

# MICROPOLITIQUE DES GROUPES

Pour une écologie des pratiques collectives

**David VERCAUTEREN**

Éditions HB, 2007, Politique(s)

240 Pages

ISBN : 9782914581813

Publication électronique : <http://micropolitiques.collectifs.net/>

Thierry Müller, et Olivier Crabbé ont collaboré avec David Vercauteren à l'écriture de cet ouvrage.

Tout trois ont participé, entre autres, au Collectif sans ticket et sont membres du Groupe de Recherche et de Formation Autonome (GReFA).

## SOMMAIRE

<u>Introduction .....</u>	<u>6</u>
<u>Une culture des précédents.....</u>	<u>6</u>
<u>Qui est (dé)possédé ? Qui est séparé ?.....</u>	<u>7</u>
<u>Savoir royal, savoir nomade.....</u>	<u>8</u>
<u>Cheminement.....</u>	<u>9</u>
<u>Un vent du sud.....</u>	<u>11</u>
<u>Une étrange schizophrénie.....</u>	<u>13</u>
<u>L'option choisie.....</u>	<u>15</u>
<u>Artifices.....</u>	<u>18</u>
<u>Assembler.....</u>	<u>21</u>
<u>Deux axes imbriqués.....</u>	<u>21</u>
<u>A. La charpente.....</u>	<u>22</u>
<u>B. Le mouvement interne.....</u>	<u>23</u>
<u>La Borde.....</u>	<u>23</u>
<u>1. Une histoire transversale.....</u>	<u>24</u>
<u>2. Les modifications.....</u>	<u>24</u>
<u>3. La bascule.....</u>	<u>25</u>
<u>Question de rapports.....</u>	<u>28</u>
<u>Auto- dissolution.....</u>	<u>29</u>
<u>Le début ou la fin.....</u>	<u>29</u>
<u>Deux cas de figures illustrent cette approche.....</u>	<u>30</u>
<u>Passage : la « mue ».....</u>	<u>31</u>
<u>Du jeu.....</u>	<u>32</u>
<u>Évaluer.....</u>	<u>33</u>
<u>1. « Évaluation contrôle ».....</u>	<u>34</u>
<u>2. « Évaluation signe ».....</u>	<u>35</u>
<u>Un signe d'une mauvaise volonté.....</u>	<u>36</u>
<u>Préparer et expérimenter.....</u>	<u>37</u>
<u>Préparer.....</u>	<u>38</u>
<u>Expérimenter.....</u>	<u>38</u>
<u>vendredi samedi dimanche.....</u>	<u>38</u>
<u>Événement.....</u>	<u>40</u>
<u>Les signes.....</u>	<u>40</u>
<u>Aion.....</u>	<u>41</u>
<u>La fêlure.....</u>	<u>42</u>
<u>Des lignes.....</u>	<u>42</u>

Décider.....	44
Un mode n'est pas l'autre.....	44
Les absents ont toujours tort.....	45
Mémoire.....	46
Bricoler.....	47
Cartographie des pratiques décisionnelles d'un groupe.....	47
Détours.....	49
Se perdre.....	49
Fantômes.....	51
Une histoire n'est pas l'autre.....	53
D'une prise à l'autre.....	54
Micro-politiques.....	56
Prendre en compte.....	56
« C'est un front secondaire ! ».....	57
La capture de l'affect.....	58
La création d'une culture de soi.....	60
Parler.....	63
Le « nous parlons ».....	63
La magie des mots.....	65
Corps et paroles.....	65
Pouvoir.....	69
Le pouvoir comme.....	70
...relation.....	70
Repères.....	71
Un regard.....	72
Problémer.....	75
À la recherche de l'objet.....	75
Repère 1 : Situation.....	77
Repère 2 : s'impliquer-s'expliquer.....	78
Repère 3 : le point de vue.....	78
Repère 4 : quels critères ?.....	80
Programmer.....	82
Deux semaines de tournée et sept représentations furent prévues.....	83
Puissance.....	85
Les rapports.....	85
Les rencontres.....	86
Les notions communes.....	87
Réunion.....	90

<u>Passages et repères.....</u>	<u>90</u>
<u>1. Préparer.....</u>	<u>90</u>
<u>2. La réunion.....</u>	<u>91</u>
<u>Rôles.....</u>	<u>94</u>
<u>Milieu.....</u>	<u>94</u>
<u>Dix et plus.....</u>	<u>95</u>
<u>Princesses, serpents et facilitateurs.....</u>	<u>96</u>
<u>Memento.....</u>	<u>99</u>
<u>Scission.....</u>	<u>101</u>
<u>Quelques traits .....</u>	<u>101</u>
<u>Ça psychologise.....</u>	<u>101</u>
<u>Ça ru-moralise.....</u>	<u>102</u>
<u>Échapper.....</u>	<u>104</u>
<u>Silence.....</u>	<u>106</u>
<u>Souci de soi.....</u>	<u>109</u>
<u>Transformer.....</u>	<u>110</u>
<u>Savoir et technique de soi.....</u>	<u>111</u>
<u>Lier.....</u>	<u>112</u>
<u>Subsides.....</u>	<u>115</u>
<u>Il existe trois grandes catégories de subsides.....</u>	<u>115</u>
<u>« Rencontre culturelle ».....</u>	<u>116</u>
<u>Le double discours.....</u>	<u>117</u>
<u>« Cela fait signe de quoi, toute cette histoire... ».....</u>	<u>119</u>
<u>Théories (effets des).....</u>	<u>121</u>
<u>Annexes.....</u>	<u>125</u>
<u>Bibliographie sommaire.....</u>	<u>125</u>
<u>Petit lexique.....</u>	<u>127</u>
<u>VISUEL / TABLEAUX MURAUX.....</u>	<u>127</u>
<u>REPÉRAGES.....</u>	<u>127</u>
<u>AGENCEMENT.....</u>	<u>128</u>
<u>RÔLES.....</u>	<u>128</u>
<u>ATTENTION.....</u>	<u>128</u>
<u>NOTIONS.....</u>	<u>129</u>
<u>Rôle.....</u>	<u>130</u>
<u>Les Corbeaux.....</u>	<u>130</u>
<u>Les Grâces.....</u>	<u>131</u>
<u>Dragons.....</u>	<u>132</u>
<u>Serpents.....</u>	<u>133</u>

[Araignées.....134](#)

## INTRODUCTION

Tant que l'histoire des pratiques collectives ne sera pas racontée par celles et ceux qui la vivent et la construisent, ce sont les historiens qui s'en chargeront. (Proverbe du pays des deux lacs)

Jadis, dans les groupes, habitait un personnage dont le nom variait selon les territoires. Ici il se faisait appeler « l'ancêtre » ; là-bas, « celui qui se souvient » ; plus loin encore, « l'appelleur de mémoire »... Souvent installé à la périphérie du groupe, il contait inlassablement de petites et de grandes histoires. Elles relataient tantôt des situations, des « pentes », des dangers dans lesquels le groupe avait été embarqué, comme bien d'autres avant lui et autour de lui, tantôt des réussites et des inventions qui avaient permis d'accroître les forces collectives. L'ancêtre transmettait également des manières pragmatiques de construire un devenir commun.

## UNE CULTURE DES PRÉCÉDENTS

Bien sûr, nous ignorons si de tels personnages ont jamais existé [1]. Peu importe finalement car le pouvoir de cette courte fiction a ceci d'intéressant qu'il nous invite d'abord à une question : qu'est-ce qui a bien pu se passer pour que, dans nos collectivités, les savoirs qui auraient pu constituer une culture des précédents soient aussi peu présents ? Notre histoire nous entraîne ensuite dans une perspective indéterminée : que pourrait-il se passer si une attention était désormais portée à ces savoirs que fabriquent les réussites, les inventions et les échecs des groupes ? Et si l'ancêtre ou l'appelleur de mémoire se mettaient à exister ! ? Ce livre se situe donc là, à la frontière de ces deux questions où aujourd'hui nous nous tenons, en proie au désir et à la nécessité. Nécessité, car nous avons besoin d'une culture des précédents non seulement pour les savoirs qui pourraient la composer mais aussi pour la respiration, pour le dehors qu'elle serait susceptible de nous offrir : nous ne serions plus seuls au monde. De l'élan nous entrerait alors dans les plumes : on se sentirait précédé, inscrit dans une histoire qui pourrait nous rendre plus fort. Et puis de l'inspiration nous gagnerait : « Tiens, cette limite que l'on rencontre, d'autres l'ont dépassée de telle ou telle manière » ou « À entendre ce récit qui nous est rapporté, nous aurions tout intérêt à aiguïser notre vigilance sur tel ou tel point. [2] »

Désir ensuite. Désir d'agencer le groupe au-delà des formes acquises, de le pousser sur le chemin d'une expérimentation qui épouserait conjointement les signes et les forces rencontrées. Autrement dit, désir de fabriquer un territoire où se déploieraient et se cultiveraient à la fois une sensibilité aux mutations qui le parcourent, une agilité dans les capacités à « nous penser » et un art du bricolage dans nos manières de faire.

Nécessité donc d'un peu d'air frais, d'un pas de côté dans nos groupes. Nous nous retrouvons souvent enfermés dans des histoires qui tissent au fil du temps des nœuds, des goulets d'étranglement. À force, ceux-ci pèsent, alourdissent les gestes et les idées, ou bien nous sommes tout simplement pris dans des routines dont on ne sait même plus qui les a inventées. Et désir de s'alléger un peu la vie de toutes ces morales et théories qui viennent prescrire notre quotidien tout en nous rendant impuissants à le comprendre. Comme le suggère Michel Foucault : « N'utilisez pas la pensée pour donner à une pratique une valeur de vérité ; ni l'action politique pour discréditer une pensée, comme si elle n'était que pure spéculation. Utilisez la pratique politique comme intensificateur de la pensée, et l'analyse comme un multiplicateur des formes et domaines d'intervention de l'action politique. [...] N'exigez pas de la politique qu'elle rétablisse les « droits » de

l'individu tels que la philosophie les a définis. L'individu est le produit du pouvoir. Ce qu'il faut, c'est « désindividualiser » par la multiplication et le déplacement les divers agencements. Le groupe ne doit pas être le lien organique qui unit les individus hiérarchisés mais un constant générateur de « désindividualisation » [3].

Désindividualiser, dépsychologiser, sortir des disjonctions exclusives (« ou bien, ou bien »), apprendre à ralentir et à se protéger (artifices), résister à l'urgence et à ce qu'elle implique comme manière d'être ensemble... autant de petits bouts de savoir glanés par-ci par-là. Chacune [\*] d'entre nous, par son expérience, a éprouvé les effets de ces logiques, de ces agencements quand ils s'imposent à soi. Tantôt en les subissant, tantôt en jouant avec. Il y a là comme une intuition qui reste en rade, qui demande à s'exprimer, à se déployer, à forcer le hasard contre la répétition du déjà vu, du déjà connu. Insistance cent fois énoncée, mille fois rencontrée : on n'est pas groupe, on le devient. La possibilité de ce devenir est donc à construire.

Pourtant nous cultivons peu cette micropolitique, cette construction d'une écologie des pratiques. Comme si une force nous retenait, nous maintenait sur un sol infecté de poisons. Poisons dont le pouvoir est peut-être de briser cette insistance et de la vider de sa puissance [4]. Du moins, il y a là un signe qui doit nous faire penser : comment se fait-il que, dans les groupes, la question de la micropolitique nous soit si étrangère, que nous soyons plus ou moins incapables d'appréhender sur un mode non psychologisant des problèmes comme le pouvoir, les relations, la déprime ? Quelle est cette force qui nous rend insensibles au devenir même de nos groupes, impuissants à comprendre les bifurcations, les changements, les brisures qui s'opèrent dans nos corps et dans les processus que nous mettons en place ?

#### QUI EST (DÉ)POSSÉDÉ ? QUI EST SÉPARÉ ?

Il nous faudra comprendre un jour le rapport entre cette force et la relative pauvreté culturelle qui a cours dans le champ de la micropolitique. Sans doute cette pauvreté est-elle liée à la dépossession des savoirs et des techniques produite par le capitalisme. Depuis les sorcières, en passant par les paysans, puis par les artisans, le capitalisme s'en est pris à toutes les formes de communautés d'usage qui lui résistent ou qu'il ne sait pas traduire en valeur d'échange, c'est-à-dire réduire, homogénéiser et généraliser en autant de marchandises coupées de leur sphère de production et de leur sphère de désir.

Mais cette désappropriation ne s'est pas réalisée par le seul « bon vouloir » du Capital. Elle a également été rendue possible par le fait que le courant majoritaire de ce que l'on appelait le « mouvement ouvrier » pensait, en partie, dans les mêmes termes que ceux contre qui il se battait. Bizarre alliance autour d'un socle commun : modernité, progrès et universalisme. Lénine, dirigeant de la révolution russe d'octobre, incarne ce paradoxe quand il pousse ce cri en 1917 : « Nous voulons des soviets et de l'électricité ». Quelques décennies plus tard, Bell Hooks, féministe noire américaine, lui répondait par cette question : « Est-ce qu'on peut détruire la maison du maître avec les instruments du maître ? »

Il y a donc là comme une hypothèse : la pauvreté culturelle actuelle à propos de la micropolitique des groupes aurait quelque chose à voir avec les processus de (dé)possessions occasionnés par le capitalisme et relayés, repris pour son propre compte, par une part significative du mouvement ouvrier. Il est possible également que notre difficulté à appréhender la question de la relation (entre la pensée et le corps, entre les modes d'existence et leurs articulations collectives, entre les « artifices » et le groupe) ait un lien avec cette culture moderne qui a découpé le monde entre intérieur et extérieur, entre conscience (ou connaissance) et croyance... Tout en expulsant dans le même geste

tous les corps et toutes les forces qui peuplaient ces mondes pour ne garder qu'un seul être : l'homme blanc, enfin libre, détaché de cette terre et de ses esprits.

