas envie de savoir », rétorque Andrew.

Ne rentre pas dans ce jeu, pense Ella. Je dois poser mes propres limites et formuler les choses à ma manière. Elle inspire une bonne fois. « Andrew, j’aimerais savoir ce qui te fait dire ça. Qu’est-ce qui te fait croire que je n’ai pas envie de savoir, plutôt que, je ne sais pas, de penser que je suis tout simplement idiote ? » Elle sourit, et des gloussements se font entendre autour du cercle. « Serais-tu d’accord pour partager ton raisonnement avec nous ?

– Je pense que tu ne veux pas le savoir parce que c’est Eli qui est derrière tout ça et que tu es sa pute. »

Un silence choqué emplit la salle. Les yeux d’Ella s’embrasent. Eli bondit mais Ella le retient.

Poser mes limites, pense Ella. « Andrew, il n’est pas admissible que tu utilises ce genre de langage à mon égard ni à l’égard de n’importe quelle femme. Voilà un exemple parfait de violence verbale ! Tu me dois des excuses, ainsi qu’à toutes les femmes ici présentes.

– Et pas seulement aux femmes ! intervient Acacia. J’ai beau être un homme, je me sens tout autant offensé que vous quand j’entends des propos aussi dégueulasses et misogynes ! »

Andrew jette un regard circulaire aux visages furieux qui l’entourent. « Je suis désolé, dit-il. Je suis désolé que ce mot vous ait offensé. J’imagine que c’est une question de culture – ou peut-être d’âge. Je fais partie de la génération hip-hop...

– Mais tu plaisantes ! bondit Amira Evans, une jeune et brillante Africaine-Américaine, étudiante en médecine. Te réclame pas du mouvement hip-hop, avec tes cheveux blonds et tes yeux bleus. Tu serais parfait sur l’affiche du festival du film aryen !

– Reprends plutôt à “je suis désolé” et restons là-dessus, c’est peut-être mieux, suggère Rick, se sentant légitime en raison de son expérience en matière d’excuses.

– Je suis désolé. Pardonnez-moi d’avoir employé ce mot. Ce que j’essayais de dire, Ella, c’est que tu es la femme d’Eli. Évidemment que tu n’es pas consciente de ses manipulations.

– Moi je ne suis pas marié avec Eli, dit Rick, mais je ne comprends pas non plus de quoi tu parles.

– Oh, toi ! Bien sûr, tu en es le premier bénéficiaire ! Comment tu t’en serais sorti sinon, après un tel acte de violence, comment ça se fait qu’on ne t’ait pas viré à coups de pied dans le cul ? »

– Nous avons effectué une médiation, dit Rick.

– Vous avez comploté avec cette femme, tu veux dire ! dit Andrew en désignant Marta. Cette femme qu'Eli nous a imposée ! Et puis vous vous repointez tous les deux, vous êtes devenus les meilleurs potes du monde et on est tous supposés se désaper et aller danser en pagne dans les bois ! »

Marta sait qu'à cet instant, il est temps qu'elle reprenne les rênes de la discussion. « Andrew, je crois comprendre que tu n'es pas satisfait de la manière dont l'incident de la piscine a été résolu. Es-tu d'accord pour écouter quel a été le raisonnement qui m'a conduit à les écarter du groupe pour mener la médiation ? » Marta explique à nouveau pourquoi elle a décidé de mener la médiation de manière privée et demande si qui que ce soit pense que le sujet doit être réexaminé.

Edward se montre catégorique sur le fait que l'incident est clos pour lui – et menace de quitter la réunion si l'affaire est abordée de nouveau. Personne ne lève la main. Les grands moments de la facilitation, pense Marta – lorsque la moitié de l'assemblée menace de partir si une question n'est pas traitée et que l'autre partie quittera la salle si elle l'est.

Même si Ella sait qu'elle ne pleurera pas le départ d'Andrew, elle décide tout de même de faire un dernier effort en se rappelant ce qu'elle a lu sur le trauma, la peur et la colère.

« Andrew, j'entends que les mensonges et les secrets ont une grande importance pour toi – ça semble être des choses auxquelles tu es très sensible, sans doute beaucoup plus que la plupart d'entre nous. Je ne veux pas être indiscrete, mais j'imagine que tu as connu par le passé des épisodes liés au mensonge et à la dissimulation et que la douleur est encore vive. J'ai du mal à me figurer combien tu en souffres. »

Pendant une seconde, Ella remarque que le regard d'Andrew s'adoucit un peu – mais très vite la brèche se referme. Alors qu'il s'apprête à prendre la parole, Edward intervient.

« Je ne suis pas d'accord avec toi, mais je te vois bien seul pour traverser ce moment et je suis sensible à cette solitude. J'admire aussi le courage dont tu fais preuve en défendant tes idées, alors que tu n'as aucun soutien. Je pense qu'on devrait mettre tout ça un peu de côté pendant un moment, histoire de souffler un peu. Andrew, je t'invite à venir te concerter avec nous, dans notre cercle d'hommes, juste pour essayer. Pas besoin de pagne, je te le promets – mais je suis sûr que ça pourrait t'aider. Est-ce que tu te sens prêt à faire ça ? »

Andrew acquiesce. Pour une fois, il semble à court de réplique.

« Et j'aimerais aussi que tu parles avec nous, les femmes, dit Betty d'un ton ferme. Et avec toutes les personnes non-binaires ou en transition. Parlons-nous ! »

Après une interruption d'une heure, la réunion reprend. Edward informe le groupe qu'Andrew va se mettre en retrait pour un moment et qu'Elm va rester avec lui. Des problématiques personnelles profondes et douloureuses sont en train de refaire surface et il a besoin de temps pour digérer tout ça.

Betty annonce que le groupe des femmes est parvenu à un consensus sur le fait qu'elles considèrent les injures visant la race, le genre, l'orientation sexuelle ou toute autre forme de

préjugé comme constitutives de la violence verbale et que, en tant que femmes, elles ne peuvent tolérer ce type de propos à RootBound.

« Bon, reprend Marta. Est-ce qu'on peut poursuivre les discussions sur notre sujet du jour ? Je crois que nous avons suffisamment de matière pour travailler ! »

Oui, les gens peuvent se montrer compliqués, désagréables, décevants ou exaspérants. Mais même les personnalités les plus difficiles peuvent offrir des trésors de sagesse et de créativité. Nous traversons tou·te·s des passes compliquées, mais nous connaissons aussi des phases plus lumineuses. En veillant à la structure de nos groupes, à nos processus de communication et aux limites que nous posons, nous contribuons à créer un environnement qui nous permet de donner le meilleur de nous-même.

DES GROUPES QUI FONCTIONNENT

L'écovillage de RootBound, un an plus tard

À RootBound, en ce dimanche, plus ou moins un an après le pique-nique fatidique, la communauté s'est réunie pour un brunch et la fête bat son plein au bord de la piscine. Deux barbecues ont été placés aux deux extrémités opposées du patio, un où grillent du tempeh et du tofu, un autre où rôtissent poulets bio élevés localement et steaks de bœufs nourris en plein champ. Le tout sera servi dans la solide vaisselle en céramique de RootBound et Rick Ragle est le chef de l'équipe vaisselle.

Ella contemple la scène avec satisfaction. L'année qui vient de s'écouler les a mis·es face à de nombreux défis mais iels sont parvenu·es à s'en sortir. Certes, quelques personnes ont quitté la communauté. Pyracantha a déménagé et rejoint une ferme végane dans le comté de Sonoma. À force de médiation, Andrew, grâce au soutien du groupe de parole des hommes, a trouvé la bonne personne pour l'aider à affronter les souvenirs d'une enfance marquée par des abus. Ce travail étant émotionnellement épuisant, il a décidé qu'il avait plus besoin de solitude que de collectif pour digérer tout ça. Il a donc pris son propre appartement, mais son départ s'est fait de manière cordiale, voire même amicale.

Eli s'approche et passe son bras autour d'Ella. Il sourit. Quelle quantité de travail a été accomplie cette année ! Marta a mené une série de journées consacrées au développement de la communauté, qui ont pris la forme d'ateliers où iels ont passé en revue l'ensemble des points du talisman de la communauté saine. Iels ont débattu de leur vision, de leurs valeurs et de leurs objectifs. Ils ont modifié la structure de gouvernance de la communauté, en attribuant à chaque fonction un cercle de responsables, parmi lesquel·le·s un·e représentant·e est choisi·e pour participer au conseil de gouvernance. Tou·te·s les membres sont informé·e·s de comment on peut intégrer ces cercles et savent que la bonne manière de gagner respect et pouvoir social est de contribuer à la vie de la communauté. RootBound propose régulièrement des formations consacrées aux processus de prise de décision et de facilitation des réunions. Ces formations rencontrent un grand succès, elles ne sont pas réservées au seul·e·s membres de la communauté mais sont obligatoires pour

pour toutes celles qui veulent le devenir. Le travail quotidien dans la communauté s'en est trouvé grandement fluidifié. Bien sûr, certains désaccords ou conflits surgissent parfois mais la communauté dispose désormais d'outils suffisamment efficaces pour en avoir une approche constructive.

Eli continue à consacrer une partie de son temps à RootBound, mais il admet désormais que la communauté est parfaitement capable de fonctionner en son absence lorsqu'il est en déplacement. Lorsqu'une de ses « bonnes idées » lui vient à l'esprit, il a appris à ne pas tout bousculer pour l'imposer à l'ordre du jour mais à la proposer lors du temps précisément réservé à cet effet – dix minutes à la fin de chaque réunion. Son activité de conférencier continuant à se développer, il est de toute façon de plus en plus sur les routes – mais il ne paie plus les membres du Peuple des arbres pour accomplir ses obligations. La communauté a établi un nouveau mode de fonctionnement qui permet à ceux qui sont fréquemment absents d'échanger leurs tours de cuisine contre d'autres types de tâches qui ne nécessitent pas d'être sur place pour être accomplies ou contre des tâches d'organisation lourdes sur un weekend entier. La communauté s'est également cotisée pour envoyer trois membres du Peuple des arbres suivre une formation en cuisine gastronomique végétarienne avec un chef d'un des meilleurs restaurants bio de la ville. Les commentaires concernant les repas cuisinés par le Peuple des arbres ont évolué de « À éviter à tout prix ! » à « Hautement recommandé ! » La salle à manger commune est devenue un lieu de vie joyeux et convivial, très fréquenté.

Ella est ravie de ces évolutions. Adam, leur fils aîné, termine le lycée au mois de juin et a prévu de consacrer l'année suivante à voyager en travaillant dans des fermes bios. Meredith, leur fille, est très prise par les répétitions d'une comédie musicale dans laquelle elle joue. Ella, quant à elle, est plus occupée que jamais, tant en raison de son travail et des conférences pour lesquelles elle est de plus en plus sollicitée que de ses activités politiques. Alarmée par les coupes croissantes dans les budgets consacrés à l'éducation, elle a pris la direction du réseau des écoles d'Oakland. RootBound lui offre un réservoir de participants suffisant et répond aussi parfaitement à son désir de collectif. Lorsqu'elle a envie de compagnie le soir, elle sait qu'elle peut aller partager un bon dîner dans la salle commune. Si elle a besoin de passer un peu de temps seule pour se retrouver, elle peut se réchauffer un plat à la maison et couper son téléphone.