Nous sommes donc à la jonction de deux problèmes : le processus de (dé)possession des valeurs d'usages, des savoirs et des par techniques d'une communauté et cette série de séparations lesquelles l'usage est coupé de sa matérialité, le geste de sa pensée, l'individu de sa collectivité... Ce qui nous amène à cette question : quels sont dans un groupe les effets de ce double mouvement de (dé)possession et de séparation ?

Un de ces effets se joue dans le rapport compliqué que nous avons à tisser entre la macropolitique et la micropolitique du groupe. Et là, la culture des précédents a transmis une vieille habitude : celle de se focaliser sur la macropolitique, c'est-à-dire sur les mobiles explicites du groupe, sur les programmations à effectuer et sur les agendas à remplir. On s'installe donc allégrement dans le seul champ qui vaille discussion en évacuant tranquillement les questions d'ordre micropolitique. Exemple : on accordera peu d'attention, et forcément d'intérêt, aux effets produits par les comportements que nous avons appris à avoir en collectivité (à l'école, dans nos familles, dans nos premières expériences de groupe...) sur nos réunions, sur le ton et dans les mots que nous utilisons, sur nos attitudes corporelles, sur le temps que nous nous donnons, sur l'ambiance qui règne dans nos locaux ou lors de nos actions. Pourtant depuis au moins une génération, on dispose d'un savoir dans le domaine : le corps est politique ! Mais il semble que ce cri, lancé par les luttes féministes, ne nous ait pas encore suffisamment affectés... corporellement.

#### SAVOIR ROYAL, SAVOIR NOMADE

Il se peut aussi que cette difficulté à aborder la question de la micropolitique soit liée aux savoirs particuliers qu'elle convoque : savoirs relatifs aux mouvements, aux signes, aux singularités, aux affections et aux forces. Un mot dans l'arabe ancien désigne cette idée, Eilm. Eilm est le savoir particulier des signes, des forces du vent, des reliefs mouvants du territoire, qui permet aux nomades de se déplacer dans le désert sans se perdre. Cette « science mineure », pour reprendre la distinction faite par Gilles Deleuze et Félix Guattari, ne se confond pas avec la « science royale ». Celle-ci cherche à caractériser une chose en lui conférant une identité, une essence stable, avec des propriétés qui en découlent par déduction. La « science mineure » s'intéresse elle aux conjonctures et à leurs effets : « On ne va pas d'un genre à ses espèces, par différences spécifiques, ni d'une essence stable aux propriétés qui en découlent, par déduction, mais d'un problème aux accidents qui le conditionnent et le résolvent. [5] » Prenons un exemple de cette science royale appliquée aux groupes, celle de K. Lewin, l'inventeur de la dynamique des groupes, qui, suite à des expériences de laboratoire, en aurait déduit certaines lois particulières. Il montre par exemple que tout groupe fonctionne avec un équilibre quasi stationnaire et résiste à tout changement autre que des variations autour de cet équilibre. Or ce qui intéresse précisément une science mineure, ce sont ces variations, ces lignes de singularité, qui sont autant de forces à saisir et à prolonger. On nous dit que la loi générale est dans la répétition et dans la résistance au changement. Très bien. Mais avec ce théorème, on ne comprend rien aux événements qui saisissent un groupe et qui l'entraînent dans d'autres devenir. La fatigue ou la « pêche », une ambiance pourrie ou « rigolarde » ne sont pas des questions générales. Ce sont des micro-basculements singuliers, qui agissent comme autant de signes d'une transformation de certains rapports traversant le groupe. La vigilance s'opère là, autour de ces signes, comme l'Eilm des nomades. Et ce savoir-là ne se confond pas avec les cartes routières ou le guide Michelin des autoroutes quadrillant le désert.



(Dé)possession, séparation, difficulté d'élaborer un savoir situé sont sans doute des aspects qui expliquent cette pauvreté de la culture des précédents au niveau micropolitique des groupes. Ce livre a été écrit contre cette pauvreté et dans une volonté de tordre le coup aux pratiques qui mettent à l'écart la dimension micropolitique au profit d'une survalorisation de la macropolitique. Dans la perspective en tout cas de suggérer un rééquilibrage des échanges. Et dans cette envie également que s'ouvre une nouvelle question : que va-t-il se passer lorsque les groupes potentialiseront ces savoirs, cette culture ?

## CHEMINEMENT

Avoir quatorze ans en 1985 et être pris pour x ou y raison dans une envie de « bouger », cela passait par où ? Par le hasard d'une rencontre dans un bar et une invitation à venir à la prochaine réunion ; par la musique et la scène alternative avec les Béruriers Noirs ; par un « positionnement » dans ce contexte des « années d'hiver », de Dallas et Dynastie, de Reagan et Thatcher ; par une réponse à la violence de l'institution scolaire et des contrôles policiers incessants ; par des images de révolution plein la tête, révolutions passées, victorieuses ou réprimées, - « Il pleut sur Santiago » -, présentes aussi avec les Sandinistes du Nicaragua, « qui ne feront plus comme avant »... L'amorce passe par là mais la question demeure : où aller ? Une chose semble claire en tout cas : les vieilles et grandes organisations issues du mouvement ouvrier (syndicats, partis, coopératives) ne représentent plus grand chose et, si elles représentent encore quelque chose, c'est du point de vue des régulations du pouvoir. Les petites ou grandes ONG n'attirent guère davantage et paraissent segmentées, spécialisées et peu ou prou institutionnalisées. Un peu trop molles, en somme, par rapport à la folie qui traverse la tête. Il nous reste alors deux possibilités : créer par nous-mêmes notre propre organisation ou en rallier une parmi ce que l'on appelle couramment l'extrême gauche. Trop jeunes encore pour créer « notre » organisation, nous choisissons de débarquer chez les trotskistes, même si de Trotski et de la Quatrième Internationale, nous ne connaissons à peu près rien. Ce qui nous plaît, c'est le discours anticapitaliste et révolutionnaire. On ne comprend rien non plus à la « dialectique » qui a cours dans l'organisation à propos de l'Est et de l'Ouest, « où, quand même, in fine, il s'agit de défendre l'URSS face aux USA », ni à cette atmosphère de relatif ennui qui imbibe les locaux et les réunions. Mais on se dit, du haut de notre adolescence, que c'est sans doute normal car « faire de la politique, c'est du sérieux ». Après deux années où nos seules interventions dans la rue se résument à aller coller des affiches pour le parti, on commence vraiment à se dire que la politique c'est du sérieusement emmerdant. Une exclusion collective [6] vient mettre un point final salutaire à cette première rencontre. Ce qui nous apprend trois choses. Un : quand on commence à s'organiser en dehors du parti, le parti n'apprécie guère. Le proverbe ne dit-il pas que le parti a toujours raison ? Résister à une ligne, à une injonction qui nous dit ce qu'il faut faire ou ne pas faire selon un intérêt supérieur est devenu à ce moment-là un savoir à cultiver. Deux : on ne trouve pas forcément ses alliés là où l'on croit qu'ils sont, ou pour le dire autrement nous rencontrons un des axiomes de base des groupes : guerre de chapelles, logique de positions, pratiques de séduction et d'exclusion. Trois, nous découvrons l'auto-organisation et les possibilités qu'elle offre comme prise pour l'action collective.

À quelques-uns, on s'engage peu de temps après avec les Verts pour une Gauche Alternative (VeGA). Le ton est résolument autogestionnaire. « Ça peut durer une heure, une journée, un mois ; quand on défile dans une manifestation, qu'on organise un contre-cours au lycée, ou que se constitue une communauté de travailleurs... : dans tous les cas, l'ordre social, les hiérarchies sont remises en cause. Le monde est comme qui dirait remis sur ses pieds. Pour nous, c'est évident : c'est à partir de ce point de vue-là que doit

d'abord se penser "la politique." [7] » Nous menons des actions dans les grandes surfaces, de l'agit'-prop', des interventions musicales... En deux mots, ça vit. On découvre aussi une nouvelle organisation, née en 1986 et qui n'est plus structurellement liée à l'histoire du mouvement ouvrier – même si elle se « revendique de l'héritage des luttes sociales » – mais est plutôt en lien avec les problèmes ouverts par les années 60-70 : l'éco-socialisme, la lutte contre le nucléaire et le modèle productiviste, le féminisme... Il s'agit également de tirer un trait sur cette conception d'un savoir qui dit ce que doit être l'avenir pour s'ouvrir à un « diagnostic sur ce qui entrave la possibilité d'inventer cet avenir ». D'avenir, il en est question dans cette période. Nous sommes en 1989, le mur de Berlin vient de tomber, un concert de louanges chante la victoire de la démocratie de marché occidentale sur la tyrannie communiste. En ex-RDA, des voix s'élèvent et s'opposent à l'unification allemande. Elles demandent du temps pour repenser un projet de société qui ne soit ni la démocratie populaire qu'elles viennent de vivre, ni la démocratie représentative du capitalisme. Mais le projet, porté par le Neues Forum (Nouveau Forum), de revisiter les manières de s'organiser, n'intéresse visiblement pas les élites occidentales. À l'instar d'Helmut Kohl, ancien chancelier de la RFA, elles préfèrent acheter les « Ossies » à coups de bananes [8]. D'autres, comme les « nouveaux conservateurs », ne semblent pas non plus concernés par cette proposition. Tout au contraire, sûrs de leur victoire, ils prêchent qu'enfin le monde est réconcilié avec son histoire, que la vérité a éclaté : le capitalisme comme destinée de l'humanité a accompli son œuvre. On peut enfin proclamer la « fin de l'histoire », la « fin des utopies ». Deux ans plus tard, la première guerre du Golfe éclate, inaugurant paradoxalement une nouvelle utopie, capitaliste cette fois, celle de la guerre des civilisations ou plus exactement de « la paix pour cent ans » proclamée par G. Bush père en 1990.

À VeGA, le diagnostic se veut prudent : « Même si on n'en mesure pas encore la complexité, les souffrances et les soubresauts, nous sommes entrés dans une période tout à fait nouvelle. Une période pour laquelle nos références, nos manières de penser et d'agir, nos façons de s'organiser devront être revisitées. Sans doute de fond en comble. » Mais, à l'image de ce qui se passe alors dans beaucoup d'organisations de gauche, cette proposition n'aboutira pas [9]. Pourtant, l'événement de 1989 méritait largement qu'on s'y attarde. Ne ratifiait-il pas la fin d'un type de projet d'émancipation né dans et par la révolution russe de 1917, un projet expérimenté donc durant plus de soixante-dix ans ? Que signifie politiquement cet échec ? En mesure-t-on l'impact affectif sur ceux et celles qui, pendant des années, ont lutté pour ce projet ?

Pour notre part, avec la fin de l'expérience VeGA se clôture une certaine manière de faire de la politique. D'abord, sur une conception politico-stratégique qui croit que les leviers d'action se situent au niveau des hémicycles parlementaires alors qu'au contraire, y règne plutôt « l'impuissance », c'est-à-dire la gestion majoritaire des rapports de forces. Plus profondément, à la suite de L'EZLN (Armée zapatiste de libération nationale) [10], notre critique se porte sur la stratégie de la « prise du pouvoir » qui a inspiré depuis près d'un siècle la plupart des projets révolutionnaires. Au nom de cette finalité, il fallait faire silence sur les pratiques collectives présentes. Or ce point de vue a permis toutes les saloperies possibles, jusqu'à la création d'alliances avec les pires dictatures, au nom encore une fois d'un éventuel pouvoir futur. Comme le dit le dicton, « la fin justifie les moyens » [11].

Ensuite s'amorce un début de critique sur la figure du militant. D'un côté, elle nous fait peur, cette attitude froide et hautaine du « militant professionnel », véritable machine à encaisser les coups, sans paraître le moins du monde en être affecté. Maintenir le cap, maîtriser ses émotions, sa fragilité, l'ambivalence du désir et continuer, encore et toujours, droit devant. Le corps, la sexualité, l'amitié, tout est affaire de politique. Rien

n'existe, publiquement du moins, en dehors de ce signifiant royal. D'un autre côté, notre critique se porte sur la sérialité ou le découpage du quotidien militant. On ne comprend pas cette contradiction entre une pratique quotidienne où l'on milite généralement après six heures du soir et un projet politique dont l'une des ambitions est de briser les différentes formes de sérialité qui découpent en petites tranches notre quotidien : l'espace, avec ses lieux de loisir, de travail, de consommation... et le temps, avec celui qui est consacré à l'utile et au nécessaire, et puis l'autre, réservé aux activités futiles et agréables... Ce que nous voulons, c'est lier le geste à l'acte, la parole à la pratique ; créer du commun, une culture qui réinvente et qui retisse des passerelles dans toutes ces coupures. Enfin, nous découvrons l'un des paradoxes qui traversent les pratiques collectives : un groupe peut être composé d'intelligences qui s'avèrent capables d'agir ensemble sous le mode de la soustraction de leurs potentialités, donc de diminuer d'autant l'intelligence collective qui constitue le groupe ou : comment, à plusieurs intelligences, se rendre capables de multiplier par x... la connerie générale. Nous rencontrons là un axiome de base des réunions.

#### UN VENT DU SUD

À partir de 1994 s'ouvre une petite décennie de bouillonnement. Les zapatistes inaugurent le bal, suivis peu de temps après par les grèves françaises de l'hiver 1995. En Belgique, la contestation se cristallise dans un premier temps sur l'appareil judiciaire puis sur les inégalités sociales et la marchandisation de la vie (marche multicolore contre la fermeture des Forges de Clabecq à Tubize, soutien aux actions menées par les travailleurs de l'usine Renault-Vilvorde contre la délocalisation de leur entreprise). Dans cette période se créent en France, en Belgique et en Allemagne notamment des collectifs qui agissent sur des questions de chômage, de sans-papier, de logement ou d'OGM... Ces différentes activités locales ou nationales s'enlacent dans des réseaux internationaux, tels que les « marches européennes », l'Action mondiale des peuples, No Border... En 1999, lors du contre-sommet de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) à Seattle aux États-Unis, ces nouvelles formes de contestation deviendront visibles et seront dès lors qualifiées d'anti ou d'altermondialistes.

À Bruxelles, nous nous occupons alors d'auto-formation et de chômage et nous voyageons aussi dans ces « événements » (inter)nationaux ainsi que dans les milieux qu'ils brassent. En 1996, nous rencontrons à Madrid un « Centre social occupé et autogéré », le Laboratorio. Rapidement, nous sommes séduits par cette tentative, un peu folle, de se réapproprier dans les espaces urbains des moyens d'existence collectifs, à travers l'occupation de bâtiments vides et leur réaffectation à des fins de logement, de production de travail coopératif, d'activités culturelles et politiques. Le caractère autonome et expérimental de la démarche ne fait que nourrir notre désir de transplanter cette idée à Bruxelles. En 1997, nous créons le Collectif Sans Nom (CSN) et début 1998, nous ouvrons notre centre social. Le premier Paroles Nomades, journal du CSN, donne le ton : « Face à la situation de compartimentage de l'espace urbain, de la mise en boîte et de l'étiquetage de notre condition, du saucissonnage de notre réalité, de nos vies... nous supposons que, dans cette réalité-là, il reste un peu de place pour d'autres pratiques, pour d'autres idées, pour une radicalité en mouvement. Nous prenons le pari autant collectivement qu'individuellement qu'il est possible, ici et maintenant, de construire en acte la liberté, l'autonomie, la solidarité. Qu'il est possible dans cette situation d'ouvrir un autre devenir tentant de relier aussi bien les différents ensembles de la production humaine (le culturel, le social, le politique...) que la pluralité de la vie (les loisirs, la création, les rencontres, la militance...) Ce lieu nous l'appelons Centre Social. [...] Nous ne sommes pas à la recherche d'un modèle qui nous dise ce que nous devons faire et penser. Nous nous inscrivons en dehors des grands courants de pensée et de pratique qui

ont structuré les mouvements ouvriers et sociaux depuis un siècle. Ou plutôt, pour le dire positivement, nous aimons dans le communisme cette idée du bien commun, dans l'anarchisme, cette conception de la liberté, dans 68, cette ouverture et ce foisonnement, et dans tous ces lieux qui ont tenté ou qui essaient maintenant de vivre plus justement, cette espérance qu'il nous est possible de construire autre chose. [12] »

À travers cette expérience s'affine la question qui nous occupe depuis un petit temps déjà, celle de l'autonomie. L'autonomie ne se confond pas avec le modèle libéral d'un humain pur et sans attache ou avec sa version libérale-libertaire du tout-est-permis. Il tente, dans notre cas, d'exprimer une perspective : celle de s'approprier ses temps et ses espaces de vies. Au temps contraint du travail salarié, à ses modes de gestion et de prescription de la tâche et de la privatisation de la valeur ajoutée, nous cherchons à substituer un temps choisi articulé à nos besoins, organisé selon nos critères et dans une visée de valorisation collective. L'espace de production n'est plus lié à un espace fixe mais il peut être partout (chez soi, au café, dans des bureaux associatifs, dans la rue...) Il nous faut néanmoins des lieux qui servent « d'abris », de rencontres, de création et d'aide à l'organisation individuelle et collective. L'enjeu, ici, consiste à développer des stratégies d'obtention de moyens de production et, en même temps, d'obtention de revenu direct et indirect, qui permettent d'échapper tant à une réinsertion forcée qu'aux conditions de subsistance précaires liées aux minima sociaux. À ce choix, qui correspond aussi à un mode de vie, s'agence une recherche au niveau de l'expérimentation des formes d'organisation collective, de création et d'intervention publique. L'ambition du CSN consiste en quelque sorte à fabriquer un « carrefour des luttes » où communiquent transversalement différents champs d'intervention (sans-papier, chômage, OGM...) L'hypothèse qui soutient cette perspective est la suivante : la classe ouvrière comme sujet central de l'émancipation, l'usine ou la fabrique comme lieu spécifique de la conflictualité ne sont plus, pour différentes raisons, les points d'appui et de référence. Les figures comme les lieux par où passe le conflit se conjuguent aujourd'hui au pluriel. Le contrôle du corps, des affects, des déplacements est devenu un lieu de tensions au même titre que les rapports de subordination et d'exploitation dans le mode du travail et que les modes de destructions environnementales. Dans une telle hypothèse, la difficulté devient de construire des transversalités qui ne réduisent pas les différentes singularités autour de mots d'ordres consensuels. Comme le dit Guattari, « loin de chercher un consensus abêtissant et infantilissant, il s'agira à l'avenir de cultiver le dissensus et la production singulière d'existences » [13].

Pendant un an et demi, nous essayons de conjuguer au pluriel cette idée qui nous importe : les résistances passent par les modes d'existences. Ce projet ouvre plus de questions qu'il n'en résout. Il permet aussi de rendre certaines questions politiques incontournables, pendant un temps du moins. Il nous radicalise sur certains points et nous rend plus agiles sur d'autres. Par exemple, le problème qui est le nôtre de renouer les différentes sphères de l'existence (critique de la sérialité) pose diverses questions à l'usage : premièrement, comment cette ambition évite-t-elle de fabriquer un tout, une nouvelle morale, en somme, qui prescrirait ce qui serait de l'ordre de la bonne attitude, de la bonne consommation... alternative et bio évidemment ? Autrement dit, quelles protections le groupe invente pour empêcher les différents types de prise d'otage individuelle et collective ? Une autre question qui fait signe de cette prétention au « tout » se joue autour de la difficulté que de telles démarches rencontrent dans l'accueil de l'autre, celui qui est de passage ou celle qui veut participer ponctuellement aux activités. Difficile pour cette « autre » de comprendre quelque chose ou d'avoir tout simplement une prise dans un univers de groupe où l'informalité et le copinage sont les opérateurs concrets d'adhésion. Mais cette difficulté agit également à l'intérieur du groupe. Il suffit qu'un des membres ait par exemple un enfant ou soit dans l'obligation de travailler pour

que sa participation au groupe devienne problématique. Elle ne peut plus partager ce quotidien où « tout » s'élabore, se décide et se modifie... Et les réunions, en tant que points de formalisation et de rencontre, aident peu, du fait même qu'à l'inverse, elles ont tendance à avaliser ce qui se raconte dans le quotidien. « Étranger le proche » dirait Deligny, pour sortir quelque peu de cette culture « auto-référencée ». « Tracer pour étranger le proche, se mettre en suspens en tant que référence pour parvenir à penser l'autre sans le semblabiliser, pour en finir avec les énoncés du type : « il ne peut exister que de nous imiter, il ne peut être que d'être et de faire comme nous. [...] Étranger le proche, une nécessité si l'on ne veut pas (s') asphyxier sous le poids de notre propre enfermement. [14] »

Le paradoxe dans cette histoire du Collectif sans Nom se situe moins dans un tel type d'enfermement que dans un trop plein d'air [15]. Pour le dire rapidement, la vitesse qui s'empare du groupe le propulse sur une multitude de chantiers et de rencontres. La puissance qui emporte le projet nous prend et nous dépasse à la fois. On pourrait résumer cette dimension autour de trois niveaux : 1. Ignorance par rapport au hasard. Les dés sont jetés, double six ! Comment on l'a fait ? Personne ne le sait. Alchimie des forces qui se composent pour produire une étrange puissance. Axiome possible : un groupe est capable d'agencer une force corporelle sans que la pensée n'y comprenne rien. 2. Ignorance bis. Les dés se retournent tout aussi vite, sans que personne ne puisse dire qui les a bougés. Ou : à force de galoper, on ne sait plus pourquoi on le fait ni comment le faire. Axiome de base : les groupe s'agitent trop et ne pensent pas assez. Axiome de base bis : l'inverse est aussi vrai. 3. Fragilité d'une force qui vous affecte. Ambivalence d'une puissance collective qui crée dans le même geste une ligne de création et une ligne de destruction. Laquelle suit-on, ou, plus précisément, comment nous maintenons-nous sur cette crête ? Axiome possible : devenir extrêmement lent dans une vitesse inouïe et épouser les signes, les affects, de telle manière qu'ils se composent avec les forces du groupe.

Cette explosion « chaotique » aura différents effets. Un : une inflation de sollicitations qui nous entraînent dans mille et une activités. Ce que nous appellerons par la suite le - syndrome du militantisme « saut de puce » ou comment se perdre soi-même dans trop de chantiers. Deux : une logique de l'urgence permanente. Autre syndrome, celui d'un temps compressant l'univers des possibles pour les ramener à une seule variable : l'agitation d'un « tout, tout de suite ». Apprendre à résister à l'urgence est devenu, par la suite, un savoir à cultiver. Trois : la réaction des pouvoirs judiciaires et policiers à nos activités. Sous-estimation de l'une des forces dont ils disposent : la peur. Moins la peur de la répression physique en tant que telle que celle qui s'immisce « clandestinement » dans le corps d'un groupe. Force qui brise, qui coupe ce dont un corps est capable et qui en même temps produit un type d'affect, de violence qui se retourne sur le groupe lui-même. Et dans ce cas-là, la « répression » n'a plus besoin de flics ou de matons pour s'exercer. Le groupe peut devenir le propre geôlier de son impuissance.

#### UNE ÉTRANGE SCHIZOPHRÉNIE

En juillet 1999, à la suite de l'auto-dissolution du CSN, nous sommes quelques-uns à vouloir prolonger autrement cette expérience. Avec des Liègeois-es issu-e-s du collectif « Chômeur, pas Chien », nous relançons une tentative d'expérimentation politique à travers le Collectif sans Ticket (CST). Une double exigence nous anime à l'époque : lutter à partir d'une situation « concrète », faire vibrer et résonner les différents problèmes rencontrés (la tarification versus la gratuité, les services publics versus la privatisation, et puis les rapports entre travailleurs et usagers, entre écologie et aménagement du territoire...), et construire un engagement qui, d'une part, ne confonde pas l'urgent avec l'important, la morale avec l'éthique, et d'autre part, relie savoirs profanes et savoirs

experts, amitié et politique, esthétique et acte public, construction collective et expérimentation Voir à ce sujet : Collectif sans ticket, « Le Livre-accès », Le Cerisier, Mons, 2001 et [<http://www.collectifs.net/cst>]... Notre problème est donc de deux ordres : d'abord, continuer à penser la politique [16] et ses modalités d'interventions à partir d'une situation ; ensuite, expérimenter des formes d'agencement collectifs. Ces deux aspects sont intimement liés. Mais il se fait que dans ce rapport, le premier aspect va largement dominer le second. Ou pour le dire autrement, le second n'existera qu'à partir de la place que lui confèrera le premier. Par exemple, au cours des interventions publiques, nous cherchons à expérimenter des formes d'agencement collectif et cependant notre manière de nous organiser en interne reste très « moderne ». Peu, voire pas de pensée sur le processus du groupe ; il fonctionne comme on a toujours fait : naturellement. Étrange schizophrénie. On a beau savoir que la nature est infectée de pollution et que la condition de la pensée n'est pas naturelle, pourtant, de cette pollution et de cette condition, on n'en fait rien [17]. Schizophrénie aussi dans le fait qu'il ne nous viendrait pas à l'esprit de penser la politique et les rapports sociaux d'un point de vue naturaliste. On aurait même tendance à qualifier de réactionnaire cette pensée qui conçoit la société à partir d'un ordre naturel des choses. Mais bizarrement une partie de nos pratiques collectives s'organisent implicitement à partir de postulats issus de ces pensées. Cela devient embêtant de le dire mais croire qu'il suffit d'un peu de bonne volonté ou d'être naturel pour faire un groupe, voire un monde plus juste, c'est comme dire à un ouvrier d'aller pisser devant la porte de son patron pour que cesse l'exploitation.

En attendant donc, et à force de délaisser la pensée au profit du naturel, il nous arrive ce qui doit arriver dans ces cas-là : on s'embourbe. Rien de très fâcheux. On s'entend suffisamment bien pour ne pas trop s'engueuler. On rencontre seulement cette vieille histoire d'un tissage d'expériences accumulées et pas trop réfléchies qui finissent par s'entrelacer et par former une sacrée boule de nœuds. Celle-ci, à mesure que le temps passe, réduit ses mailles et commence à produire un sentiment d'étouffement. On essaie bien à ce moment-là de parler ensemble. Mais chaque sujet de discussion nous emmêle dans d'autres débats. On n'y arrive pas. On s'énerve face à cette impuissance à se comprendre, on se tait, on reste là, bêtes par rapport à ce qui nous arrive et on en conclut que « tout cela » est en définitive bien trop complexe. On tente alors de faire autrement, de prendre des résolutions, de changer telle ou telle chose. On y croit. À force de volonté, on veut forcer le destin. Mais la volonté est une bien faible force en comparaison de celles que mobilisent les habitudes. Celles-ci, les « bonnes vieilles », ont une intelligence sournoise. Elles se dissimulent pour mieux refaire surface, elles se cachent en dessous de la table en attendant de pouvoir s'y réinstaller quand la bonne volonté sera fatiguée.

Le problème avec cette histoire de la « pratique naturelle », c'est que, lorsqu'elle le devient moins, on n'est pas pour autant sorti de la pensée du naturel. On étouffe, en somme, doublement : de nos habitudes et de nos manières d'y faire face. Du poids du passé et de nos habitudes qui l'actualisent. De la pensée qui se perd dans la « boule de nœuds » et qui est en même temps enfermée dans des habitudes de pensée. Du corps qui souffre de cet enlacement et des kystes qui le rigidifient.