Redynamiser l'esprit qui anime RootBound a pris du temps et beaucoup d'énergie, pense Ella, mais ça valait le coup. Désormais la communauté est plus forte que jamais, en raison de l'épisode qu'ils viennent de traverser.

Donna a préparé une salade géante avec tous les légumes produits au jardin. Dans le grand chêne qui jouxte la salle à manger, le Peuple des arbres propose à un groupe d'enfants d'apprendre les techniques de cordiste pour grimper. Dans la piscine, le groupe d'hommes tente de résister aux assauts déterminés du groupe des femmes lors d'une fougueuse partie de volleyball aquatique. De l'autre côté de l'allée, les ados foulent un

mélange d'argile, de sable et de paille pour former le pisé destiné à la construction de leur futur nouveau repaire. Ella observe son fils, couvert de boue, et sa fille, perchée à mi-hauteur dans l'arbre. Ce mode de vie est bon, se dit-elle et, glissant son bras autour du torse d'Eli, elle tourne la tête vers lui pour l'embrasser.

La seule chose qui la chagrine est que Marta n'a finalement pas rejoint la communauté. Celle-ci s'est vu proposer un poste à l'université de Bolivie, consistant à monter une filière de sociologie qui intègre des étudiant·e·s autochtones. Elle a accepté l'appel de l'aventure, non sans regrets.

« Mais RootBound sera toujours là lorsque je reviendrai, a-t-elle dit. J'en suis sûre. Et d'ailleurs c'est peut-être mieux ainsi. Si je vous rejoins plus tard, mon image de mentore se sera estompée et il me sera plus facile de devenir une membre comme une autre. »

Un sifflement aigu retentit soudain. Les têtes se tournent vers Edward, qui a grimpé sur le mur qui borde le patio. « Par ici, tout le monde ! appelle-t-il. Hors de la piscine, nous avons une annonce à faire ! »

Les gens s'extirpent de la piscine, descendent de l'arbre en rappel ou se rapprochent, leur assiette à la main. Joan grimpe sur l'estrade de fortune.

« Nous, membres de la commission cohésion de la communauté, nous tenons à saluer le travail accompli durant cette année. Certes, RootBound a connu son lot de conflits – et il est sûr que d'autres encore surgiront. Mais nous sommes convaincu·e·s que nous serons capable de les surmonter. N'ai-je pas raison là-dessus ? »

Des acclamations montent de la foule.

« Nous avons donc décidé de récompenser une personne, celle dont nous pensons qu'elle a le plus contribué au renouvellement de la communauté. On a d'abord pensé à Eli, et puis on s'est dit "Non, son égo n'a pas besoin de ça !" (*Eli est le premier à rire.*) Ensuite, on a pensé à Ella mais on était inquiet·e·s des potentielles conséquences sur sa carrière politique si Fox News s'emparait de l'info. (*Nouveaux éclats de rires.*) Beaucoup ont milité en faveur de Cuisine sauvage, le collectif qui a formé le Peuple des arbres à la gastronomie ! (*Edward applaudit vigoureusement en criant "Oui, oui !"*) Et bien sûr il y avait Marta, mais elle ne pouvait être avec nous aujourd'hui, continue Edward. Nous nous sommes donc décidé·e·s pour la personne qui a su mettre un grand coup de pied dans la fourmière et qui, par son action, a été à l'origine de cette phase de transformation, j'ai nommé... Rick Raggle ! Si Rick ne m'avait pas poussé dans la piscine, nous continuerions à manger des pâtes trop cuites en médissant dans le dos des gens !

– Et pour t'honorer, Rick, nous avons préparé une petite cérémonie, dit Joan, souriante, entonnant le célèbre refrain "*For he's a jolly good fellow*". »

Joan et Edward sautent du mur ; une nuée d'ados complices déferlent, s'emparent de Rick, le soulèvent, le balancent en comptant jusqu'à trois... et finissent par le jeter dans la piscine. Il s'envole, hilare, et plonge dans un grand « splash ! ». Il se rapproche du bord, avise Justin plié de rire et le tire pour le faire basculer dans l'eau. S'ensuit une gigantesque

bataille dans l'eau et, bientôt, la moitié de RootBound est dans la piscine. Les pistolets à eau et les ballons apparaissent comme par magie et, en quelques minutes, tout le monde est trempé.

« C'est ça, ce que Marta entend par "conflit créatif" ? » demande Ella à son mari alors qu'ils reprennent leur souffle dans le grand bain.

– Non, c'est ce qui vient après, quand on s'attaquera au prochain chantier qui va créer la controverse, dit Eli.

– C'est-à-dire ?

– Quand on va chercher un nouveau nom pour la communauté. Ça y est, le rempotage a pris, on va devoir chercher autre chose », sourit Eli, crachotant alors qu'Ella tente de le couler.

Des groupes collaboratifs qui réussissent

Aujourd'hui, internet et l'ensemble des facilités de connexion entre les gens favorisent partout l'émergence de groupes horizontaux et décentralisés en tous genres, des réseaux sociaux à l'activisme anticapitaliste. À quoi ressemblent ces groupes lorsqu'ils sont consciemment construits autour des principes de l'empowerment ? Avons-nous des exemples de réussite en la matière ?

Oui, ces réussites existent bel et bien. Qu'il s'agisse d'un simple groupe d'amie·s qui organise un dîner, d'une plateforme de médias indépendants comme Indymedia, qui a contribué au soulèvement des jeunes Égyptien·ne·s à l'origine du renversement du dictateur en place, les groupes collaboratifs, qui se passent du contrôle ou du commandement dans leur mode de gouvernance, ont fait la démonstration de leur efficacité et de leur puissance à de multiples reprises. Malgré tous les écueils et les frustrations qui peuvent surgir, ce mode d'organisation permet aux individu·e·s de faire corps, tout en respectant la valeur essentielle propre à chacun·e, sa créativité et son potentiel.

L'épicerie Rainbow

Rainbow est une épicerie coopérative détenue par ses salarié·e·s et présente dans le quartier de Mission District, à San Francisco, depuis 1975. Rainbow distribue des produits bio et végétariens de qualité, souvent difficiles à trouver ailleurs, à des prix raisonnables. L'épicerie soutient la production bio locale et « s'efforce d'offrir des ressources, des formations et une plateforme d'échange avec l'ensemble des communautés et des associations locales⁵⁷. »

⁵⁷ *Rainbow Grocery* : <https://shop.rainbow.coop/about>

Elle bénéficie du label *Green business*, assure un salaire décent et une confortable participation aux bénéfices à l'ensemble de ses salarié·e·s-associé·e·s. Simple coopérative d'achat au départ, Rainbow s'est muée en trente-six ans en une petite épicerie de quartier ne payant pas de mine, avant de devenir le grand magasin alimentaire qu'elle est aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars et deux-cents salarié·e·s-associé·e·s. Beaucoup d'entreprises à San Francisco ont adopté une structure coopérative – parmi lesquelles on trouve même un club de striptease, le Lusty Lady ! – mais Rainbow est l'une des plus anciennes et des plus prospères en son genre.

L'histoire de Rainbow peut à la fois nous inspirer et nous mettre en garde, parce que cette structure est l'une des rares survivantes de ce qui avait été envisagé à l'époque comme un réseau de petits magasins de quartier, « un système d'approvisionnement alimentaire qui appartienne aux gens ». Rainbow a été fondée dans les années 1970 par les membres d'un ashram, une communauté spirituelle qui souhaitait accéder à une nourriture saine et de qualité. Iels considéraient leur travail au magasin – à l'époque, l'ensemble des tâches étaient assurées par des bénévoles – comme un service faisant partie de leur pratique spirituelle.

Au début des années 1970, il y avait au moins dix épiceries coopératives dans la région de San Francisco, ainsi que deux coopératives de consommateur·ice·s à Berkeley. Ces coopératives se sont structurées en réseau, avec un entrepôt commun. Malheureusement, cet entrepôt est devenu un enjeu politique, ce qui s'est avéré particulièrement destructeur pour ses missions et son fonctionnement. En 1981, suite à la destruction de ses stocks lors d'une inondation, l'entrepôt commun a cessé son activité.

Rainbow, de son côté, a continué à prospérer. L'épicerie s'est vite trouvée à l'étroit dans ses petits locaux de la 16^e Rue et, grâce à un prêt de 100 000 dollars souscrit auprès de ses client·e·s (aucune banque n'était prête à financer un collectif), un magasin plus spacieux a été ouvert sur Mission Street. Le quartier, plutôt mal famé au départ, est vite devenu le cœur de la contreculture à San Francisco. Après s'être constituée en société à but non lucratif, Rainbow a commencé à générer des bénéfices qui ont été redistribués sous forme de salaire pour les employé·e·s et d'investissements pour améliorer le magasin.

Au milieu des années 1990, Rainbow était à nouveau en pleine expansion. Sa structure légale a encore été modifiée : l'entreprise est devenue une coopérative, une forme juridique qui n'existait pas à ses débuts, dans les années 1970. Avec plusieurs années de prospérité économique à son actif, Rainbow a réussi à obtenir des prêts garantis par la municipalité de San Francisco. En déménageant dans un quartier qui bénéficiait alors d'une politique de développement, elle a profité de fonds publics d'aide à la création d'emplois. Lorsqu'en 1996, la coopérative a emménagé dans ses locaux actuels, le nombre de ses salarié·e·s-associé·e·s avait plus que doublé.

Pourquoi Rainbow a-t-elle survécu alors que d'autres disparaissaient ? Bill Crolus, un des fondateur·ice·s, répond en énumérant plusieurs facteurs.

« L'emplacement est décisif et nous avons eu la chance de toujours trouver de bons emplacements. La deuxième chose est qu'à l'origine, nous ne venions pas d'une organisation politique. Nous étions une communauté centrée autour de l'enseignement de Maharaji, un gourou qui enseignait la méditation. Nos motivations étaient altruistes. L'ashram était géré collectivement, c'était une structure mixte, les gens travaillaient et donnaient leur argent. Nous vivions en communauté, nous partageons tout, dans un amour fraternel. C'est avec enthousiasme que nous donnions⁵⁸. »

Ryan Sarnataro, qui avait rejoint le collectif dès les premières années mais ne venait pas de l'ashram, insiste également sur l'importance du sens du service :

« Rainbow, plus sans doute que d'autres magasins, était sensible aux réactions de ses client·e·s. Cette posture était évidente dans le magasin – il s'agissait de nourrir les gens, pas de faire du profit.

Il y avait des tas de personnes comme moi, toutes parfaitement capables de bosser à leur propre compte mais nous étions là, à travailler pour 1,5 dollar de l'heure. Et comme il n'y avait pas de structure de direction pour se mettre en travers de notre chemin, nous avions vraiment l'impression de créer de la richesse. Pour quelqu'un comme moi, qui avait une vingtaine d'années, ç'a vraiment été une expérience formidable, de travailler non pas pour moi mais pour le bien commun. »

Rainbow encourage également ses membres à prendre des risques et à exercer des responsabilités. C'est ce qu'indique Ryan :

« Une des choses qui a vraiment été bénéfique pour Rainbow, c'est le fait de laisser une latitude aux gens pour s'affirmer et faire les choses. Les client·e·s voulaient faire leurs courses à tout moment. Rainbow était ouvert six jours sur sept. Moi je pensais que c'était bien d'ouvrir le dimanche. Donc le collectif a dit : si tu trouves des gens qui sont d'accord pour travailler le dimanche, vas-y, fais-le. C'est très important ça, de permettre à certain·e·s membres du collectif d'avancer. Il ne faut pas rester englué·e dans l'idée que tous les gens doivent être égaux, parce que les gens ne sont pas égaux. Il faut être capable de laisser émerger les leader·euse·s⁵⁹. »

« Les gens ont besoin de mordre au bon hameçon pour être tirés vers le haut et évoluer, dit Bill Crolius. Je me sentais tellement peu sûr de moi lorsque j'étais jeune – la vie en ashram m'a beaucoup aidé. C'est là que j'ai vraiment compris ce qu'était l'amour véritable. Et lorsque je suis arrivé à Rainbow, nous étions trois ou quatre à faire partie de l'ashram, les autres s'en foutaient de l'ashram mais iels étaient intéressé·e·s par l'amour. Les gens prenaient leur pied en œuvrant au bien commun, ils trouvaient là une voie qui les satisfaisait vraiment.

Mais comme nous ne cessions de croître, nous avons compris que nous étions sur le point de passer un seuil concernant la prise de décision. Nous avons donc introduit dans

⁵⁸ Bill Crolius, *communication personnelle*, 24 mars 2011.

⁵⁹ Ryan Sarnataro, *communication personnelle*, 24 mars 2011.

nos statuts une forme de fédéralisme, afin que nos membres ne se sentent pas perdus dans des réunions qui rassemblent une centaine de personnes, et afin de maintenir le sentiment d'appartenance à une sorte de famille. Pour prendre des décisions qui affectent l'ensemble, nous élisons des représentant·e·s qui deviennent dès lors responsables. Il s'agit d'identifier des personnes qui sont là dans le but d'œuvrer au bien commun et de les autoriser à prendre des décisions en votre nom⁶⁰. »

Laura Kemp travaille à Rainbow depuis mai 1996, lorsque le magasin a intégré ses actuels locaux. Elle raconte ses premières années à Rainbow :

« Ça m'assurait un revenu, pour moi et ma famille, ainsi que, pour la première fois, l'accès au système de santé pour l'ensemble de ma famille. Je pouvais me nourrir très sainement et pour un coût modique, grâce aux réductions offertes aux membres du personnel. Ce qui m'a attirée, c'était l'idée de faire partie d'un groupe qui travaille sans patron, de manière coopérative, sur une base égalitaire⁶¹. »

La structure de Rainbow reflète la complexité d'organisation des groupes collaboratifs. Rainbow comprend quinze départements, tous largement autonomes dans leur gestion. Chacun d'eux a son propre comité de recrutement et son propre comité de coordination. Lorsque quelqu'un·e est embauché·e, iel commence par une période d'essai de trois mois, puis iel devient membre du collectif de son département.

Rainbow n'est pas gouverné par consensus mais tous les sujets sont soumis au vote. « Si nous essayions d'atteindre le consensus sur tous les aspects de la gestion quotidienne, nous n'irions pas bien loin », explique Laura. « Mais chacun·e peut apporter sa pierre et le simple fait de le savoir, qu'on use ou pas de cette possibilité, nous investit d'une forme de pouvoir. »

Une fois membre d'un collectif départemental, vous pouvez accéder au statut de membre de l'entreprise après avoir effectué mille heures – ou neuf mois – de travail. Les futur·e·s membres se voient proposer un certain nombre d'ateliers autour de l'histoire des coopératives, du service client, de l'histoire du collectif, des règles de secourisme et de la gestion financière. Ces formations ont été mises en place lorsque les membres ont réalisé que les futur·e·s employé·e·s n'avaient aucune expérience du travail collaboratif. Les nouveaux·elles membres doivent également passer un test, et iels sont ensuite autorisé·e·s à acheter une part de la coopérative pour dix dollars. C'est seulement à cet instant qu'ils deviennent membres associé·e·s et qu'ils peuvent voter lors des réunions et se présenter aux différentes commissions de l'entreprise.

La gestion quotidienne revient prioritairement aux départements, mais un comité de pilotage de l'ensemble des magasins existe également pour s'occuper des questions opérationnelles qui ne peuvent être traitées de façon autonome par les départements. Un bureau de direction, élu annuellement, s'occupe des questions juridiques et financières.

⁶⁰ Bill Crolius, *communication personnelle*, 24 mars 2011.

⁶¹ Laura Kemp, *communication personnelle*, 23 mars 2011.

Une commission relations publiques s'occupe de la communication et de la publicité et, en relation avec la commission subventions, attribue les bourses à de nombreuses associations locales à vocation sociale. Par ailleurs, Rainbow offre ses surplus à diverses soupes populaires et à des groupes comme Food not bombs qui distribuent de la nourriture gratuite lors de manifestations ou d'événements communautaires.

Rainbow possède également une commission écologie qui s'emploie à réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et à lui donner un statut de modèle pour l'économie verte. Le magasin propose un parking pour les vélos, collecte et recycle toutes sortes de matériaux, entretient un compost. La commission espaces, qui dépend du comité de pilotage général du magasin, est responsable de l'entretien et de la rénovation des bâtiments.

La commission réunions organise le rendez-vous mensuel destiné à réunir les 240 salarié·e·s-associé·e·s. Lors de ces réunions, chacun·e peut faire des propositions, en étant éventuellement épaulé·e par la commission réunions pour mettre celles-ci en forme s'iels ne sont pas familier·e·s du processus : la commission veille ainsi à ce que les propositions respectent certains prérequis en termes d'impact sur la communauté, sur ses finances et sur l'environnement en général, et élabore des arguments pour et contre.

Rainbow offre à tou·te·s ses membres une rémunération conséquente ainsi qu'une bonne couverture santé, malgré les coûts exorbitants auxquels elle est confrontée, comme toute entreprise. Les employé·e·s commencent à un salaire de base, qui est ajusté annuellement par le bureau de direction en fonction de l'indice du coût de la vie. Ceux qui participent à des commissions sont payé·e·s pour les heures effectuées. Il n'y a pas de différence de salaire entre cadres et manutentionnaires, puisque tout le monde est un peu les deux à la fois. Les différences de salaires sont liées à l'ancienneté ou aux heures supplémentaires.

Rainbow investit également beaucoup de temps, d'argent et d'énergie dans la formation. Des formations à la facilitation de réunion sont proposées, ainsi que des ateliers réguliers consacrés à la prévention des mécanismes d'oppression. Des membres formé·e·s à la médiation constituent l'équipe de résolution des conflits. Si un·e employé·e rencontre un problème, iel peut les consulter, ouvertement ou de manière anonyme, afin d'obtenir une aide. Les différents départements peuvent aussi faire appel à cette équipe pour résoudre les désaccords et les disputes. Une commission défense des droits civiques intervient en cas de discrimination ou de harcèlement.

Rainbow est un exemple dans le secteur de l'économie sociale : ce n'est pas une association caritative mais bel et bien une entreprise florissante qui remplit un objectif social bien au-delà du culte du profit. Elle offre à ses employé·e·s non seulement un salaire décent, mais aussi une forme d'empowerment et d'efficacité, ainsi qu'une vraie expérience de la démocratie. De plus, elle concurrence avec succès les plus importantes chaînes de supermarchés telles que Whole Foods, pourtant bien implantée dans la région.

Le sens du service, l'attention à la bonne marche des affaires, le respect des compétences ainsi que des pratiques de gestion transparentes et saines ont permis à Rainbow de

survivre. D'une certaine manière, Rainbow offre un exemple d'équilibre entre l'idéologie et le concret, et c'est sans doute pour cela qu'elle a prospéré.

Le blocage de Seattle en 1999, ou la mise en échec de l'OMC

Au cours des années 1990, la mondialisation économique semblait être une force irrésistible en train de s'imposer à travers le monde, laissant dans son sillage un cortège de cadavres d'entreprises locales et de petites fermes ainsi qu'une pauvreté croissante. Le dogme ambiant était que la levée des barrières commerciales et la dissolution des normes environnementales allaient créer une prospérité partagée par tou-te-s. La privatisation d'un ensemble de secteurs qui relevaient jusque-là des prérogatives de l'État allait ouvrir de nouveaux marchés juteux, de la poste à l'éducation en passant par les prisons. L'accroissement des richesses pour les mieux lotis était censé ruisseler vers les plus pauvres sous forme d'emplois et d'opportunités bien plus efficacement que les politiques de redistribution.

La réalité a démenti les incantations des tenants de la mondialisation et, de fait, le fossé des inégalités n'a cessé de se creuser entre des riches toujours plus riches et des pauvres qui n'en finissaient pas de perdre le peu qu'ils possédaient. Aux États-Unis, les inégalités ont augmenté de 50 % entre les années 1960 et le tournant du siècle. La mondialisation néolibérale a lancé les multinationales dans une recherche effrénée de main-d'œuvre toujours moins coûteuse et de normes environnementales moins contraignantes, afin de générer toujours plus de profit – le tout aux dépens de communautés dont les bases économiques ont été anéanties. Le FMI et la Banque mondiale ont obligé les pays du Sud à privatiser leurs ressources naturelles et à mettre un terme à leurs programmes sociaux afin de rembourser leur dette auprès des pays les plus riches. Les syndicats, les travailleur·euse·s qui s'étaient battu·e·s sur plusieurs générations pour obtenir leur juste part des profits générés par leur labeur ont perdu du terrain. Les garanties concernant la sécurité et les mesures de protection de l'environnement ont été abandonnées. En 1994, la fortune cumulée de 385 milliardaires était équivalente à celle des 2,7 millions de personnes les plus pauvres.

L'Organisation mondiale du commerce a établi son pouvoir en se positionnant en tant qu'arbitre de la mondialisation. En rejoignant l'OMC, les nations renoncent à une part essentielle de leur souveraineté, celle qui consiste à réguler l'économie et le commerce comme elles l'entendent. L'OMC est habilitée à promulguer des règles qui priment sur les lois dans le domaine de l'environnement, du travail ou de la sécurité, et ces règles sont décidées lors de réunions à huis clos par un groupe de bureaucrates dont les noms sont tenus secrets, qui n'ont pas été élus et n'ont de compte à rendre à personne. C'est ainsi qu'il a été décidé qu'une loi états-unienne interdisant l'importation de thons pêchés dans des filets mettant en danger les

tortues de mer devait être considérée comme « une entrave inéquitable au libre commerce ». Les mesures en faveur de l'environnement, les normes de sécurité et les interdictions concernant le travail des enfants se sont trouvées sous le feu d'attaques répétées.