Un « pas de côté » vis-à-vis de cette pratique naturelle, c'est ce que nous tenterons alors de faire lors des six derniers mois du CST (2003). Nous appellerons cela, faute de mieux, une évaluation. On aurait pu nommer cela aussi : l'occasion de s'offrir des contraintes qui nous obligent à prendre en compte l'état non-naturel de nos communautés. Mais à ce moment-là, on n'aurait rien compris à un tel énoncé. Il nous fallait d'abord démêler des fils en vue de nous extraire et de nous décaler de nos habitudes de pensée, c'est-à-dire

de produire, à propos de notre pratique, un savoir collectif. C'est autour de ces savoirs, qui nous ont souvent manqué dans nos expériences, que nous réorganisons notre travail. Il aboutira in fine à cet écrit. La première tentative d'explorer ce domaine se réalise à la suite de l'auto-dissolution en septembre 2003 du Collectif sans ticket. Avant de se séparer en tant que groupe, on s'est donné une dernière exigence : « Ne nous quittons pas sans laisser une pierre sur le bord de la route. » Cette trace a pris la forme d'un écrit d'une cinquantaine de pages, relatant cet essai de compréhension d'une expérience collective. On l'a intitulé Bruxelles, novembre 2003. Il a été transmis à ceux et celles qui ont participé au projet CST et envoyé à des ami-es. En avril 2004, après une pause [18], on reprend le fil de cette histoire là où nous l'avions laissée. On relance et on rencontre en Belgique, en France et en Espagne quelques-unes des personnes à qui on avait donné Bruxelles, novembre 2003. Les rendez-vous se succèdent, une quarantaine au total ; tantôt les échanges produisent une critique du texte, tantôt ils résonnent avec d'autres pratiques collectives, tantôt encore ils ouvrent de nouvelles questions. Avec ces matériaux en mains et les nouveaux problèmes qu'ils abordent, nous prenons le pli de poursuivre ce travail de recherche pendant une petite année. Cette période nous permet alors de frotter nos questions avec des auteurs tels que Deleuze, Guattari, Foucault, Nietzsche, Spinoza, Stengers... et avec les savoirs rencontrés lors des moments d'analyse de situation collective avec l'intervenant-formateur P. Davreux [19]. Notre critère alors est de ne pas trop nous perdre dans leurs problèmes mais bien de prolonger les nôtres. Autrement dit, nous mettons les détours par les concepts ainsi que les problèmes qu'ils charrient au service de nos questions sur les pratiques collectives. Contrebandiers ? voleurs ? usurpateurs ? traîtres ? Nous sommes sans doute tout cela à la fois par rapport à leur travail, à leurs concepts, tout en essayant pourtant de ne pas les poignarder dans le dos.

Février-mars 2005. Le processus s'épuise doucement, la matière est là, il s'agit maintenant de l'orienter vers un texte. Mais écrire, il n'y en a qu'un qui désire vraiment le faire, qui se sent en tout cas d'attaque pour « y aller ». Du coup, un léger malaise s'installe. On en parle et on réorganise l'activité en fonction. Deux d'entre nous se lancent alors, l'un directement dans l'écriture, l'autre dans un accompagnement soutenu. Les deux autres réceptionnent les textes au fur et à mesure de leur accouchement. Ils les critiquent et proposent des pistes. De juillet 2005 à juillet 2006, ce dispositif s'enrichit des regards portés par une dizaine d'autres personnes.

## L'OPTION CHOISIE

Notre travail se présente comme une mosaïque de situations-problèmes que l'on peut rencontrer dans une expérience collective. Ce choix est affirmé comme tel : nous brossons des situations, nous fabriquons des bouts de problèmes, nous opérons l'une ou l'autre distinction, nous proposons de développer une vigilance ou des pistes ainsi que quelques artifices ou dispositifs. Notre problème n'est pas d'avoir raison mais de construire sur telle ou telle situation un début de carte. Fernand Deligny nous dit à ce propos : « Les cartes ne sont pas des instruments d'observation, ce sont des instruments d'évaluation. [20] » La « culture des précédents » ne désigne pas autre chose : évaluer la différence qualitative et intensive de nos modes d'existence en les rapportant aux situations-problèmes qui les ont précédés. Si ce livre a une ambition, elle se situe là : faire circuler des récits en vue de nourrir des cultures de la fabrication collective. Et notre limite se situe au même endroit : nous sommes capables aujourd'hui d'écrire et de penser sur les situations collectives que nous avons traversées et que l'on nous a transmises. Ni plus, ni moins. Nous n'avons donc pas la volonté d'être exhaustifs, ni même d'avoir fait le tour des « entrées » visitées. Nous en sommes là, à cette frontière, entre quelque chose de plus ou moins connu et notre propre ignorance. Et c'est à partir

de cette limite que nous avons essayé d'écrire. Un dernier mot encore concernant le livre. Les récits qui le parcourent sont fictifs ou, comme le dit l'adage : « toute ressemblance avec des faits ou des personnes ayant existé est purement fortuite » - exceptions faites pour trois récits qui s'inspirent directement de l'expérience du Collectif sans Ticket et un autre qui parcourt explicitement une tranche de vie de l'histoire de la clinique La Borde en France. Exception faite également pour un texte écrit par un personnage fictif, qui tente, sous le titre « Théories (effets de) », de mettre en évidence l'un des décalages qu'a connus notre pensée depuis ce premier jet que constitua Bruxelles, novembre 2003.

[1] P.Clastres, *La société contre l'Etat*, éd. de Minuit, Paris 1974.

[2] Séminaire sur « Les usages et les enclosures » organisé par le CST/GReFA en mai 2002, à Bruxelles : `interro_liens_callback`

[3] M. Foucault, « Dits et Ecrits, III », éd. « Gallimard », Paris, 1994, p.135

[4] P.Pignarre-I.Stengers, « La sorcellerie capitaliste », « La Découverte », Paris, 2005

[6] Pour l'anecdote, de retour d'un week-end à la mer, la dizaine de jeunes que nous étions ont eu droit à la gare de Gand à un tabassage en règle mené par les forces de l'ordre. Nous nous sommes auto-organisés et, par voie de presse, nous avons publiquement dénoncé cet acte policier. Il se fait que de la moitié des jeunes impliqués dans cette histoire n'émanaient pas d'une organisation politique. Il nous semblait donc logique de le faire en dehors du parti.

[7] Cette citation et celles qui suivent sont tirées des brochures publiées par VeGA.

[8] Référence à la première campagne électorale qui suivit la réunification de l'Allemagne, où H.Kohl distribuait gratuitement ce fruit rare aux ex- Allemands de l'Est surnommés les ossies.

[9] Peut-être que la composition du groupe de VeGA (ex-trotskistes, ex-maoïstes, féministes, écologistes radicaux, anarchistes...) rendait compliqué l'abord de ces questions alors que certains voulaient préserver avant tout l'unité face à la différence constitutive du mouvement. Il se peut aussi, plus prosaïquement, que l'échec de la stratégie électorale et la dette financière qui en a découlé aient rendu impossible une telle réflexion.

[10] L'EZLN s'est fait connaître le 1er janvier 1994 dans le sud-est Mexicain en occupant sept villes du Chiapas. Leurs revendications portent sur les droits et le maintien des cultures des peuples indigènes, et l'une de leurs pratiques est celle de l'auto-gouvernement. Voir G. Munoz Ramirez « 20 et 10, le feu et la parole », éd. Nautilus, 2004

[11] Il est noté l'arrière-goût militaire de cette perspective de la prise du pouvoir. Par exemple, il semble difficile d'évoquer le « grand soir » sans que rapidement se glisse dans la discussion la question de savoir qui seront ceux qui vont être « liquidés » ou qui devront être « rééduqués », ce jour-là ou peu après.

[12] *Avancées*, journal mensuel, Novembre 1998, p.18

[13] F. Guattari, « Les trois Ecologies », éd. Galilée, 1989

[14] G. Vella, « Etranger le proche », in *Multitudes*, revue n°24, Printemps 2006, p. 178-182



[15] Au Centre social, ces questions étaient présentes au niveau même de l'organisation . Par contre, au niveau de sa « scène publique », il y avait peu d'auto-référencialité. Ce lieu était bigarré. Diverses cultures s'y côtoyaient étrangement, prises, au moins, dans une affinité commune de résistance aux pratiques et aux lois racistes de l'Etat Belge. Cette diversité, on la devait au travail de sape mené par le Collectif contre les Expulsions. Hommage à lui.

[16] En septembre 1999, nous créons le groupe de recherche et de formation autonome (GReFA) qui a pour objet, a travers des formations et des séminaires, de prolonger ces questions. Lors du premier cycle de formation portant sur la critique de l'économie politique, nous formulons ces questions dans le texte de présentation « (...) Comment se fait-il que nous ayons « hérité » d'un rapport de force aussi défavorable (...) ? Où sont donc passées les transmissions collectives de génération à génération, celles des savoirs mineurs, cette mémoire des combats, et de leurs limites et de leur nécessaire réactualisation ? Enfin, toutes ces petites choses grâce auxquelles ceux qui reprennent le relais de la rébellion ne se retrouvent pas démunis, obligés de recommencer « à zéro », de commettre les mêmes conneries, les mêmes types de schémas de pensée et de pratique. »

[17] C'est là que l'on se dit que le concept de « prise de conscience » (« ah si les gens savaient ») offre de biens maigres prises.

[18] De fait, le CST s'est encore manifesté depuis : nous avons dû répondre par voie de presse aux poursuites engagées contre nous par le Tribunal correctionnel pour (entre autre)"association de malfaiteur", à la demande du Parquet et de la STIB (société des transports publics bruxellois).

[19] Depuis la fin des années 60, Pierre Davreux prolonge, à sa manière, une des traditions de « l'éducation populaire » née dans la résistance qui se nomme Entraînement Mantal (EM). Formateur en EM et intervenant dans le secteur associatif belge, français et québécois, il anime aussi une association « la Talvére » situé dans le Bordelais.

[20] Revue Recherches n° 18, « Cahier de l'immuable, 1/voix et voir », éd. « Recherches », Paris, 1975, p.43

## ARTIFICES

L'artifice désigne simultanément une « technique », un « métier » et une « adresse ». Il est un composé d'art et de faire. L'artifice conjugue « habileté », « talent » et « ruse » du côté de l'art ; « métier », « technique » et « moyen, méthode » du côté du faire.

Entre la technique et l'habileté, l'artifice est avant tout un entre-deux, une manière chaque fois singulière de répondre à des problèmes rencontrés. Il est invention de procédés et d'usages qui contraignent le groupe à la fois à modifier certaines habitudes et à s'ouvrir à de nouvelles potentialités. Son terrain de prédilection se situe entre ce que nous sommes ou ce que nous ne sommes déjà plus et ce que nous sommes en train de devenir. Entre la part d'histoire et la part d'actuel, dirait Deleuze. L'artifice s'immisce là. Il tente de faire fuir les agencements qui, dans une situation donnée, bloquent, enferment les capacités d'agir. Si sa première question semble être « comment détraquer les segments durs qui strient le corps d'un groupe (routine, bureaucratie, pouvoir, fixité des rôles et du langage...) ? », ce n'est qu'en fonction d'une autre interrogation, plus exigeante et plus importante à la fois : « comment construire et affirmer de nouveaux modes d'existence collective ? »

Prolongeons, dans un premier temps, cette façon de voir l'artifice autour de cinq aspects et ensuite explorons trois « pentes », trois dangers qui le guettent.

Les artifices participent à une culture . La richesse d'une culture se joue en partie dans sa capacité à manipuler des arts de faire, que cela soit sous une forme esthétique, technique ou intellectuelle. La création d'une culture singulière consiste, sur un versant au moins, à se protéger et à tenter de se guérir des poisons injectés par le système-monde capitaliste. La fabrication d'artifices oblige à prendre en compte ce problème et donc le caractère non-naturel de nos communautés, à considérer qu'à des degrés divers, nous sommes toutes et tous malades de vivre dans une situation imbibée par le capitalisme. Et ses poisons circulent d'autant plus facilement dans nos corps lorsque nous nous imaginons extérieurs à ce système et que nos modes de « faire groupe » se conjuguent à une idée de spontanéité, d'authenticité, de « bonne volonté ». Ce qui est « naturel », « spontané », dans la situation où nous vivons, c'est la destruction du commun et la production d'un individu libre et sans attache. Et ceci n'est pas une question abstraite : on n'est pas groupe, on le devient. Décider de « faire groupe » implique donc d'en fabriquer la possibilité.

L'artifice se conçoit à travers la contraction de nouvelles habitudes ou coutumes . D'une part, il est ce qui intervient sur le cycle périodique des habitudes prises. Nous parlons de celles qui, à force de se répéter, usent et fatiguent le corps et qui ont cette force particulière de « coller à la peau », de relancer, malgré tout, « la machine », de préserver l'état de la situation. D'autre part, l'artifice est ce qui contraint à modifier l'agencement fatigue/préservation de l'identique par la contraction d'une nouvelle habitude. Comme dit Bergson : « Avoir des habitudes est naturel, mais les habitudes que nous contractons ne sont pas naturelles. »

L'artifice ne produit pas un objet auquel croire mais un objet qui fait croire en ce qu'il libère de nouvelles possibilités . On ne peut pas savoir à l'avance si l'artifice choisi ou créé va produire quelque chose. On entre dans une zone d'indétermination. Il s'agit de croire en sa force pour voir, d'un côté, si celle-ci ouvre de nouveaux agencements et, d'un autre côté si, à l'usage, ceux-ci nous conviennent. La question n'est donc pas de

croire en l'artifice en tant que tel, si c'est une idée théorique vraie ou juste, mais si, pratiquement, « il fait naître des possibilités pour notre action future » [1].