Dans le monde entier, les sociétés civiles se sont mises à remettre en question ce dogme. Des campagnes contre l'Accord multilatéral sur les investissements ont été menées avec succès par une coalition internationale. Au Mexique, la rébellion zapatiste a été déclenchée en 1994 par les effets dévastateurs de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) sur les communautés autochtones et les paysannes pauvres. De jeunes militantes britanniques avaient également mené une puissante et inventive séquence d'action directe en juin 1999, dans la lignée du mouvement Reclaim the Streets, en coordination avec un nouveau réseau mondial nommé Action mondiale des peuples. Tous ces réseaux sont montés en puissance grâce à internet, qui a permis aux organisateur·ice·s et aux activistes du monde entier de se mettre en lien.

L'Organisation mondiale du commerce avait décidé de tenir son sommet annuel à Seattle le 30 novembre 1999 et de nombreux groupes ont commencé à s'organiser un an à l'avance. Certains de ces groupes planifiaient des actions traditionnelles. Les syndicats prévoyaient une énorme marche de protestation. Une coalition d'ONG et d'associations diverses avait prévu un contresommet, avec une liste impressionnante d'intervenant·es appelé·es à se succéder à la tribune. Une marche des peuples était destinée à attirer l'attention sur la question de la pauvreté et de l'emploi. Pendant une semaine, l'association The Ruckus Society a tenu un camp où les jeunes activistes ont pu se former sur des sujets politiques et économiques, mais aussi s'entraîner aux techniques d'action directe non-violente.

Le Réseau d'action directe, enfin, avait planifié un blocage non-violent de la conférence elle-même, en reprenant pour son organisation un schéma décentralisé très utilisé dans les luttes antinucléaires de la fin des années 1970 et 1980 ainsi que par les mouvements opposés à l'intervention des États-Unis au Nicaragua et au Salvador, comme par exemple Pledge of Resistance. Le Réseau d'action directe était organisé en groupes d'affinité et en conseils de porte-paroles destinés à coordonner des actions autonomes. Cette mobilisation contre l'OMC a été également très influencée par les barrages routiers, les sit-in de protection des arbres et diverses formes d'actions utilisés par Earth First et d'autres organisations de défense des forêts pour lutter contre les abattages massifs. En vérité, on avait l'impression que toutes les organisations progressistes des États-Unis convergeaient vers Seattle : un des slogans était « Routiers et tortues enfin unis ! », ce qui faisait référence à la solidarité entre syndicats et écologistes.

Plusieurs cercles s'imbriquaient dans l'organisation prévue par le Réseau d'action directe. Un groupe de base constitué d'organisateur·ice·s réparti·es tout au long de la côte ouest avait planifié la majeure partie du déroulement initial. Les groupes de la région de Seattle s'occupaient de la logistique et de l'organisation sur le terrain. Ils travaillaient de manière collaborative, avec des prises de décision par consensus dans les groupes. Des

groupes de travail se sont formés pour prendre en charge certains aspects du plan tels que le scénario, la communication, la formation et l'entretien des lieux de rassemblement. Là aussi, les décisions se faisaient au consensus. Des comptes rendus réguliers étaient fournis lors de réunions de coordination.

Alors que le plan d'action prenait forme, les personnes qui souhaitaient participer étaient encouragées à former des groupes d'affinité – de petits groupes, destinés à agir ensemble, autonomes en termes de fournitures, de transport et de provisions. Ces groupes d'affinité prenaient leurs propres décisions par consensus, envoyaient des représentant·e·s au conseil des porte-paroles, qui prenait les décisions générales et finalisait le plan d'action.

Les organisateur·ice·s avaient créé un cadre pour le blocage qui déterminait l'heure de rassemblement et esquissait grossièrement un plan de départ, avec différents barages simultanés à établir autour du lieu où devait se tenir le sommet, puis deux marches convergentes destinées à renforcer le blocage. Des parts de gâteaux avaient été dessinées sur un plan pour diviser le centre-ville en secteurs. Les groupes d'affinité choisissaient la zone qu'ils devaient bloquer et avaient le choix de la méthode, en accord avec les principes de la non-violence. Certains groupes avaient prévu d'occuper la rue en chantant, d'autres de former des chaînes et de s'arrimer au mobilier urbain. D'autres encore eurent l'idée d'ériger des tripodes pour se suspendre à leur sommet, ce qui plaçait la police dans une situation délicate, leur intervention pouvant potentiellement causer de graves dommages physiques. Aucune structure de commandement centralisée ne pouvait dire exactement quand un blocage allait commencer ni où exactement à l'intérieur du secteur attribué à un groupe, ce qui rendait ces actions très difficiles à empêcher.

La convergence a commencé plusieurs jours avant la date officielle du sommet. Des milliers de personnes ont été formées, dans de nombreux domaines, que ce soit l'action directe non-violente, la communication avec les médias, la solidarité en prison en cas d'arrestation ou la magie appliquée à l'activisme. Des conseils de porte-paroles se sont tenus pour coordonner les plans d'action de plus d'un millier de groupes. En tout, entre la marche des syndicats et l'ensemble du blocage, il y avait plus de 60 000 personnes dans les rues durant les premiers jours de l'action.

Mon intervention ne faisait pas partie du plan initial mais je suis venue quelques jours en amont pour aider lors des entraînements. La mobilisation rassemblait un grand nombre de mes ami·e·s personnel·le·s et de mes connaissances venu·e·s de toute la côte ouest et j'ai également retrouvé beaucoup de mes ancien·ne·s camarades rencontré·e·s lors du blocage de la centrale de Diablo Canyon, presque vingt ans auparavant. Nous avons formé une grappe avec nos différents groupes d'affinité et nous avons choisi notre secteur. Voici un extrait d'un récit que j'ai écrit :

« Ce que je retiens principalement de cette journée, ce sont quelques images fragmentaires : le départ au matin avec l'une des marches, les bannières flottant au vent, les marionnettes

géantes planant au-dessus de la foule, le tonnerre des tambours. Je suis emplie d'un sentiment de joie et de libération qui ne me quittera pas, même aux pires moments des jours suivants. Pendant une bonne partie de la journée, notre grappe païenne danse, non loin du camion-sono des syndicats, nous sommes dans un coin qui reste assez tranquille. La rue d'après ressemble à une zone en guerre : vitrines explosées, bennes à ordures en feu, blessé·e·s en pleurs au bord des trottoirs à cause des lacrymos. Et j'apprends que le sommet vient de fermer ses portes ! Le soir, j'essaie de faciliter une réunion où nous sommes presque un millier à être à la fois gonflé·e·s à bloc, traumatisé·e·s, triomphant·e·s et épouvanté·e·s, avec à intervalles réguliers des personnes qui surgissent en hurlant « Les flics ! ils arrivent ! Ils gazent tout le monde, ils sont à cinq rues d'ici ! » « Les flics, ils arrivent ! ils gazent tout le monde et ils sont à trois rues d'ici ! » « Les flics, ils arrivent ! Ils gazent tout le monde, ils sont là, devant la porte ! »

Le lendemain, après les déclarations du maire qui boucle le centre-ville et interdit toute manifestation, la plupart d'entre nous décidons de nous y rendre tout de même pour défier un ordre qui nous apparaît comme contraire à la Constitution et comme une violation de nos droits. Nous nous asseyons au milieu de la rue, nous sommes arrêté·e·s et nous passons cinq jours en prison. Pendant ce temps, les pourparlers contre lesquels nous nous étions mobilisé·e·s capotent, après que les délégué·e·s des pays du Sud, enhardi·e·s par notre présence dans les rues, ont quitté le sommet.

Le blocage de Seattle est sans doute l'action politique la plus réussie à laquelle j'ai participé au cours de plus de quarante années d'activisme. Il a agi comme un catalyseur à l'égard du mouvement pour la justice globale et, pour ma part, il m'a galvanisée. J'ai par la suite pris part à un nombre d'actions de rue bien au-delà du raisonnable pour une cultivatrice entre deux âges telle que moi⁶². »

Le blocage de Seattle a inspiré une décennie d'actions similaires menées dans le monde entier. Les réseaux décentralisés font preuve d'une immense résilience – il n'y a pas de tête à couper, pas de meneur·euse à éliminer. Les individu·e·s qui y participent se découvrent un pouvoir immense, parce que leur implication est volontaire et que la voix de chacun·e est entendue lors des prises de décisions.

David Solnit, l'un des principaux organisateurs du blocage, écrit :

« Nous avons gagné parce que nous avons été stratégiques, bien organisés, insérés dans de solides réseaux à la fois locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Les réseaux décentralisés sont beaucoup plus agiles et résistants que les hiérarchies verticales telles que la police ou les autorités municipales et cela a joué en notre faveur. Beaucoup de personnes et de groupes alliés qui avaient des contacts minimaux avec le Réseau d'action directe ont néanmoins compris et soutenu notre stratégie et ont pris part efficacement à l'action sans jamais avoir assisté à une réunion ni s'être préoccupés de s'affilier à un groupe précis⁶³. »

⁶² Starhawk, « November 30 – Ten years since Seattle: Climate change action », starhawk.org, 29 novembre 2009.

⁶³ David Solnit, « The battle for reality », Yes! [en ligne], 30 juillet 2008.

L'expérience de Seattle a démontré la force d'un modèle émancipateur, mais elle a révélé aussi certains problèmes. Les réseaux sans commandement central ni structure de contrôle offrent une grande liberté mais ils rencontrent parfois des difficultés lorsqu'il s'agit de poser des limites ou de s'assurer que les gens s'en tiennent aux règles adoptées.

Le Réseau d'action directe s'était entendu sur certaines modalités d'organisation telles que l'action par groupes d'affinité, les coordinations en constellation et la solidarité entre les personnes arrêtées. Certaines directives avaient également été fixées pour l'action :

Directives pour l'action

Tout·e·s les participant·e·s à cette action sont prié·e·s de se tenir à ces directives. Ces règles de base vont permettre à des personnes de milieux, de mouvements et d'opinions très diverses de travailler ensemble. Il ne s'agit pas de prérequis philosophiques ou politiques qui s'imposeraient à vous ou de jugements concernant la validité d'une tactique par rapport à une autre. Ces directives sont des règles élémentaires pour établir la confiance, afin que nous puissions travailler ensemble et savoir à quoi nous attendre.

1. Nous n'userons d'aucune violence, physique ou verbale, envers qui que ce soit.
2. Nous ne porterons aucune arme.
3. Nous n'apporterons et ne consommerons ni alcool ni drogue illégale.
4. Nous ne procéderons pas à la destruction de biens matériels⁶⁴.

Une coalition de groupes d'affinité appelée de manière informelle black bloc n'a jamais validé la directive du Réseau d'action directe concernant la destruction de biens matériels. De nombreuses personnes au sein du Réseau d'action directe comme du black bloc s'identifiaient à diverses formes de l'anarchie, une culture politique et une philosophie qui rejette tout pouvoir coercitif et envisage un monde fait de libre association, d'autogestion, de responsabilité individuelle et de démocratie directe. Mais le visage qu'a donné le black bloc correspondait plus à l'imagerie populaire des anarchistes. Masqué·e·s, habillé·e·s de noir, calquant leur modèle politique sur les groupes autonomes issus du mouvement antifasciste allemand, leur conviction était que la contestation du pouvoir de l'État et des multinationales justifiait de s'attaquer aux biens matériels et aux symboles de la domination des firmes telles que McDonald's ou Starbucks. De nombreuses vitrines furent brisées dans le centre-ville et, bien que seul un petit nombre de personnes ait été à l'origine de ces destructions, c'est ce qui a retenu l'attention des médias.

La question de savoir si ces actions ont aidé ou entravé le mouvement dans son ensemble restera l'objet de débats pendant des décennies. Pour ceux d'entre nous qui arrivaient de l'extérieur de la ville et n'avaient pas participé aux réunions en cours – et particulièrement pour les activistes plus âgé·e·s, habitué·e·s à des pratiques non-violentes excluant les destructions matérielles – ces actes constituaient une mauvaise surprise. Sur

⁶⁴ Merci à David Solnit pour m'avoir communiqué ces directives.

la douzaine de personnes qui constituaient notre groupe, très peu se seraient rendues à une manifestation en sachant que certain·e·s s'apprêtaient à lancer des pavés dans des vitrines – pour la simple raison que nous étions beaucoup plus âgé·e·s et lent·e·s que la moyenne des lanceur·euse·s de pavés, et donc beaucoup plus susceptibles d'être arrêté·e·s par la police, que nous ayons ou non perpétré des dommages.

Lors de mobilisations ultérieures, nous avons réussi à trouver des manières de travailler de concert avec différent·e·s militant·e·s des black blocs ; parfois même nous avons collaboré à l'occasion de rituels, de marches ou d'opérations de communication en direction des médias. En septembre 2001, en amont du sommet du FMI, Lisa Fithian, l'une des organisatrices de la mobilisation de Seattle, invita les représentant·e·s des syndicats, les leader·euse·s religieu·x·ses et les jeunes des black blocs à se rencontrer pour discuter de la manière de se comporter ensemble dans la rue. Ils établirent un accord qui permettait aux différents groupes d'agir solidairement. Y figuraient notamment des normes de comportement du genre : « Les critiques ou la remise en cause de l'action d'autres groupes ou d'individu·e·s doivent être faites de manière constructive et respectueuse. » L'accord préconisait également un code de conduite dans la rue – « Ne mettez pas en danger des personnes qui n'ont pas choisi de le faire » – et dans les rapports avec les médias – « Ne condamnez pas la conduite d'autres manifestant·e·s⁶⁵. »

Ces accords ont resservi lors de plusieurs mobilisations ces dernières années.

Si la décentralisation confère une grande autonomie, elle peut en revanche être un obstacle à la réalisation de l'unité. Lorsque nous nous débarrassons de la coercition, nous devons trouver d'autres moyens pour assurer la cohésion. L'acceptation de la « diversité des tactiques » peut permettre à des groupes aux philosophies extrêmement différentes de travailler ensemble, mais cela peut aussi être un prétexte pour éviter d'affronter les questions qui fâchent, de débattre des avantages et des inconvénients des différentes stratégies et de négocier des compromis acceptables par tou·te·s.

Ces réseaux sont également souvent éphémères en tant qu'institutions. Le Réseau d'action directe a perduré un an ou deux après Seattle mais il a fini par être dissous, en raison de conflits non résolus mais aussi parce que ce type d'organisation surgit pour les besoins précis d'une action. Mais si le Réseau d'action directe n'a pas survécu en tant qu'institution, la plupart des amitiés et des relations qui se sont nouées à Seattle perdurent et forment un réseau informel qui continue à collaborer efficacement.

Reclaiming

Reclaiming, mon propre réseau autour du culte de la Déesse, qui rassemble des enseignant·e·s en spiritualité et des communautés païennes, est un exemple de groupe

⁶⁵ Merci à Lisa Fithian pour m'avoir communiqué ces accords.

décentralisé ayant réussi à perdurer sur plus de trois décennies, au fil de ses multiples évolutions, changements et développements. L'histoire de Reclaiming offre un éclairage sur certains enjeux, comme la recherche d'un équilibre entre, d'une part, la souplesse et la spontanéité caractéristiques des structures décentralisées et habilitées et, d'autre part, les manières d'assurer longévité et stabilité à nos organisations.

Les origines de Reclaiming résident dans un réseau informel de groupes qui exploraient les spiritualités féministes à la fin des années 1970. En entrelaçant notre critique féministe du patriarcat et les explorations spirituelles des années 1960, nous avons forgé nos propres rituels et traditions, redonnant vie aux vestiges du culte de la Déesse qui, nous le découvrons, constituait les racines de la culture européenne comme de bien d'autres cultures de par le monde. C'était une époque incroyablement créative, notre recherche spirituelle nous conférait force et inspiration, et soulignait le pouvoir que nous, femmes, avions en nous, tous comme les hommes qui se reconnaissaient comme nos alliés. Le rituel réunissait des pratiques artistiques comme la poésie, la fabrication de masques, la musique, les tambours, ainsi que de nombreuses techniques de méditation et de modification des états de conscience qu'on retrouvait également dans le mouvement new age qui émergeait au même moment.

Lors du solstice d'hiver de 1980, l'un de nos groupes avait organisé une veillée durant toute la nuit. Ronald Reagan venait d'être élu président, et nous nous lamentions, en proie au désespoir face à la situation politique. Au lever du jour, nous avons décidé de créer un rituel pour marquer ce désespoir politique, qui devait avoir lieu à la date de la prochaine fête païenne, soit le 1^{er} février, à la Sainte-Brigitte, peu après la cérémonie d'investiture présidentielle.

« Pour le point d'orgue du rituel, de petits groupes ont fait cercle autour d'un bol d'eau salée. Le bol est passé de main en main dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, chaque personne répondant à la question : "Qu'est-ce qui dans votre vie vous fait vous sentir impuissant·e ?" Chacun·e a alors soufflé dans l'eau salée, pour laisser s'échapper le désespoir, puis s'est lavé·e avec cette eau.

Lorsqu'un tour complet a été effectué, nous avons chanté et psalmodié et invoqué le pouvoir de transformer la tristesse et le désespoir de l'eau en une énergie utile au changement. Nous nous sommes alors repassé le bol dans le sens des aiguilles d'une montre. Chaque personne a répondu à la question : "Qu'est-ce qui dans votre vie vous fait vous sentir puissant·e ?" Après la réponse de chacun·e, nous avons clamé : "Béni soit ce pouvoir !", et chaque personne a repris l'eau pour s'y laver.

Les réponses formaient une litanie : "Je me sens puissante quand j'ose dire ce que j'ai peur de dire" ; "Je me sens puissante lorsque je tisse" ; "Je me suis sentie puissante lorsque j'ai donné naissance à mon enfant" ; "Je me sens puissante lorsque j'écris."

Ensuite, nous avons versé toute l'eau dans une grande vasque sur l'autel et nous avons allumé un chaudron. Chaque personne s'est approchée avec une bougie, pour l'allumer au

feu du chaudron, en s'engageant à faire acte de puissance. La pièce s'est illuminée peu à peu et nous avons chanté et dansé à la lueur des bougies jusqu'à ce que le pouvoir culmine⁶⁶. »

Le rituel nous a incité·e·s à inventer des modes d'action et, bientôt, nous avons appris qu'un blocage était en train d'être organisé contre une centrale nucléaire localisée au-dessus d'une faille sismique, à Diablo Canyon, au centre de la Californie. Nous avons formé un groupe d'affinité pour prendre part à cette action, nous avons participé au blocage et nous sommes restées sur place pendant toute sa durée, soit trois semaines. C'est à Diablo Canyon que nous avons appris le modèle d'organisation émancipateur et que nous avons perfectionné notre pratique de prise de décision au consensus. Lorsque nous sommes rentré·e·s pour rejoindre nos ami·e·s à la fin du blocage, nous étions véritablement devenu·e·s un collectif.

Nous avions besoin d'un nom. Et parce que l'intitulé de beaucoup des séminaires que nous proposons commençaient par le mot *reclaiming*, qui signifie « reprendre possession de, se réapproprier » (*reclaiming our power*, se réapproprier notre pouvoir ; *reclaiming the Goddess*, se réapproprier la Déesse, *reclaiming our magic* ; se réapproprier la magie), nous avons décidé de nous nommer Reclaiming.

Au départ, notre organisation était calquée sur ce que nous avions expérimenté lors de l'action. Notre collectif, bien que modeste en nombre, était totalement ouvert et toute personne intéressée pouvait venir aux réunions et prendre part aux décisions. Après quelques expériences malheureuses (la pire étant cet individu bipolaire que personne ne connaissait qui a essayé de grimper aux murs durant une réunion), nous avons décidé que ce mode d'organisation n'était pas viable sur le long terme. Nous avons cessé d'être un groupe ouvert à tou·te·s : les membres qui souhaitaient nous rejoindre devaient y être invité·e·s.

Nos activités ont continué à se développer et les réunions duraient de plus en plus longtemps. En 1980, nous avons organisé une retraite afin de réfléchir à notre restructuration, qui serait la première d'une longue série à venir. Au lieu d'impliquer tout le monde dans chaque prise de décision sur n'importe quel aspect de notre travail, nous avons créé des *cellules* vouées à des tâches spécifiques telles que rédiger la newsletter, dispenser des cours ou organiser des rituels publics.

Notre croissance se poursuivait, parfois à un rythme qui nous condamnait au surmenage et à l'épuisement. Lors d'une retraite, nous avons décidé de stopper notre expansion pour un temps, afin de nous concentrer sur notre travail, d'inspirer plutôt que d'expirer en permanence.

Au milieu des années 1980, nous étions parvenu·e·s à une situation très satisfaisante. Le groupe prospérait, nous enseignions, nous concevions des rituels, nous étions un exemple de partage du pouvoir. Personnellement, je commençais à voyager et à enseigner

⁶⁶ Truth or Dare, *op.cit.*, p. 304-305.

beaucoup, j'étais très sollicitée pour expliquer notre mode de fonctionnement. Nous avons décidé d'organiser un stage pour partager notre expérience et notre modèle avec des personnes extérieures à la communauté. Le premier a eu lieu en 1985 à San Francisco, nous avons hébergé les membres de tout un groupe et échangé avec eux pendant une semaine. Nous avons commencé par déterminer collectivement le programme et nous avons orienté nos enseignements selon les intérêts des participant·e·s. Le fait de construire le programme ensemble était, pensions-nous, un excellent exemple qui permettait d'expliquer concrètement notre fonctionnement collectif – mais certain·e·s stagiaires ont trouvé le processus frustrant et auraient préféré un programme plus structuré.

D'après d'autres échos, certain·e·s participant·e·s auraient également souhaité plus d'intensité – que le stage se tienne hors de la ville, dans un cadre moins urbain. À l'automne 1986, nous avons donc mis en place deux retraites consécutives d'une semaine, sur la côte de Mendocino. Puis quelqu'un·e qui avait entendu parler de ces retraites nous a demandé de venir à Vancouver pour enseigner lors de leur *witch camp* et, en 1987, cinq d'entre nous sont parties dans le Nord donner des cours, avant de revenir en Californie pour enseigner lors d'un camp organisé par notre propre collectif près de Santa Cruz. Mais des conflits ont traversé notre équipe d'organisation et, à la fin de ce mois plutôt épuisant, nous avons décidé qu'il était préférable de laisser l'organisation à d'autres personnes pour nous consacrer pleinement à l'enseignement.