L'artifice est objet d'expérimentation . Il n'est pas donné une fois pour toute mais il s'essaie, se tord, se déplie, se jette selon les nécessités. Or, « faire une expérience » requiert une préparation qui implique de se demander quelles sont les conditions nécessaires dont nous allons avoir besoin. Il s'agit également de faire attention, de cultiver la mise aux aguets, ainsi qu'un territoire, un espace à construire qui sera à même d'accueillir l'expérience. D'un autre côté, celle-ci requiert un processus qu'il nous faudra questionner tout au long de son déroulement : que se passe-t-il ? quels sont les effets de cette mise en rapport de l'artifice avec le lieu, les personnes, le groupe... ? Ça fabrique, ça maintient, ça modifie quoi dans la situation ? Quelle est la nature des forces et des affects qui saisissent les relations et qui tissent l'expérience en train de se faire ?

L'artifice est une fabrique écologique . Il agit sur le milieu et le fait parler autant qu'il est « agi » et « parlé » par le milieu. Une relation se noue et c'est à travers elle qu'il s'agit de penser les effets. Cette relation inédite ouvre un savoir situé, balisé par des contingences particulières, toujours limité au milieu qui le produit. Un savoir non reproductible en soi, comme on l'entend au niveau des sciences, mais partageable comme une recette peut l'être. Par sa relation singulière à son milieu, l'artifice nous pose en somme la question suivante : qu'avons-nous appris collectivement de cette expérience ? Que pouvons-nous en dire qui puisse éventuellement être prolongé et testé dans d'autres pratiques ? « La création politique appelle une culture des recettes, inassimilables à des théories. Des recettes qui pourraient bien être ce qu'un groupe qui expérimente devrait se rendre capable de raconter, sur un mode pragmatique, intéressé tant par le succès que par les échecs, afin qu'elles catalysent les imaginations et fabriquent une expérience de "milieu" qui évite que chaque groupe ait à "tout réinventer." [2] »

L'artifice se glisse, se tisse, se pense dans le mouvement et les intervalles de ces différents aspects. Il repeuple nos multiples mondes là où les hommes modernes se sont efforcés de vider le monde ou de l'intérioriser [3]. Une force, une de ses forces, se joue là.

Mais une force n'est jamais un état immuable, elle mute dans et par les relations, elle affecte autant qu'elle est affectée. Ses devenir se conjuguent au pluriel. On en a entrevu l'un ou l'autre ci-dessus. Il nous faut maintenant considérer d'autres devenir possibles, qui s'actualisent là où la force de l'artifice devient séparée de ce qu'elle peut et se retourne contre soi, là où l'artifice épouse alors trois dangers potentiels : le formalisme, le moralisme et ce que nous nommerons le méthodisme.

Tomber amoureux de la forme , de ce qu'elle représente, la respecter de façon scrupuleuse en toute circonstance et en plus emmerder les autres à la suivre d'une manière consciencieuse, ne plus voir les contenus qu'elle libère, ni les effets qu'elle produit : tel est le premier danger de l'artifice. Une version soft du formalisme s'exprime également lorsque l'on applique des formes (par exemple : animateur de réunion, évaluation annuelle...) sans se souvenir des raisons pour lesquelles on les a créées ou choisies, ou sans se sentir obligé de penser les effets qu'elles génèrent. Les artifices deviennent alors autant d'habitudes routinières non questionnées.

Le passage entre le formalisme et le moralisme peut être assez rapide. L'artifice, devenu une pure forme coupée de ses capacités, se voit doté d'un prestige qu'il faut respecter. Il se fixe et passe au statut d'objet à représenter et à reconnaître. Sa nouvelle scène devient le théâtre du déjà vu et du déjà connu qui, ne brusquant plus rien, s'attribuent les valeurs en cours dans la société ou dans le milieu. Autrement dit, l'artifice est placé au rang des moyens s'ordonnant aux valeurs affichées par le groupe. Par exemple, dans le

cas des tours de table ou dans le cas de cette procédure qui enjoint que l'on s'inscrive sur une liste d'attente pour pouvoir parler « chacune à son tour ». Si ces artifices deviennent un mode de régulation de la parole qui s'exerce par principe, « au nom du droit de chacun à pouvoir (librement) s'exprimer et du devoir de chacun à respecter la (libre) parole de l'autre », il y a de fortes chances qu'il y ait plus de paroles que de pensée collective.

Le « méthodisme » constitue le troisième danger : c'est-à-dire la prescription obligée des étapes à prendre et à appliquer pour réussir quelque chose. Tout ici est (et se résume à) une affaire de méthode : si on rate, c'est qu'on n'a pas choisi la bonne, il nous faut simplement en trouver une nouvelle qui nous « sauvera ». Dans ce schéma, l'artifice devient un mode de conduite choisi et mis en œuvre non pas pour ce qu'il produit ou permet d'expérimenter, mais en tant qu'il impose la soumission à un ordonnancement préalablement et abstraitement fixé. La rigidité de cette manière de faire corsette l'imagination et impose une logique de pensée : tout doit être rationalisé. Tout ce qui échappe à ce mode (les affects, les idées qui sortent du cadre...) doit soit être réintégré dans la logique, soit être expulsé. L'artifice ici se conjugue avec une violence « douce », démocratiquement consentie. Les managers et autres responsables des ressources humaines ne s'en privent pas, ainsi d'ailleurs qu'une partie du monde associatif.

Expérimenter des composantes de passage, se donner des repères et des manières de faire collectif, cela exprime la volonté d'exercer ses gestes et sa pensée à de nouvelles façons de vivre et de sentir. La prétention des artifices se situe là, non pas pour eux-mêmes, mais dans le mouvement qu'ils nous contraignent d'épouser, dans ce qu'ils nous obligent à produire comme décalages, dans ce qu'ils nous forcent à chercher. Certains Grecs anciens, disait Deleuze, « savaient que la pensée ne pense pas à partir d'une bonne volonté, mais en vertu de forces qui s'exercent sur elle pour la contraindre à penser. [...] Nous ne penserons pas tant qu'on ne nous forcera pas à aller là où sont des vérités qui donnent à penser, là où s'exercent les forces qui font de la pensée quelque chose d'actif et d'affirmatif. Non pas une méthode, mais une paideia, une formation, une culture. [4] »

> > Pour prolonger cette question du point de vue du contexte dans lequel elle s'inscrit, lire Micro-politiques et Souci de soi ; sous son aspect plus technique, voir Réunion et Rôles

[1] D.Lapoujade « W. James, Empirisme et pragmatisme », éd. PUF, Paris, 1997,p.101.

[2] P.Pignarre -I.Stengers “ La sorcellerie capitaliste ”, éd. « La Découverte », Paris, p.178

[3] Bruno Latour, “ Petite réflexion sur le culte moderne des dieux fétiches ”, éd. « Les empêcheurs de penser en rond », Paris,1996

[4] G. Deleuze, “ Nietzsche et la philosophie ”, éd. PUF, Paris, 2003, p. 124-126

## ASSEMBLER

Jo Freeman, féministe américaine des années 60-70, avance le postulat suivant : tout groupe a une charpente, c'est-à-dire des structures qui se caractérisent par une distribution de positions, de rôles, de prérogatives, par des règles, des normes et des interdits, par un fonctionnement, et donc des modalités de convocation, de circulation de l'information, de prise de décision...

À ne pas formaliser cela, ajoute-elle, à ne pas le rendre explicite et transparent, on laisse libre cours à l'émergence « d'élites informelles » qui peuvent en arriver à opérer en tout abus d'autorité, dans un arbitraire d'autant plus total que leur absence de mandat les rend non-contestables, où la construction se présente comme « naturelle » et en profite pour rester « muette » quant à ses conséquences : « Les structures informelles n'obligent pas les personnes qui en intègrent la logique à répondre face au groupe en général. Le pouvoir qu'elles exercent ne leur a pas été confié, et donc ne peut leur être arraché. Leur influence ne se base pas sur ce qu'elles font pour le groupe (et pour lequel le groupe leur a donné mandat), et donc elles ne peuvent être directement influencées par celui-ci. Il ne faut pas nécessairement déduire de ce qui précède que les structures informelles donnent lieu à un comportement irresponsable face au groupe, puisque les personnes qui souhaitent maintenir leur influence sur le groupe essaieront en général de répondre à ses attentes ; mais le fait est que le groupe ne peut exiger cette responsabilité, il dépend des intérêts de l'élite... Quand les élites informelles se conjuguent avec le mythe de l'absence de structures (où l'on fait comme si aucune structure n'existait de fait), il est impensable de mettre des bâtons dans les rouages du pouvoir ; celui-ci devient arbitraire. [1] »

Mais la question de la « structuration » varie selon le type de travail collectif. Elle n'est pas un « simple » problème formel, elle ne se résout pas par une charte ou par une déclaration de fonctionnement, elle se pense à partir de l'articulation entre l'activité singulière du groupe et les ambitions qu'il se donne. Ainsi, fixer un cadre rigide pour un groupe de paroles ou de création risque de corseter l'objectif recherché. Il n'en va pas de même pour un groupe voulant aussi bien pérenniser sa situation, son projet, ses ressources, qu'intervenir dans son environnement. Dans de tels cas, la formalisation de la structure du groupe devient un enjeu important.

Ajoutons que cet enjeu, pour reprendre Jo Freeman, gagnera à se construire dans un entre-deux, ni absence de structure, ni structure excessive : « Il n'y a rien de pernicieux qui soit inhérent à la structure elle-même, il n'y a de pernicieux que sa présence excessive. »

Dans cette perspective, la création d'une structure s' imagine autour d'un certain nombre de points à formaliser (mandat ou délégation pour telle ou telle tâche, révocation, détermination des lieux de prises de décisions et de leurs modalités...), points qui ne sont pas fixés une fois pour toutes mais sont transformables à l'aune des effets produits. Autrement dit, il s'agit autant que nécessaire de baliser le terrain de repères collectifs, d'appuis potentiels qui soient utiles aux membres de l'association pour développer leurs capacités ou pour contester tel ou tel fonctionnement et aux nouveaux arrivants pour s'y retrouver, pour savoir dans quel jeu ils jouent, avec quelles règles.

## DEUX AXES IMBRIQUÉS

Schématiquement, la question de la structure se joue sur deux axes qui s'entrecoupent et se relancent : la charpente et le mouvement interne du groupe. Commençons par la

charpente, terme que nous entendons ici dans son sens premier : assemblage de bois servant d'ossature à une construction.

## A. LA CHARPENTE

Pour constituer un groupe, certaines questions de base se posent : qui en fait partie en fonction de quels critères et modalités ? Quelles sont les orientations philosophiques, politiques, économiques du groupe ? Qui prend les décisions, où et de quelle manière ? Quels types d'organisation vont être mis en place : par secteurs, par sous-groupes, avec des représentants nommés et contrôlés de quelle manière... ? Et avec quelle forme d'autodétermination pour chacune de ces parties et quelles articulations avec l'ensemble ? Comment va circuler l'information en interne : procès verbal de réunion, état de la comptabilité... ? Sous quelle forme le groupe va-t-il se constituer : association de fait, association sans but lucratif (ASBL en Belgique ou association loi de 1901 en France), coopérative, fondation... ?

Lorsque l'on se constitue collectivement en toute confiance, cette dernière question apparaît souvent comme secondaire, parfois même comme un devoir forcé par des cadres législatifs contraignants, sur lesquels on ne souhaite pas trop s'attarder. Pourtant, trop d'histoires, trop de précédents nous font dire qu'à terme, la dimension statutaire du groupe pose régulièrement problème. Par exemple, un collectif se crée et, pour x ou y raisons, décide de se donner une personnalité juridique. Les membres du groupe optent pour l'ASBL. En réalité, ils ne réfléchissent guère à la question, vu que l'ambiance dans le groupe est bonne et que la confiance règne. De ce fait, la structuration juridique de l'association est envisagée comme un simple exercice technique : « Il n'y a pas de lézard. Le vrai contrôle sur nos activités, c'est nous qui l'effectuons, « à côté » de l'ASBL, qui ne sert que de couverture, de façade ; le conseil d'administration (CA) est purement formel. »

Ce « simplement » devient légèrement plus compliqué quand l'ambiance se dégrade dans le collectif et qu'aucun système de médiation n'a été prévu pour régler un conflit interne. Comme par enchantement, le « procédé technique » lié au montage de la forme juridique va petit à petit devenir le lieu d'investissement de tous les membres de l'association. On va découvrir les statuts, les analyser, identifier qui est dans le CA et dans l'assemblée générale.

« Tout d'un coup » s'impose au groupe une nouvelle manière de gérer ses relations collectives : lui qui prônait le mode consensuel se met maintenant à voter pour décider ; lui qui s'imaginait sans président découvre non seulement qu'il en a un, mais qu'en plus, en cas d'égalité des votes, ce membre particulier dispose d'une voie prépondérante ; lui qui se percevait comme égalitaire se trouve pris dans une logique de fait où seuls les noms inscrits au Moniteur belge [2] ont force légale...

Créer une ASBL ou une coopérative n'est donc pas une mince affaire. Tout n'est pas permis, et chaque type de forme juridique détient une logique interne, avec laquelle il s'agit de jouer, de manœuvrer. Ainsi rien n'empêche, dans une ASBL, de soumettre la totalité des décisions qu'est légalement tenu de prendre un conseil d'administration à l'avalisation par une assemblée générale des membres, par un réseau d'utilisateurs ou par une assemblée des salariés. Rien n'empêche, dans les faits, via un « manuel d'usage interne » ou un « règlement intérieur », de substituer au CA un comité de gestion plus souple et plus élargi, répondant à des missions clairement établies. La piste à suivre est bel et bien de concevoir ces formes de structure juridique, chacun des éléments qui en constituent la charpente, comme des fabrications que nous avons à co-construire, en fonction des besoins de l'existence collective, où chaque moment et chaque instance de

« délégation » par exemple sont placés sous le sceau du provisoire, du circonscrit et du contrôlable.