Après le premier *witch camp* qui s'était tenu à Vancouver, la communauté souhaitait renouveler l'expérience et deux étudiantes se sont chargées d'en organiser un dans le Midwest. Notre objectif n'était pas de multiplier à l'infini les déplacements de camp en camp mais, au contraire, de former les personnes localement pour qu'elles puissent créer des rituels et enseigner dans leur propre région, puis qu'elles finissent par prendre en charge l'enseignement lors des camps. L'année suivante, certaines étudiantes ont été recrutées pour enseigner.

Pendant un certain nombre d'années, nous avons conservé le rythme de deux camps chaque été – puis, dans les années 1990, la cadence s'est accélérée. Nous avons formé des enseignant·e·s qui donnaient des cours et réalisaient des rituels dans leur propre communauté. Soudain les camps fleurissaient partout, dans le Midwest, au Texas, en Virginie et en Californie, mais encore au Canada, en Angleterre et en Allemagne.

Durant quelques années, j'enseignais lors de chaque camp. J'étais l'autrice de livres que tout le monde connaissait, j'étais l'une des fondatrices de la tradition, on avait besoin de moi pour attirer les gens dans les camps. Bien que beaucoup d'autres enseignantes formidables et inspirantes soient disponibles, c'est mon nom que tout le monde retenait. Beaucoup de gens avaient lu mes livres, connaissaient mon approche de la spiritualité ainsi que nos valeurs et notre ligne de conduite.

Être au cœur de cet intense travail spirituel durant sept ou huit semaines par an, collaborer avec les équipes pour inventer des rituels qui, nuit après nuit, étaient destinés

à mener des centaines de personnes vers une autre dimension, puis à les faire revenir, se faire la médiatrice des puissantes émotions qui surgissent forcément dans ces moments, tout cela était épuisant. J'atteignais les limites de ce que j'étais capable de supporter – mais j'aime cette pression – et j'aurais pu conserver cette position indéfiniment et en être très heureuse.

Mais, un jour, lors d'un des camps, alors que je rejoignais ma cabane, j'ai entendu une voix intérieure très nette qui me disait : « Éloigne-toi du centre ! » J'ai su alors que je devais entamer un long processus de retrait et que, tant que je serais au centre de tout, je serais un frein qui ralentirait le développement de notre tradition. J'ai cessé progressivement de participer à tous les camps. Au fil du temps, notre groupe d'enseignant·e·s de San Francisco avait également commencé à laisser le contrôle de plus en plus à ceux que nous avions formé·e·s au niveau local.

Au moment où nous commençons à nous retirer, nous avons réalisé que nous manquions de structures de prise de décision dans les camps. Au début, lorsque les enseignant·e·s venaient toute·s de la région de San Francisco, il paraissait naturel que notre cellule locale décide du nombre de camps dans lesquels nous allions enseigner, qui allait y aller et sur quelles bases. Mais puisque nous avions désormais formé des enseignant·e·s compétent·e·s dans d'autres communautés, celles-ci commencèrent à revendiquer plus de pouvoir pour prendre ce type de décision.

Nous avons aussi évoqué avec enthousiasme l'idée de rassembler un jour les enseignant·e·s et les organisateur·ice·s de toutes les régions lors d'un événement commun. Un groupe de Portland, dans l'Oregon, a mis en place le rassemblement et, à quelques-un·e·s, nous avons décidé d'en profiter pour inclure un temps de réflexion afin d'élaborer notre nouvelle structure de gouvernance.

Lors de la réunion, nous avons formé un nouveau conseil des *witch camps*, sur le modèle des conseils de porte-paroles, avec des représentant·e·s des différents camps et des différentes régions. Dès le départ, il existait des tensions que la structure était incapable de résoudre. Beaucoup d'enseignant·e·s considéraient que leur « communauté d'origine » ne correspondait pas à une réalité géographique mais plutôt à un réseau amical qui s'était étoffé avec le temps, au fil des cours dispensés ici et là. D'autres vivaient dans des endroits très isolés et avaient peine à se rattacher à un groupe local. La structure ne permettait pas de les représenter.

L'autre problème qui est apparu avec le temps est que le conseil de porte-paroles n'était pas investi d'un pouvoir suffisant. Les porte-paroles pouvaient débattre des différents sujets et formuler des propositions mais ils ne pouvaient prendre aucune décision. Chaque proposition devait être présentée à leur communauté d'origine, puis les décisions étaient prises lors d'une réunion ultérieure. Les réunions coûtaient cher – rassembler les représentant·e·s de communautés des quatre coins du pays nécessitait de nombreux trajets en avion. Ces assemblées n'avaient lieu qu'une fois l'an, avec une réunion en visio

entretemps. Le délai entre les assemblées rendait le processus de prise de décision lent et fastidieux.

La phase de présentation des propositions aux différentes communautés relevait plus de l'idéal que de la réalité, parce que la plupart n'avaient pas vraiment d'existence concrète. Dans la région de San Francisco, nous avions des groupes, des rituels publics et des cellules d'enseignant·e·s à qui les représentant·e·s pouvaient faire des comptes rendus mais, dans d'autres régions, les camps avaient lieu une fois l'an en tout et pour tout.

Néanmoins, le conseil fonctionnait et a représenté une avancée vers une organisation plus démocratique par rapport à l'époque où quelques-un·e·s d'entre nous prenaient toutes les décisions depuis la Californie. D'une manière générale, l'attention lors des assemblées était respectueuse et bienveillante, la facilitation était aisée. Le conseil réservait également quelques créneaux à des aîné·e·s qui ne représentaient pas une communauté en particulier mais étaient dépositaires de la mémoire et de l'histoire de l'organisation.

Parallèlement, notre communauté d'origine, dans la région de San Francisco, se restructurait. Nous savions que nous, membres du collectif initial, avions besoin de lâcher une partie du pouvoir qui était le nôtre. Pour cela, pensions-nous, nous avions besoin de trouver une façon de formaliser nos valeurs. Nous partagions toutes des valeurs que nous comprenions intuitivement, mais depuis les dix-sept ou dix-huit années que le collectif existait, nous n'avions jamais pris la peine de poser nos principes par écrit – entre autres parce que ces valeurs incluaient la liberté intellectuelle et que nous nous méfions des dogmes de toutes sortes.

Nous avons donc commencé à examiner à la fois nos valeurs et notre structure. Nous avons démarré par une retraite d'un weekend, durant laquelle nous avons débattu à bâtons rompus de nos valeurs. Les discussions ont été nombreuses et profondes. Nous avons poursuivi lors d'une réunion en soirée pour prioriser et restreindre les listes auxquelles nous étions parvenu·e·s – cette réunion s'est avérée calamiteuse, malgré le travail d'une bonne facilitatrice. Les gens sont arrivés en retard, en disant qu'ils voulaient partir tôt et, à la fin, une de nos chères aînées nous a annoncé qu'elle était atteinte d'un cancer. Nous nous sommes quitté·e·s sans fixer de nouvelle date de réunion et, pendant quelques semaines, il semblait probable que le collectif allait tout simplement mourir de lui-même, sans plus jamais se réunir.

À cette époque, j'ai commencé, ainsi qu'une autre membre du collectif, à me former à la permaculture. Au cours de cette formation, nous avons appris comment le lancement d'un projet en permaculture peut bénéficier de l'apport d'une communauté à travers un processus nommé conception en charrette. De petits groupes prennent en charge un problème, chacun présente sa solution et les solutions sont ensuite confrontées et comparées. Le groupe dans son entier peut décider de piocher différentes choses parmi toutes ces propositions. Nous nous sommes dit qu'il pouvait s'agir d'une voie efficace pour aborder notre restructuration et la formulation de nos valeurs.

De retour chez nous, nous avons convoqué une nouvelle assemblée. Nous avons incité les gens à venir en annonçant que nous envisagions d'accueillir de nouveaux·elles membres – un sujet qui, nous le savions, allait déchaîner les passions et l'indignation, puisque nous nous étions entendu·e·s précédemment sur le fait de ne pas le faire avant que notre restructuration soit effective. La plupart des membres du collectif sont venu·e·s pour nous le reprocher – et nous avons réussi à avancer l'idée de travailler par charrettes durant l'été et de nous retrouver pour un nouveau weekend de retraite à l'automne. Nous avons formé les charrettes en fonction de la proximité géographique des personnes, afin qu'elles puissent se voir facilement. Et, plus important encore, nous avons veillé à mettre dans une même charrette des personnes qui se trouvaient dans des factions opposées du collectif.

Toutes les charrettes n'ont pas fonctionné et effectué leur tâche mais, lors de la retraite d'automne, nombre de groupes se sont présentés avec des propositions en nombre suffisant pour nous permettre d'avancer. Lors de ce weekend, nous avons rédigé notre Charte de l'unité, nous avons donné une nouvelle structure à notre groupe local de Reclaiming et nous avons officiellement dissous notre ancien collectif. Pour le remplacer, nous avions désormais un conseil des porte-paroles, constitué de représentant·e·s de tous les groupes qui participaient au travail de notre organisation.

Le weekend suivant, nous nous sommes retrouvé·e·s à Austin, au Texas, pour tenir la première assemblée du conseil des *witch camps*. Nous avons fixé des structures pour les prises de décision, pour la coordination, et pour permettre une forme de droit de regard centralisé sur les choix effectués par les différents camps concernant les enseignant·e·s.

Mais nous n'avons en aucun cas créé une structure de gouvernance pour Reclaiming dans son ensemble. Nous nous sommes mis·es d'accord sur le fait que n'importe quel groupe de par le monde pouvait se reconnaître dans Reclaiming s'il acceptait les principes de la Charte de l'unité, mais nous n'avions aucune structure pour prendre des décisions globales ou pour la coordination. À cette époque, j'avais le sentiment que nous avions épuisé nos capacités à inventer de nouvelles structures organisationnelles et que nous devions donner à celles que nous venions de créer du temps pour qu'elles puissent fonctionner. Si un besoin accru d'organisation se faisait sentir, nous nous en rendrions compte au fil du temps. Et si les choses émergeaient naturellement, elles avaient plus de chance de coller aux besoins réels du groupe que si nous les décrétions en amont.

Les nouvelles structures ont si bien rempli leur fonction que, progressivement, j'ai pu me retirer et cesser d'enseigner lors de tous les *witch camps* pour ne plus le faire qu'une année de temps à autre. J'ai pu également me passer d'être présente aux réunions du conseil des porte-paroles alors que j'assistais jusqu'alors à toutes sans exception, et passer d'une position où j'étais pratiquement l'instigatrice de tous les changements structurels majeurs à une position de simple témoin engagée, qui encourage les intuitions et les efforts des autres. En me mettant en retrait, je laissais la place pour que les autres s'avancent et prennent des rôles de meneur·euse·s. Notre communauté a poursuivi sa croissance – pas

toujours aussi rapidement que dans cette période des années 1990 mais plus solidement. Et j'avais désormais du temps pour explorer et développer d'autres intérêts.