Fermons cette parenthèse et poursuivons « l'assemblage de bouts de bois » qui va faire office de charpente du groupe en ajoutant deux champs de questionnement : au vu de ce que nous venons d'énoncer, il apparaît opportun de réfléchir de manière anticipée aux façons de régler les conflits internes, et donc de prévoir les modalités organisationnelles susceptibles de remédier à ce type de difficulté. En imaginant par exemple des espaces-temps non productifs, « vides », dont la fonction est d'accueillir des paroles, des textes... qui ne trouvent pas leur espace d'expression ailleurs. Enfin, anticiper les obstacles, c'est aussi prévoir les modalités structurelles et protocolaires de ces moments d'arrêt et de détachements qui traversent toute histoire collective, détachement individuel (comment quitte-t-on un groupe ?) et détachement collectif (comment se sépare-t-on ?)

## B. LE MOUVEMENT INTERNE

La charpente définit et indique donc un certain nombre de repères dans lesquels le groupe et les corps qui le constituent vont pouvoir voyager. La charpente indique, elle suppose, elle permet, mais elle ne nous dit pas grand-chose sur les mouvements qui s'opèrent en son sein. On peut avoir une très jolie charpente, toute ficelée, bien détaillée, qui soutient un groupe mort : tout est là et pourtant rien ne se passe. Car, comme on le verra plus loin, la charpente peut ouvrir au mouvement mais elle ne peut pas le créer, elle peut freiner le mouvement mais elle ne peut pas l'empêcher. Il s'agit donc de relativiser l'importance de la charpente. Elle est en somme seconde par rapport au mouvement du groupe, elle n'en est que la fixation provisoire et a posteriori. Il y a donc « d'abord » une force qui trace des variations d'énergies captées par d'autres forces, « puis » il y a ces forces qui se mettent à leur tour à propager, à rayonner. « Ensuite » arrivent des formes de structuration informelle et formelle de ces champs de forces qui se constituent. En somme, des points de fixation, de régulation. C'est sans doute trop vite dit, trop (chrono)logique, le processus réel est plus chaotique mais disons qu'une tendance passe par cette dynamique-là. Pour le dire autrement, dans une histoire collective, deux lignes vont cohabiter : tantôt le groupe produira une énergie qui bousculera la charpente qu'il s'est fixée ; tantôt un devenir fonctionnaire s'emparera de lui. Et il n'y a pas d'exclusivité : les deux mouvements peuvent avoir lieu au même moment, chacun avec des intensités différentes.

## LA BORDE

Creusons la question de l'articulation entre la charpente et le mouvement qui l'anime en allant puiser dans une expérience contemporaine, celle de l'hôpital de La Borde [3]. Installée dans le Loir-et-Cher, cette clinique psychiatrique s'inscrivait dans l'élan d'après-guerre qui voulait révolutionner les manières dont était traitée et soignée la maladie mentale. Les grands axes de la psychothérapie institutionnelle [4] y sont présents dès l'ouverture : la perméabilité des espaces, la liberté de circuler, la critique des rôles et des qualifications professionnelles, la nécessité d'un club thérapeutique des malades... L'organisation interne de la clinique se veut donc en rupture avec la tradition hospitalière. Le texte qui régit les grandes lignes du projet, appelé par boutade la « Constitution de l'an I », indique cette volonté de changement. Il commence comme suit : « La Borde sera une expérience de collectivité thérapeutique, ce qui nécessite un remaniement complet :

- \* des structures existant dans les organismes traditionnels ;
- \* des idées que chacun de ses membres peut avoir sur ses fonctions ».

## 1. UNE HISTOIRE TRANSVERSALE

La volonté fixée en 1953 semble clairement tracer les perspectives selon lesquelles il s'agirait de penser la charpente du projet : décroisonner les fonctions et les tâches, lutter contre les formes de spécialisation, favoriser, tant au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau des patients, une circulation, une fluidité dans les différents secteurs, en considérant que la maladie mentale est autant un problème pour les patients que pour l'ensemble des travailleurs. Or, dès la naissance de La Borde, l'organisation du personnel est divisée en trois secteurs [5] : les soins, l'animation et l'entretien.

De 1953 à 1957, une légère modification va s'opérer : « Les moniteurs se sont initiés aux techniques de soins, comme les infirmiers se sont initiés aux techniques d'animation. [...] La division moniteur-infirmier s'abolit au profit d'une seule appellation : moniteur. Mais derrière cette égalisation, d'autres territoires subsistent. On n'est plus dans des formes pures de spécialisations, mais dans des dominantes : « Marc, par exemple, fait essentiellement des ateliers de dessin et participe de temps à autre à des tâches médicales. » Le personnel de service [6], quant à lui, s'occupe depuis cinq ans de la même chose : cuisine, ménage, service de table, jardinage, menus entretiens...

Jusqu'en 1957 subsiste une barrière, autant subjective (« telle infirmière me prend de haut ») que matérielle. Des ouvertures se créent néanmoins au fil des rencontres ou des occasions : « Au jardinier, on a proposé d'accueillir des malades pour manier la binette et faire la cueillette. [...] D'autres types d'ouverture se pratiquent accidentellement, par hasard, telles les « promotions » internes qui ont fait accéder la lingère aux ateliers d'animation en 1955, ou une fille du service de table aux soins, en 1954. »

## 2. LES MODIFICATIONS

Après cinq ans, l'axe du projet qui visait à établir une transversalité entre les secteurs demeure de l'ordre de l'intention. Pourtant, quelque chose à ce niveau-là [7] bouillonne à La Borde. La saison 1957-1958 constituera une année de transformation radicale de l'organisation du travail, à la fin de laquelle les secteurs auront implosé : plus de moniteur, plus de femme de ménage ou, plus exactement, tout monde le devient à la fois l'un et l'autre. Comment s'effectuera ce basculement ? Comment le groupe « labordien » finira-t-il par devenir autre ? Quels événements auront lieu pour qu'une telle modification s'empare du collectif ?

Ce que l'on sait, d'entrée de jeu : on ne mute pas par degrés. La « Constitution de l'an I » nous l'apprend. Elle indiquait bien une ambition qui n'était pas mince et qui pouvait favoriser l'éclosion en son sein d'un mouvement de décrochage. Elle impulsait, c'est en tout cas ce que l'on attendait d'elle mais on l'a vu, jusqu'en 1957, ça ne prend pas. Alors, qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné, « ça a pris » ? Avançons l'idée que va émerger une conjonction de désirs capables de construire une force suffisante pour balayer l'ancien système et en imposer un nouveau.

Il y a le contexte politique de cette fin des années cinquante, avec le XXe congrès du PCUS [8], la scission de la IVe Internationale trotskiste, la guerre en Algérie... Toutes ces histoires entrent en écho avec les débats qui ont lieu à la clinique sur la critique de la bureaucratie, sur l'autogestion...

Il y a l'arrivée à La Borde en 1955 de toute une faune de jeunes, qui se nommeront « les barbares », plus intéressés par des questions politiques que cliniques. Il y a également la vie communautaire et la pratique d'une sexualité relativement ouverte. Il y a cette Constitution dont nous avons déjà parlé et ce qu'elle ouvre. Un climat général, une forme d'ambiance propices aux transformations [9] .



Il y a aussi, en juillet 1956, à quelques kilomètres, l'ouverture d'une nouvelle clinique à Fressange. Pendant un an, une circulation permanente va se réaliser entre les deux cliniques.

Deux inventions organisationnelles vont se produire à Fressange. L'une consiste en la mise en place d'une réunion quotidienne du secteur des moniteurs, l'autre passe par la fabrication d'un dispositif de gestion collective des tâches et des personnes, dénommé « grille ». « Une instance de ce type devient nécessaire dès lors que les postes de travail et les personnes ne sont plus dans un rapport fixe et stable. [...] Plus qu'un simple outil d'enregistrement de l'organisation du travail, cette grille nous apparaît comme un élément adjacent à la désorganisation qu'introduisent les tours de rôle. » En juillet 1957, une rupture s'opère entre les deux cliniques : les « labordiens » quittent Fressange, sans pour autant laisser tout derrière eux. Ils importent à La Borde les deux dispositifs organisationnels et une question, celle de l'égalisation des salaires. Cette année-là, le salaire du personnel de service est augmenté de 15 à 20 %. « Désormais, matériellement, les deux catégories sont sur le même plan. [...] Les statuts économiques sont égalisés, pas encore les statuts professionnels. »

L'arrivée de la « grille » à La Borde va offrir un levier au groupe : il lui permettra de briser petit à petit le cloisonnement des secteurs et d'assurer un début de mobilité entre les postes. Nadine par exemple, responsable générale de la grille, se balade entre les réunions du personnel des services et celles des moniteurs. « En se déplaçant d'une réunion à l'autre, Nadine joue le jeu, bouscule les limites, matérialise le déplacement de la problématique générale (celle du décroisonnement), tout en déplaçant les termes mêmes des problèmes qui se posent. Donner un coup de main au service de table à l'occasion d'un congé devient, pour les moniteurs, connaître les problèmes d'organisation, communiquer avec l'autre catégorie de personnel. Un circuit d'échanges et de paroles se constitue. Tâches, espaces et personnes se croisent et se chevauchent. »

Les frontières entre les tâches commencent également à s'amenuiser ou à être questionnées. Par exemple, les plateaux qu'il faut monter aux malades alités : « Ces plateaux font partie de deux systèmes : il appartient à la cuisine de les préparer comme il appartient à la personne de soin de monter les plateaux aux malades alités dans leur chambre. [...] Mais le moniteur affecté aux plateaux est la plupart du temps occupé ailleurs, il néglige souvent de préparer les plateaux et encore plus souvent de les rapporter à la cuisine. À partir du moment où Georgette confectionne les plateaux, à partir du moment où elle monte les chercher dans les étages, tout en protestant, elle entre dans les domaines du soin : elle rencontre les malades... Ce qui n'est pas sans valeur thérapeutique. »

Ce glissement dans les tâches est pour l'instant vécu par Georgette « comme un simple surcroît de travail, qu'elle accepte ou qu'elle n'accepte pas ; elle aurait pu très bien protester à la réunion du personnel technique. » Mais ce qui est significatif de ce glissement, c'est qu'au lieu d'aller gueuler là, elle va protester à la réunion des moniteurs. Une nouvelle frontière saute. Et « puisque Georgette fait le travail d'un moniteur, un moniteur ne pourrait-il pas venir deux heures à la cuisine le soir aider Georgette pour le service de table ? Inversement, Georgette ne pourrait-elle pas, puisqu'elle confectionne les plateaux, les monter aux malades alités et les faire manger ? » La porosité s'installe entre les tâches et les fonctions, les patients s'y engouffrent : on les voit participer au nettoyage ou à la vaisselle, devenir responsables des voitures...

### 3. LA BASCULE

Printemps 1958 : « Il y a eu un événement important qu'on a discuté à la réunion des femmes de ménage. C'est le jour où il y a eu une dispute entre je ne sais plus quelle monitrice et Honorine, qui était femme de ménage. C'était à propos d'une malade. La monitrice disait à Honorine : « Vous avez bien vu qu'elle a volé des médicaments. Pourquoi ne l'avez-vous pas dit à quelqu'un ? » Et Honorine répondait : « L'autre jour, quand tel malade avait vomi, vous êtes venu me chercher pour nettoyer le vomi ; et bien moi je fais mon boulot. Je suis une femme de ménage, je ne suis pas autre chose. » Un des effets de cette situation fut le suicide de la jeune malade par ingestion des médicaments.

Ce cloisonnement des fonctions a fait bondir l'un des responsables de la clinique, qui s'est lancé dans une gueulante : « Tout le monde est femme de ménage. Moi-même, je fais le ménage dans mon bureau. Tout le monde est du personnel d'entretien. Moi-même, j'ai un marteau dans le tiroir de mon bureau. Tout le monde est infirmier, moniteur... Et tout le monde est là pour s'occuper de tout le monde. »

Tout semblait être là, les équipes commençaient à bouger, la séparation des tâches devenait incompréhensible tout comme l'inégalité des salaires. Les nouveaux dispositifs (la grille des roulements, les réunions) suivaient ce mouvement, mais le corps ne s'était pas encore détaché totalement de son ancienne peau. Il fallait sans doute quelque chose de plus qui rende visible pour le groupe la nécessité de basculer dans un nouvel agencement collectif : l'événement lié au suicide de la malade et l'énoncé l'accompagnant : « Tout le monde devient moniteur, femme de ménage. » Telle fut la marque corporelle et décisive de cette rupture.

« La mise en place des roulements ne se fait pas en un jour, mais petit à petit. [...] Avec le roulement, c'est le minimum vital qui est désormais pris en charge par tout le monde. Ce sont par ailleurs les tâches dites « déplaisantes ». Ce que nous voulons souligner, avec la mise en place des roulements, c'est la suppression des barrières hiérarchiques, mais aussi la prise en charge collective du « merdier ». Jusque-là, on pouvait toujours se reposer sur le personnel de service pour faire le ménage dans les bureaux, pour laver la vaisselle et nettoyer le vomi d'un malade. » Ce nouveau système d'organisation, on s'en doute, produira de nouveaux problèmes, mais ça, c'est une autre histoire.

[1] Jo Freeman, « La tyrannie de l'absence de structure », 1970, disponible sur [www.infokiosque.net](http://www.infokiosque.net)

[2] Journal officiel en Belgique où sont quotidiennement publiés tous les textes de lois ainsi que ceux relatifs (et obligatoires) aux différentes formes d'associations, qu'elles soient lucratives ou non, ce qui les rend "officielles" et opposables aux tiers et leur confèrent en même temps une personnalité juridique propre.

[3] Toutes les citations qui suivent sont reprises de la revue Recherches, " Histoire de La Borde, dix Ans de Psychothérapie institutionnelle ", Paris, 1976. Cette étude a été réalisée par cinq membres du Cerfi, " Centre de Recherche et de Formation institutionnelles ". Elle couvre les dix premières années, de 1953 à 1963.

[4] Voir par exemple le livre " Pratique de l'Institutionnel et Politique " de J.Oury, F.Guattari, F. Tosquelles, éd. Matrice, Paris, 1985

[5] Il nous faut ajouter un quatrième secteur, celui de l'administration. Mais pour la clarté du texte, nous l'avons mis entre parenthèses.

[6] En '57, douze personnes travaillent dans ce secteur, soit 30% du personnel salarié de la clinique. Quatre différences objectives les distinguent des autres : ce sont des gens du pays, elles n'ont pas de formation de type " psychiatrique ", elles n'habitent pas le domaine, elles sont moins bien payées.

[7] Si peu de choses se passent sur ce front-là durant les cinq premières années, les autres projets de la clinique débordent d'activités : invention d'une myriade d'ateliers avec les patients, - de 30 au départ, ceux-ci sont près de 100 en 1957-, édition de journaux politiques, réflexions sur la psychiatrie et sur les politiques qui y sont menées, luttes d'appoint aux combats des algériens ou contre la bureaucratisation du PCF... sans oublier la vie communautaire.

[8] PCUS : Parti communiste de l'Union Soviétique. Ce congrès fut marqué par une critique du stalinisme et par certaines ouvertures du régime.

[9] Contrairement à aujourd'hui, le climat subjectif était dans ce genre de milieu fort peu tourné vers un plan de carrière " vu que, de toute manière, la révolution va advenir, dans cinq ans pour les optimistes ou dans quinze ans pour les pessimistes ".

## QUESTION DE RAPPORTS

On a vite fait dans les groupes de (re)produire cet agencement capitaliste qui passe par la mise en séries, la découpe en petites tranches des différents aspects de nos vies et de nos projets, où il est question de fonctions, de statuts et de territoires. Ce qui va moins vite, c'est de modifier cette manière de procéder. On peut bien sûr se dire que l'on est contre, décréter dans un texte « fondateur » le refus de ce genre de pratiques, construire des transversalités dans un projet n'en demeure pas moins un défi pratique qui est loin d'être gagné d'avance et ne l'est jamais une fois pour toutes.

Le problème est bien là, dans la question des rapports à construire et à alimenter entre la charpente qu'un groupe se donne et le mouvement qu'il va déployer en son sein. C'est un mouvement aux bifurcations nombreuses, comme à « La Borde » où, pour rompre les spécialisations, leurs zones d'actions et leurs attributs, il aura fallu six ans ponctués par l'arrivée des « Barbares », le XXe congrès du PCUS, la création de Fressange, la rupture avec elle et l'apport de nouveaux dispositifs organisationnels, l'égalisation des salaires, la circulation entre les différentes fonctions et les diverses tâches, l'événement et le coup de gueule qui l'accompagna... Six années pour bousculer la charpente invisible qui traversait et travaillait les corps et les habitudes. La question de la structure se pose pour nous dans cet interstice, entre une ambition et une anticipation d'un certain nombre de points (lieux de décisions, type de statuts...) et le mouvement de dé-collage du groupe face à ses propres rôles institués. Créer des structures et en même temps savoir désorganiser les habitudes, soutenir les forces de vie qui s'en (dé)saisissent.

Un travail de cartographie peut être utile à cette fin. Il s'agit, individuellement ou par petit groupe, de repérer les différents espaces-temps qui ponctuent la vie du groupe. On s'intéressera d'abord aux moments formels de réunion et de travail. Ensuite, on pointera les relations informelles sous-jacentes. Ce dernier point permettra de mettre à jour les affinités existantes entre les personnes en vue d'éviter que celles-ci ne tournent en factions. Ce double travail de repérage permet d'une part de visualiser les endroits où il serait nécessaire de créer de nouveaux espaces-temps afin de pallier une absence de lien, et d'autre part de favoriser, multiplier les relations entre les membres du groupe en faisant par exemple travailler ensemble des gens qui ne le feraient pas spontanément. De cette manière, les relations seront tout à la fois densifiée et fluidifiée.

>> Pour prolonger sur le lien entre le groupe et son environnement, voir Micro-politiques et Fantômes et, entre la charpente et le mouvement interne, lire Subsidés.

## AUTO- DISSOLUTION

Au début des années quatre-vingts, René Lourau, sociologue français, publia un livre intitulé L'Auto-dissolution des avant-gardes [1]. Le bilan qu'il tirait des années soixante-dix était le suivant : à force de vouloir se pérenniser, les groupes engendrent des phénomènes de bureaucratisation qui annihilent leurs capacités créatrices. Face à ce constat, il propose que les collectifs inscrivent dans leurs agendas l'arrêt ou l'auto-dissolution. Histoire, selon lui, de relancer la création.

Quelques années avant, en 1970, F. Guattari tirait aussi à boulets rouges sur ces avant-gardes : « À quoi ça servirait, par exemple, de proposer aux masses un programme antiautoritaire contre les petit chefs et compagnie, si les militants eux-mêmes restent porteurs de virus bureaucratiques. » Les groupes « ont un travail analytique à mener sur eux-mêmes autant qu'un travail politique à mener à l'extérieur. Sinon, ils risquent toujours de sombrer dans cette folie des grandeurs qui fait que certains rêvent tout haut de reconstituer le « parti de Maurice Thorez » ou celui de Lénine, de Staline ou de Trotski [...] ». Et il ajoute que le « critère d'un bon groupe est qu'il ne se rêve pas unique, immortel et signifiant [...] mais se branche sur un dehors qui le confronte à ses possibilités de non-sens, de mort ou d'éclatement, en raison même de son ouverture aux autres groupes. [2] »

Cette idée de « l'arrêt », de « l'auto-dissolution » ou de la « finitude » peut donc avoir au moins deux effets pratiques. D'abord, ce parti pris nous allège du rapport moral à la question de l'éternité. Nous ne sommes plus obligés de porter sur nos épaules ce devoir, laïque ou pas, de nous maintenir au cœur de chacune de ces causes que nous avons un jour épousées ou au sein de ces groupes que nous avons rejoints, ni même, dans la foulée de ce mot d'ordre ouvriériste, de nous contraindre quel qu'en soit le prix à devoir « maintenir l'outil » que nous avons créé. Ensuite, cette ouverture à la possibilité de mettre fin à l'aventure collective offre l'opportunité d'aborder le projet et l'engagement de chacune à partir d'un point de vue inhabituel, ce qui peut susciter des paroles peu coutumières : « Mais moi, je trouve ici de quoi me réaliser. » « Pour ma part, arrêter me ferait peur, j'aurais peur de l'isolement. » « Je suis ambivalent : d'un côté, j'apprécie partager un certain nombre de choses avec vous, mais d'un autre, je sens un poids, une lourdeur. »

Placer la question de l'arrêt ou de la dissolution comme manière éventuelle de s'alléger la vie et de désaxer le point de vue, de sortir de l'évidence d'être ensemble, voilà quelques effets qui peuvent s'avérer intéressants. Mais cette conception de l'arrêt ou d'une fin à se donner nous laisse un goût de trop peu, une saveur trop linéaire. On a presque l'impression d'un jeu de dupe. Quoi qu'il arrive, l'avenir d'un groupe serait déjà écrit à son commencement : il irait vers une déchéance certaine. Que devient alors le processus avec ce genre d'idée ? Si, en tout état de cause collective, je connais déjà la fin, pourquoi commencer ?

## LE DÉBUT OU LA FIN

Il nous semble que cette perspective est rivée sur un point de vue, celui du triomphe redondant et quasi inéluctable des forces réactives : bureaucratisation, conservation, adaptation... Or, si on suit Nietzsche, ces forces l'ont emporté en coupant les forces actives de ce qu'elles peuvent : s'approprier, s'emparer, subjuguier. « S'approprier veut dire imposer des formes, créer des formes en exploitant les circonstances. [3] » Ou encore l'« actif » désigne cette énergie capable de transformation.

Le problème est là. À suivre René Lourau, on en est réduit à n'envisager les possibilités pour un groupe de se transformer que par le passage à un acte d'auto-dissolution, c'est-à-dire par la clôture d'une expérience. Mais pourquoi faudrait-il qu'il soit mis fin à une expérience pour que se produisent les possibilités de sa transformation ? Pourquoi cette capacité de se transformer ne peut-elle pas se penser dans le processus même qui innerve le projet, c'est-à-dire dans son milieu ? La réponse est peut-être toute simple : Lourau ne pense pas les groupes à partir de leur milieu, de leurs devenir possibles, de leurs mutations mais à partir soit d'une vérité qui les fonde, soit d'une finalité à réaliser, deux termes qui écrasent, réduisent et binarisent les processus. Lorsque l'on diminue ainsi l'espace de respiration des groupes, ceux-ci peuvent difficilement éviter de suffoquer, de se fatiguer et de n'entrevoir qu'une ou deux portes de sortie : la « fuite individuelle » et l'arrêt collectif.

#### DEUX CAS DE FIGURES ILLUSTRENT CETTE APPROCHE.

Dans le premier, le groupe conçoit sa pratique à partir d'une fin, d'une mission à remplir, d'une cause à défendre ou, comme on dit parfois dans ces cas-là, d'une finalité [4] à atteindre. Son chemin est tendu vers ce point. Il n'arrêtera pas tant qu'il ne l'a pas atteint. Il construit ses critères à travers autant de bornes (de « buts ») et d'objectifs intermédiaires, rapportés à cette fin désirée, définie par anticipation et rationnellement en termes de stratégies et de tactiques. Et logiquement, l'ultime borne est l'accomplissement du groupe : « Enfin, la révolution ! Mais qu'allons-nous devenir ? On prend le pouvoir, pardi, et on se protège de la réaction ! » Histoire sans fin... irrémédiablement [5].

À côté de cette première figure qui envisage son expérience par la fin, nous en avons une seconde qui, si elle garde cette idée d'un possible à réaliser, la rapporte cependant à un commencement. Son histoire, son expérience collective, réclame un point de départ qui soit comme l'affirmation d'une rupture définitive avec un passé. Elle exige un fondement qui marque le commencement d'une nouvelle histoire. Ils proclament, ou du moins ils pensent : « Nous, nous avons commencé ! » La vérité n'est plus seulement dans un futur à réaliser, elle se veut déjà présente, à l'œuvre dans le projet en cours. Rapidement, le problème devient moins d'y arriver que de continuer, encore et toujours, le chemin défriché par les fondateurs. Pour ce faire, un pacte se noue, qui trace une ligne entre un « nous » qui effectuons cette nouvelle histoire et un « eux » qui n'en sont pas ; « l'authenticité de l'être » devient le critère de ce partage.

Dans ces deux cas de figures, le mouvement « interne » du groupe n'est pas saisi par et pour lui-même mais à partir de points abstraits et extérieurs à la vie du groupe, des critères transcendants qui quadrillent et façonnent les processus. L'un dit : « Ce que nous faisons, nous le devons à un commencement, à un fondement originel. C'est lui qui nous oriente pour le futur. » L'autre rétorque qu'il n'en est rien, que « ce qui importe n'est pas d'où nous venons mais où nous devons arriver. C'est la fin qui nous oriente et justifie notre trajet. » Malgré leur apparente opposition, un mot réconcilie ces deux postures, c'est le mot être. D'un côté, on entend : « Nous avons à retrouver l'être perdu » ; de l'autre, on déclare : « Nous avons à créer un être nouveau. »

Difficile alors de sentir et de penser les mutations, les devenir à l'œuvre et les passages qui se produisent au sein du corps collectif. Et, à défaut de les voir venir, on se retrouvera un beau jour devant un nouvel impensé, celui où s'exprimera le désir d'arrêter l'aventure collective, en tant qu'elle constitue finalement une tentative d'ordonner et de fatiguer la vie. La proposition de R. Lourau nous semble donc légèrement réactive et restrictive. Restrictive, dans le sens où il généralise à l'ensemble des pratiques collectives deux types de conceptions. Et réactive en ce que le groupe n'est pas pensé à partir de ses

forces et de leurs rapports mais à partir de la victoire, après coup, d'une de ses forces qui coupe le groupe de ses possibilités.

La bureaucratisation, par exemple, est un des devenir possibles mais tous les devenir possibles ne se réduisent pas à ce phénomène. Et enfin, cette proposition de l'auto-dissolution ne nous dit rien sur le type de groupe qui renaîtra suite à ce mouvement. S'il advient un nouveau collectif tout aussi convaincu de ses vérités que le précédent et ne pouvant penser sa démarche qu'à partir d'elles, on peut se demander si cela sert à quelque chose de s'auto-dissoudre ou plus précisément : combien de dissolutions nous faudra-t-il avant d'avoir un groupe « actif » ?

#### PASSAGE : LA « MUE »

Prenons maintenant un autre point de vue sur cette idée d'arrêt et situons-le pour commencer dans un type de pratique collective. Ici, l'important se situe dans les processus en cours et dans les manières de les raccorder entre eux. Une direction existe mais elle est secondaire par rapport aux trajets. Les critères sont liés aux affections de joies ou de tristesses et aux forces actives ou réactives rencontrées à même le chemin. C'est cela qui déterminera les poursuites, les bifurcations et les passages à effectuer. On n'arrête ni ne commence jamais vraiment, on devient tout le temps autre chose.