Près de sept après que nous ayons créé cette nouvelle structure, un groupe au sein de Reclaiming a eu envie d'inviter à nouveau l'ensemble de notre réseau à se rassembler, lors d'un évènement qu'ils ont intitulé *Dandelion* – qui signifie pissenlit. Il a eu lieu au Texas, près d'Austin, et nous avons passé trois jours merveilleux où nous avons renforcé nos liens, effectué des rituels et mené des débats. Nous avons décidé d'entreprendre de nouveaux projets – par exemple un *witch camp* pour les activistes, libre et gratuit, dont on réduirait le coût de fonctionnement en campant dans les forêts nationales, les enseignant·e·s et toute l'équipe logistique travaillant bénévolement, les participant·e·s étant simplement invité·e·s à donner ce qu'ils pouvaient.

Lors du second *Dandelion*, le conseil des porte-paroles du *witch camp* se trouvait dans une phase de remise en question. Les camps et leurs communautés se développaient, il y avait donc de moins en moins besoin d'une organisation centralisée pour prendre des décisions les concernant. Mais, dans le même temps, émergeaient ponctuellement certains problèmes que les gens préféraient soumettre au conseil, parce qu'il n'y avait pas d'autre instance pour les traiter. Cependant, le conseil des porte-paroles du *witch camp* considérait que certains sujets ne relevaient pas de ses attributions. Il proposa donc la création d'une nouvelle instance nommée Birch (le mot signifie *bouleau* et l'acronyme *Broader Intra-Reclaiming Councils Hub*, Pôle élargi des conseils internes à Reclaiming).

Le second *Dandelion* a eu lieu dans le Massachusetts en 2006 et a été marqué par la naissance officielle du Birch. À ce moment-là, nous avons tiré quelques leçons concernant la dynamique des groupes et la manière dont a été formé le Birch nous a encore permis d'apprendre des choses, très positives. D'abord, nous avons discuté de ce sujet de manière très informelle, en ligne, dans nos propres groupes lors des réunions, pendant à peu près un an. C'a été l'occasion de recueillir les idées et les préoccupations de chacun·e sans la pression de devoir prendre une décision rapide.

Lors du rassemblement, nous avons consacré les deux premiers jours à des ateliers, des rituels, dans une ambiance plutôt joyeuse. Nous n'avions réservé qu'une journée pour les réunions officielles, mais prévu de longues plages de temps pour les repas : lors des déjeuners et dîners, nous propositions des sujets de discussion, autour de sujets qui, généralement, avaient à voir avec l'évolution de notre organisation. Autour d'un repas, nous avons réussi à discuter des grandes questions que nous n'avions jamais le temps d'aborder dans nos réunions – des questions comme « Quelles sont nos valeurs ? », « Comment le changement climatique va-t-il affecter notre manière de faire les choses ? », « Qu'est-ce qui nous plaît le plus dans Reclaiming ? Qu'est-ce qui nous rend dingues ? ». Nous avons récolté ces réflexions et ces vues de manière formelle, par écrit, et nous en avons fait un compte rendu lors d'une assemblée. Mais le plus important avec ces repas est que, grâce à eux, le sens du groupe, comme disent les Quakers, s'est trouvé renforcé.

À l'heure de la réunion, nous étions en mesure de présenter une ébauche de structure et un document de base qui ont facilité son déroulement. Lorsque nous butions sur une formulation, nous la mettions de côté et investissions un petit groupe de la responsabilité de trouver un compromis, en choisissant les personnes les plus attachées aux diverses positions.

Lors de notre rassemblement de l'automne 2010, nous avons fait la démonstration de notre capacité à traiter de questions importantes avec respect et élégance. Nous avons mené une réflexion pour faire évoluer les formulations de notre Charte de l'unité pour la rendre plus inclusive et accueillante pour les personnes transgenres, en reproduisant le mode opératoire utilisé précédemment : le sujet a été débattu en ligne quelques semaines avant une réunion, afin que les personnes qui se sentaient concernées soient incitées à s'y rendre. Les discussions ont été animées et émouvantes et ont abouti à quelques suggestions de changements dans les formulations. Nous sommes rentré·e·s avec le sentiment que nous n'étions qu'au début d'un processus de réflexion qui allait se prolonger jusqu'au prochain Dandelion – c'est-à-dire pendant plus ou moins deux ans. Durant cette période, nous avons encouragé les groupes à se réunir pour parler des questions liées au genre, pour faire part de leurs expériences et continuer à penser à ces évolutions de formulation. Nous nous sommes également mis·es d'accord pour rendre compte du processus sur notre site internet, à proximité de notre Charte de l'unité, afin que le grand public soit au courant que le débat était en cours.

Rétrospectivement, je dirais que Reclaiming est devenu une institution par accident. Initialement, nous ne pensions pas créer une institution et la plupart d'entre nous étions extrêmement méfiant·e·s à l'égard d'organisations qui centraliseraient le pouvoir. Notre projet était de travailler autour de ce qui nous passionnait, en adossant ce travail à une structure minimale et en gardant un mode d'organisation qui soit le plus ouvert et le plus égalitaire possible. Ce que nous avons découvert à notre grande surprise, c'est qu'à chaque étape de notre développement, cette structure ouverte et égalitaire devait nécessairement évoluer. Comme les exuvies des insectes, les structures qui nous avaient été si utiles pendant un temps devenaient constrictives à chaque poussée de croissance. Ce qui avait autrefois favorisé l'égalité et le lien devenait au bout d'un moment facteur de fermeture et d'élitisme. En tant qu'organisation émergente, chaque stade de notre développement a nécessité une évolution de nos structures. Le modèle était moins celui de l'arbre – qui grandit et s'étend en gardant une même forme – que celui du papillon, qui doit entièrement muer à chaque stade de sa vie.

Alors que ceux qui ont fondé Reclaiming avancent en âge, le nouveau défi qui s'offre à nous est celui de la transmission de notre savoir et de nos traditions à une nouvelle génération. Ces dernières années, de plus en plus de camps se sont ouverts aux familles avec des enfants et beaucoup de nos communautés ont commencé à monter des programmes à destination des enfants et des adolescent·e·s. De nouvelles personnes se donnent pour mission de s'assurer que, quel que soit le destin de notre organisation, nos

valeurs continuent d'essaimer dans les temps futurs. Pour beaucoup d'entre nous, depuis plus de trente ans, Reclaiming a tenu une place fondamentale dans notre spiritualité, dans notre relation à la communauté et dans nos vies en général.

Reclaiming perdure, mais la réussite d'un groupe ne se mesure pas uniquement à sa longévité, bien que, pour nous qui sommes attaché·e·s à des traditions spirituelles, il soit important de savoir que celles-ci nous survivront. Beaucoup d'enseignant·e·s, d'écrivain·e·s, d'artistes, de musicien·ne·s, de danseur·euse·s, de poètes et d'activistes ont participé aux activités de Reclaiming et y ont puisé inspiration, stimulation et questionnements. Certain·e·s enseignant·e·s ont quitté l'organisation mais poursuivent leur travail ailleurs et ont parfois fondé leur propre groupe. Beaucoup de membres de Reclaiming ont écrit des livres, des chansons, des articles, publié des recherches universitaires, réalisé des films, créé des œuvres dans le champ de la photographie, la peinture, la sculpture ou d'autres domaines artistiques. D'autres encore se consacrent au soin, à l'enseignement, à l'organisation ou à toute autre forme de service. En dépit de tous les conflits et problèmes de croissance que nous avons connus, Reclaiming a tout au long de son existence encouragé la créativité, créé une forme de camaraderie pour les activistes qui luttaient en première ligne, réparé les corps et les esprits abîmés et formé une vision d'un monde meilleur : c'est là que réside sa réussite.

Les leçons du succès

Que pouvons-nous retenir de ces exemples ? Bien que ce livre se focalise particulièrement sur les groupes de taille restreinte, **le travail collaboratif peut fonctionner à plus grande échelle**. Des cercles peuvent s'entremêler de multiples manières pour déterminer depuis la base l'action d'organisations plus larges, plutôt que les choses suivent le chemin inverse, du haut jusqu'en bas.

Les idées et les valeurs sont importantes, ce sont les lignes de forces qui guident les gens pour s'organiser et travailler ensemble. Mais les groupes qui perdurent sont ceux qui établissent un équilibre entre les idéaux et les besoins concrets qui existent à un instant donné. Ils sont plus souples que rigides, prônent l'acceptation plutôt que le jugement. Ils valorisent la diversité plutôt que l'orthodoxie, la recherche de solutions plutôt que l'affirmation unilatérale d'une ligne partisane.

Les groupes réussissent quand ils parviennent à un équilibre entre unité et autonomie. Ils tendent vers la liberté et imposent le minimum nécessaire de structuration. Mais ils possèdent néanmoins une forme de structure et affirment souvent une vision unitaire et un ensemble de valeurs fondamentales.

Les groupes collaboratifs qui perdurent se réinventent périodiquement. Cela peut passer par une évolution de leur structure, de leur organisation ou de leur façon de

travailler alors qu'ils se développent. Ils ne sont pas statiques mais dynamiques, ce ne sont pas des artefacts mais des organismes vivants.

Les groupes collaboratifs peuvent prendre de multiples formes et être de différentes tailles, grands ou petits, simples ou complexes. Il peut s'agir d'un groupe d'enfants qui décident d'entamer un jeu, d'une mobilisation militante destinée à renverser ceux qui accaparent le pouvoir, d'une communauté d'idéalistes qui explorent de nouvelles voies pour vivre ensemble, d'une coopérative prospère, d'une famille ou d'un groupe d'amis. Lorsque ces groupes fonctionnent, ils constituent des espaces d'apprentissage, d'épanouissement et de joie qui stimulent notre créativité. Ils peuvent nous apporter le soutien et la structure dont nous avons besoin pour changer le monde.

Mais ce bon fonctionnement nécessite de relever de multiples défis. D'abord, **le groupe doit trouver une vision commune** qui soit le reflet de valeurs partagées, il doit également définir une intention claire qui s'actualisera par la réalisation d'objectifs communs. **Il doit avoir une bonne compréhension de toutes les formes de pouvoir à l'œuvre et déterminer clairement par quels moyens les membres peuvent acquérir du pouvoir social** dans le groupe. L'autorité acquise doit être contrebalancée par la responsabilité. Les membres peuvent avoir des rôles qui ne sont pas égaux dans le groupe, mais tous doivent avoir accès de manière égalitaire aux opportunités permettant d'élever leur statut et de recevoir des gratifications. La structure du groupe se doit d'être claire et transparente.

Les groupes efficaces développent des compétences en matière de communication qui permettent de construire les liens et la confiance. Ils apprennent à faire des retours constructifs et à prendre les conflits à bras-le-corps, ainsi que les différends concernant les idées et les projets, sans verser dans les attaques personnelles. Ils établissent des systèmes de reddition des comptes et ils veillent à renforcer les liens et la confiance à travers de multiples formes d'activités.

Les groupes émancipateurs ne sont pas sans leader·euse·s, au contraire les leader·euse·s y abondent, grâce aux possibilités de formation, aux incitations données à leurs membres d'embrasser différents rôles de meneur·euse·s et aux multiples opportunités qui leur sont données d'exercer leurs talents et d'assouvir leurs passions. Ils choisissent d'affronter les conflits plutôt que de les éviter et apprennent à défendre leurs idées en argumentant plutôt qu'en attaquant les personnes. Ils façonnent un environnement qui encourage les comportements et les interactions positives et dissuadent les comportements problématiques qui peuvent être source de dissension.

Enfin, **ces groupes procurent soutien et formation** afin que leurs membres acquièrent les compétences nécessaires au bon fonctionnement du groupe. **Ils s'inspirent d'exemples positifs et croient en la possibilité de la réussite.**

Alors que notre monde est de plus en plus connecté, alors que les gouvernements et les structures de contrôle sont incapables d'assurer une vie digne à des milliers de personnes et de prendre la mesure des terribles défis que représentent le changement climatique,

les destructions environnementales, la guerre et la violence, l'espoir repose de plus en plus sur les efforts de groupes bénévoles animés par une vision et par la passion. Lorsque nous laissons derrière nous le pouvoir oppressif de la domination et cultivons l'esprit, la compassion et l'empowerment, nous libérons d'immenses forces créatives et une fabuleuse énergie humaine. En maîtrisant ces forces efficacement, nous serons pleinement en capacité d'être le changement que nous voulons voir advenir et d'incarner l'avenir de liberté et de solidarité que nous appelons de nos vœux. J'ai l'espoir que ce livre sera utile à ceux qui souhaitent se rassembler pour construire un nouveau monde fondé sur la justice, l'harmonie avec la nature et l'amour universel. En s'appuyant sur ces piliers, nos structures sauront faire face aux tempêtes et abriter nos efforts pour changer le monde.

TABLE

Préface : STARHAWK, L'ALCHIMISTE DU COLLECTIF , <i>par Isabelle Frémeaux et Jay Jordan</i>	9
Remerciements	23
1. UNE NOUVELLE ÈRE D'EMPOWERMENT	25
Qu'est-ce que les groupes collaboratifs ? Pourquoi nous en avons besoin. Comment ce livre est structuré. Exercices et méditations.	
2. L'ÉCOVILLAGE ROOTBOUND ET LE TALISMAN DE LA COMMUNAUTÉ SAINÉ	39
Présentation de notre écovillage (peut-être pas si) exemplaire et de ses problèmes.	
3. LE CERCLE DE VISION	49
Déterminer quelle est la vision du groupe, ses valeurs fondamentales, ses intentions, ses objectifs et ses modalités de gouvernance.	
4. L'AXE D'ACTION – POUVOIR ET RESPONSABILITÉ	69
Différentes définitions du pouvoir, règles et normes, pouvoir social, privilège et légitimité, équilibre entre pouvoir et responsabilité.	
5. L'AXE D'APPRENTISSAGE – COMMUNICATION ET CONFIANCE	103
Normes de communication, fonctionnelles et dysfonctionnelles. Outils pour une communication efficace dans les groupes. Rendre des comptes et construire la confiance.	
6. QUELS RÔLES DE MENEUR·EUSE·S DANS DES GROUPES HORIZONTAUX ?	149
Rôles au sein des groupes collaboratifs et styles de leadership. Qu'est-ce qu'un leadership émancipateur ? Leadership et responsabilité.	
7. LES CONFLITS DANS LES GROUPES	179
Résoudre les conflits. Différents types de conflits. Les outils de la médiation. Les actes graves et le respect des procédures. La justice réparatrice. Le conflit peut être constructif.	
8. GÉRER LES PERSONNALITÉS DIFFICILES	223
Identifier les personnalités difficiles. Traumatisme et pouvoir-du-dessous. Conduites limites et victimisation. Incompatibilités de styles et de normes. Schémas de réaction. Lorsque les problèmes sont trop lourds pour le groupe. Les desseins cachés.	
9. DES GROUPES QUI FONCTIONNENT	265
Des groupes collaboratifs qui réussissent : l'épicerie coopérative Rainbow, le blocage de l'OMC à Seattle en 1999, le réseau spirituel Reclaiming.	
Table des exercices	292

TABLE DES EXERCICES

I. UNE NOUVELLE ÈRE D'EMPOWERMENT	25
Pour ouvrir une séance	33
Introduction rapide	33
Bulletin météo	33
Présentation d'un·e partenaire	33
Autre présentation : dire une chose dont on est fier·e	33
Ancrage de groupe	33
Se connecter à son être profond	34
Ancrage simplifié	35
Action de grâce	36
Partage culturel	36
Taper des mains	36
Terminer une séance	36
Évaluation rapide	36
Cercle des remerciements	36
Clôture culturelle	37
Méditation de clôture	37
Applaudissement final	37
Quel moment pour le repas partagé ?	37
3. LE CERCLE DE VISION	49
Visualisation guidée pour clarifier votre vision de groupe	52
Le conseil des valeurs	57
Remue-méninges autour des valeurs et fixation des priorités	57
Déterminer l'intention	60
Déterminer les objectifs	63
Séance sur la gouvernance	66
4. L'AXE D'ACTION – POUVOIR ET RESPONSABILITÉ	69
Découvrir le visage positif du pouvoir	71
Exercice sur les rythmes du pouvoir	72
Questions à propos des normes	75
Exercice sur le pouvoir et la diversité	80
Cercle de l'héritage	81
Dessiner le paysage du pouvoir	82
Rendre visible ce qui est invisible	83
Rituel d'approbation des aîné·e·s	89
Questionnaire sur les rémunérations	95
Questions à propos du pouvoir et de la responsabilité	97
5. L'AXE D'APPRENTISSAGE – COMMUNICATION ET CONFIANCE	103
Questions sur la communication	107
Interroger nos normes en matière de communication	110
Les potins : changer de modèle	116
Remue-méninges autour de la pensée de groupe	121

L'avocat du diable	121
Exercice pour galvaniser l'énergie.....	124
Entraînement à la critique constructive	128
Criti-jitsu.....	129
Formuler des questions ouvertes	131
Entraînement à la communication non-violente.....	133
Exercice des deux colonnes	137
Questions sur les procédures de reddition de comptes	145
6. QUELS RÔLES DE MENEUR·EUSE·S DANS DES GROUPES HORIZONTAUX ?	149
Questions à propos des rôles officiels	153
Questions à propos des catalyseur·euse·s et des champion·ne·s	155
Expérimenter les rôles du mandala	158
Questions à propos des styles de leadership	162
Jeu de rôle autour des styles de leadership	162
Entraînement aux styles de leadership	162
Se mettre en retrait	166
Questions à ceux qui veulent remettre en question le leadership	172
Questions à poser quand votre leadership est remis en question	173
Questions à poser lorsque vous êtes témoin d'une attaque	174
Apprendre à s'excuser	175
7. LES CONFLITS DANS LES GROUPES	179
Questions à propos des stades de développement du groupe.....	187
Questions autour de la concurrence des valeurs	188
Texte et sous-texte : une soirée cinéma.....	195
Mon film personnel	196
Questions sur les limites	215
8. GÉRER LES PERSONNALITÉS DIFFICILES.....	223
Questions pour accompagner le changement.....	228
Suggestions pour sortir du rôle de victime	236
Exercice autour de « Je choisis... »	236
Questions pour inverser la victimisation	237
Questions à propos des styles de personnalité	238
Exercice du partage du gâteau.....	238
Suggestions de coaching concernant le type de comportement personnel.....	238
Coaching pour les perfectionnistes	240
Coaching pour les conciliateur·ice·s.....	241
Coaching pour les rebelles	242
Coaching pour les despotes.....	243
Coaching pour les saboteur·euse·s.....	244
Conseils pour accompagner un départ	245
Coaching pour les flatteur·euse·s.....	248
Réagir au « diviser pour mieux régner »	250
Réagir à l'existence de factions	251
Coaching pour les torpilles	252

COMMENT S'ORGANISER ?
MANUEL POUR L'ACTION COLLECTIVE

de Starhawk
a été achevé d'imprimer en octobre 2021
sur les presses de l'imprimerie Pulsio.

Éditions Cambourakis
62, rue du Faubourg-Saint-Antoine
75012 Paris
www.cambourakis.com

Dépôt légal : octobre 2021.
ISBN : 978-2-36624-615-5
Imprimé en Bulgarie.

Pionnière de l'action directe non-violente, **Starhawk** a participé aux mouvements antimilitaristes et antinucléaires des années 1970-1980 et au mouvement altermondialiste des années 1990-2000. Elle se définit comme féministe et sorcière néopaienne. Autrice de nombreux livres – dont trois précédemment traduits dans la collection « sorcières » aux éditions Cambourakis : *Rêver l'obscur*, *Femmes, magie et politique* (2015), *Chroniques altermondialistes. Tisser la toile du soulèvement global* (2016), *Quel monde voulons-nous ?* (2019) –, elle a cofondé le collectif Earth Activist Training qui a pour objectif de combiner permaculture, organisation politique et pratiques spirituelles.

Isabelle Frémeaux et Jay Jordan, activistes et auteur·ice·s du livre-film *Les Sentiers de l'utopie* (Zones, 2011), coordonnent depuis 2004 le collectif *The Laboratory of Insurrectionary Imagination* (Labofii). Ami·e·s très proches de Starhawk avec qui iels ont participé à plusieurs stages de formation et dont iels ont organisé la venue sur la zad de Notre-Dame-des-Landes en août 2017, iels réunissent dans ce collectif d'« artivisme » et d'écologie sociale artistes et activistes afin d'imaginer des outils pertinents pour organiser de nouvelles formes de désobéissance.

COMMENT S'ORGANISER ?

Manuel pour l'action collective

Starhawk

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS) PAR GÉRALDINE CHOIGNARD

« Ce livre s'adresse à tou-te-s ceux qui pensent que nous pouvons mieux vivre et lutter sans le contrôle des autorités ou des experts ainsi qu'à ceux qui ne supportent plus de voir nos collectifs se déchirer et être paralysés par l'indécision. Nous avons tellement de choses à *dés*apprendre – démanteler les modes de pouvoir hiérarchiques, le sexisme, le racisme, briser l'individualisme existentiel qui pollue nos esprits et nos corps. Nous devons apprendre les compétences qui permettront à nos groupes de travailler de manière fluide, efficace et régénérative. Il ne nous reste plus beaucoup de temps pour renverser la machine de mort pétro-patriarcale, coloniale et capitaliste. Ce manuel a dû attendre dix ans avant d'être traduit en français, espérons qu'il n'en faudra pas encore dix de plus pour que ces mots se traduisent en pratique. Si nous voulons éviter le pire de l'effondrement climatique, nous ne pouvons pas nous permettre de subir éternellement les effets de mauvais processus collectifs, ils sapent nos âmes et détruisent nos mouvements mais, comme tout, ils ne sont pas inévitables. Nous devons juste réapprendre à faire et à vivre ensemble ; ce livre est un fantastique guide à cet effet. On pourrait même l'appeler un guide de survie. »

Extrait de la préface d'Isabelle Frémeaux et Jay Jordan.

sorcières



9 782366 246155

DÉP. LÉG. OCT. 2021
ISBN 978-2-36624-615-5
26 euros TTC France
www.cambourakis.com