D'un certain point de vue, la question de l'arrêt se pose aussi. Mais elle s'envisage à partir de ce qui est en train de se faire. Ainsi, si l'on estime que le processus entamé assèche, affecte tristement la pratique, on s'arrête pour prendre le temps d'en tirer une conclusion provisoire : ça ne marche pas ou plus trop sur ce chemin, alors branchons-le sur un nouveau et voyons ce que cela produit. On cherche en somme à créer des passages de proche en proche. Dans cette perspective, l'arrêt est un moment du processus, qui permet de recommencer de nouveaux agencements. Il est au milieu, ou dans les milieux du parcours, il fonctionne comme dispositif de repérage des limites, des impasses et des possibilités que nous ouvre le chemin.

Pour ce type d'approche, il y a néanmoins dans l'idée d'arrêt quelque chose d'un peu trop linéaire, de trop chronologique. À l'instar des reptiles, on préférera le vocable de « mue ». Au cours de la mue, le lézard change parfois radicalement de comportement, il devient irascible pendant que la couleur de sa robe se modifie. Sa mue achevée, quand il s'est défait de son ancienne peau, il se sent plus léger et retrouve l'appétit. Pour un groupe, c'est un peu la même chose : « On n'abandonne pas ce que l'on est pour devenir autre chose (imitation, identification) mais une autre façon de vivre et de sentir hante ou s'enveloppe dans la nôtre et la « fait fuir »... » [6]

« Moi, voilà comme je suis » est une aberration du point de vue du reptile. Mais il faut croire que cette considération reptilienne n'affecte pas le « moi » humain, individuel ou de groupe. Celui-ci ne muerait pas, il n'aurait le choix qu'entre se perpétuer ou se transformer du tout au tout. Avec ce genre de présupposés, on peut être sûr que le premier qui désire un peu autre chose, qui mue en somme, sera banni. Dans ces conditions-là, il n'est pas étonnant que le groupe ne puisse envisager sa propre transformation que sous la forme d'un « arrêt », donc d'une rupture, d'une scission ou d'une déglingue générale, coïncé qu'il est entre une image, une « représentation » de ce qu'il est (ou était), et une autre, de ce qu'il voudrait ou devrait être. Pas de milieu, pas de processus, pas de devenir, juste des points fixes à franchir, pour parvenir à l'ultime accomplissement, au rêve tant désiré.

Comme dit Deleuze, il nous faut savoir trahir « les puissances fixes qui veulent nous retenir, les puissances établies de la Terre. » Ce qui, ajoute-t-il, est différent de tricher : «

Le tricheur, lui, prétend s'emparer de propriétés fixes, ou conquérir un territoire, ou même instaurer un nouvel ordre. Le tricheur a beaucoup d'avenir, mais pas du tout de devenir. Le prêtre, le divin est un tricheur, mais l'expérimentateur est un traître. » [7]

## DU JEU

Maintenant, rien n'est figé, il y a toujours du jeu, de la marge possible : un groupe qui se pense comme éternel peut en arriver à devenir attentif aux détails de son existence et développer une sensibilité à la manière dont il construit son chemin. A contrario, un groupe qui expérimente avec patience et précaution peut tomber dans du faux-semblant, du trompe-l'œil, se rigidifier et bloquer ses propres devenir. Rien n'est donné à l'avance. Il en est de même avec cette histoire de l'arrêt. S'il ouvre des pistes inédites et reconfigure de vieux agencements en leur redonnant un peu de souffle, alors allons-y. Mais si l'arrêt n'arrête rien et ne fait, par exemple, que perpétuer sous de nouvelles formes la lourdeur d'un passé, autant chercher autre chose.

Il reste qu'à « l'arrêt » on l'aura compris, nous préférons le « mouvement » et les « mutations ». Recommencer si le chemin s'épuise, expérimenter de nouveau là où nous avons arrêté : ça sent le renfermé dans le groupe, ça fritte régulièrement, on n'a plus envie de venir, – autant de critères –, alors essayons autrement. En se disant qu'il n'y a là rien de catastrophique, que l'on peut se tromper, et que se le dire, se l'avouer et le prendre en compte constituent les meilleurs préalables pour vouloir recommencer, ni au début, ni à la fin, mais au milieu, là où la vie se meut...

>> Pour prolonger sur la question de la mutation des groupes, voir Évaluer et, sur leurs manières de cheminer, voir Programmer et Détours.

[1] R.Lourau, " L'auto-dissolution des avant-gardes " , éd. " Galilée ", Paris, 1980

[2] F.Guattari, " Psychanalyse et transversalité ", éd. " Maspéro ", Paris, 1970, p.283-284

[3] Deleuze, " Nietzsche et la Philosophie ", PUF, Paris, 1962, p.48

[4] Nous utilisons ici ce mot dans le sens d'une visée, d'une ambition ; dans certains cas, la finalité désigne plutôt les valeurs générales auxquelles le groupe affirme adhérer et dont il cherche à garantir ou à faire émerger la mise en pratique : la justice sociale, la solidarité, les droits de l'homme, l'égalité...Paradoxalement, dans ce type d'acception " idéale ", une finalité n'a jamais de ...fin.

[5] Ce " modèle " imprègne fortement les groupes politiques. Il est également largement répandu dans les écoles supérieures ou universitaires formant les divers types d'intervenants sociaux.

[6] F. Zourabichvili, "Le Vocabulaire de Deleuze ", éd. Ellipses, Paris, 2003, p.30

[7] G. Deleuze & C. Parnet, " Dialogues ", éd. Flammarion, Paris, 1996, p.52-53



## ÉVALUER

De nos jours, tout le monde évalue. Des entreprises privées aux centres culturels, des ministères aux activistes politiques... Mais qu'est-ce qu'évaluer ? Qui évalue, en portant le regard sur quoi et en fonction de quels critères ?

Aujourd'hui, l'entreprise voit se multiplier les systèmes d'évaluation du temps de travail, des performances et des compétences. Le regard porte sur la subjectivité du travailleur. Il suit principalement deux directions. L'une concerne la formation du salaire, où l'on assiste au passage d'un système fixe mensuel, lié à la fonction et à l'ancienneté, à celui d'une modulation personnalisée en vertu des performances du travailleur. Désormais, une évaluation des prestations de chacun est effectuée à partir de méthodes d'entretiens individualisés et de bilans ou de portefeuilles de compétence. Ceux-ci permettront in fine de déterminer la « motivation », le « mérite » du travailleur et par conséquent le salaire et les primes auxquels il aura droit. L'autre aspect consiste à transférer une partie de la tâche d'évaluation aux travailleurs eux-mêmes. Individuellement, dans son bureau, sur son plan de travail, chacun fixera ses objectifs de production, évaluera par lui-même ses résultats et aura à en fournir l'explication.

Selon Christophe Dejour, ces pratiques ont pour conséquence directe la ré-apparition du suicide sur le lieu de travail. Mais ce phénomène ne constitue que la partie « émergée de l'iceberg, car tous les praticiens du travail s'accordent sur ce point : les pathologies mentales liées au travail ne cessent de s'accroître et cette évolution est indissociable de l'impact en retour sur le travail des nouvelles formes d'évaluation et de gestion qui ont été introduites depuis une quinzaine d'années dans nos pays. [1] » Patrick Champagne ajoute dans la préface du même livre : « L'évaluation individuelle tend à détruire les solidarités locales, à faire de chacun le concurrent de tous, pour la promotion ou pour le licenciement. [2] »

Ce modèle d'évaluation a fait son entrée à l'école. Dès la maternelle, on évalue les prestations des enfants. Ensuite on complète le dossier en primaire, avec la contribution de l'enfant. Petit à petit, les mômes apprennent le nouveau régime de contrôle, qui ne passe plus exclusivement par des examens mais par une évaluation continue. « Apprendre à apprendre » (et donc à s'auto-évaluer) dès la prime enfance jusqu'à la « formation continue ou permanente » dans l'entreprise et sur le marché de l'emploi : qui a dit que l'entreprise et l'école n'avaient rien à voir [3] ?

Ce système d'évaluation fait pièce avec le nouveau régime d'encadrement dont Deleuze a posé les catégories dans son « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle ». Celles-ci succèdent ou s'entrelacent aux sociétés disciplinaires décrites par Michel Foucault. « Dans les sociétés de discipline, on n'arrêtait pas de recommencer (de l'école à la caserne, de la caserne à l'usine), tandis que dans les sociétés de contrôle, on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, le service étant les états métastables et co-existants d'une même modulation. [4] » Dans les « sociétés disciplinaires », les résistances ont pris de multiples formes, celle des Luddites au xix<sup>e</sup> siècle, brisant certaines machines, ou celle des ouvriers provoquant des grèves sauvages. Aujourd'hui, face aux « nouvelles » techniques d'encadrement, quelles sont les armes dont nous avons besoin pour résister, entre autres, à la société de « l'(auto-)évaluation permanente » ?

[11] Celle-ci vise à produire du savoir en se posant une série de questions qui intéressent le groupe. Par exemple (un début de liste non-exhaustif) : 1. Lieux formels : quels sont les lieux formels de rencontre et de décision, interne et externe ? qui y participe ? quelles

sont les fréquences ? sur quoi portent les décisions de ces différents lieux ? 2. Lieux informels : quels sont les lieux informels de rencontres, de discussion et éventuellement de décision (café, repas, lit...) ? 3. Circulation de l'infos : quels sont les supports matériels de circulation de l'information (interne et externe) ? qui alimente ces supports ? quels sont les formes de retours sur ces infos ? 4. Circulation des valeurs (\$, matériel,...) ? 5. Les normes et valeurs ?... Vous trouverez également une série de questions à aborder lors d'un travail d'évaluation dans l'annexe II.

Deux points de vue sur l'évaluation

Qui se sert du mot « évaluation » ? À qui l'applique-t-il ? À lui-même, à quelqu'un d'autre ? Et dans quelle intention ? Que veut-il, celui qui le prononce et prétend à sa mise en œuvre ? Questions et prudence nietzschéennes.

Que recouvre au juste ce terme ? Jacques Ardoïno distingue deux types d'évaluation. La première s'intéresse à la mesure des écarts entre « ce qui est », les résultats, les phénomènes observés, d'une part, et ce qui « devrait être », d'autre part (norme, gabarit, modèle). Ardoïno qualifie cette pratique par les mots « contrôle » ou « vérification ». Le second « s'inscrit dans une temporalité privilégiant les interrogations relatives au sens, comportant cette fois des questionnements multiples [...]. Celui-ci convient mieux à ce qui spécifierait éventuellement l'évaluation » [5].

## 1. « ÉVALUATION CONTRÔLE »

Que cela soit dans le « monde de l'entreprise » ou dans « l'univers non-marchand », le modèle le plus courant de l'évaluation renvoie à des logiques de contrôle, de maintien ou de rappel à l'ordre. Celles-ci se combinent avec une pensée du projet qui s'entend comme suit : on fixe un cadre, on détermine un objectif à atteindre et celui-ci s'articule à une visée plus lointaine. Entre les deux premiers points – situation de départ et situation souhaitée –, on trace une ligne, un programme rythmé par des intervalles précis qui doivent scander la vie du projet. On répartit en somme une série d'activités à réaliser en vue d'atteindre l'objectif déterminé à la base. Nous sommes dans une dimension accumulative, linéaire. Il s'agit d'effectuer un certain nombre d'actes liés entre eux par le programme préétabli et l'objectif assigné. Les liens entre chaque activité ne sont pas imaginés, ni donc trop observés ; s'il y en a, tant mieux, mais c'est secondaire.

Dans cette optique, l'évaluation s'effectue sur base des critères suivants : 1. la mesure des écarts entre les différents points fixés au préalable (où en sommes-nous, que nous reste-il à faire ?) 2. un point de vue qualitatif (pour chaque activité, quel fut le résultat – par exemple le concert, la régie, les sons et lumière ont-ils été de bonne qualité ? sinon, que faut-il rectifier ?) ; 3. l'axe central (sommes-nous restés sur la ligne, avons-nous dévié ?) 4. le nombre (combien de personnes sont venues ? avons-nous fait assez de prestations ?) 5. les comptes (quelles sont les entrées et sorties effectuées cette année ?)

Ce « modèle » s'enseigne dans les diverses écoles de travail social, il sert d'appui également aux différents ministères qui veulent évaluer les subventions octroyées aux associations et il baigne dans un univers culturel où il est de bon ton de rationaliser et d'objectiver sa pratique. C'est en s'appuyant sur cette conception qu'un certain nombre d'associations « non-marchandes », peu ou prou en accord avec ce mot d'ordre d'évaluation, s'exerceront par et pour elles-mêmes à réfléchir sur leur fonctionnement.

## 2. « ÉVALUATION SIGNE »

Une autre manière d'aborder l'évaluation d'un projet est de penser celui-ci à partir de son milieu. Ce qui compte, ce n'est pas tant les points fixés (début-fin) que ce qui se passe entre eux. L'important dans cette perspective est l'intensité des différents moments parcourus et les manières dont ils sont reliés les uns aux autres ; chaque acte, tâche, activité comporte en lui-même sa propre consistance. Il ne dépend pas en somme d'un critère extérieur ou ultérieur pour exister. Mais, en même temps, chaque acte, tâche, activité excède sa zone de réalisation, par les effets qu'il produit, par les forces et les ressources qu'il est amené à convoquer ; en cela, il est ouvert sur d'autres champs, il les prolonge, les modifie, s'en sépare, selon une évaluation qui serait à faire à même le trajet, au cœur de la situation.

Ce qui est premier dans cette perspective, c'est le mouvement du groupe, ou de l'activité, qui n'est plus tributaire d'un programme à réaliser ou d'un objectif à atteindre. Au contraire, parce qu'il affecte en continu la manière de concevoir le programme et son objectif, donc la direction que nous prenons, le mouvement du groupe nous pose en permanence la question suivante : que sommes-nous en train de construire ? Le regard s'inverse : le chemin ou le mouvement et ce qui s'y crée ou s'y découvre questionnent la pertinence, l'intérêt de la destination, du programme et de la manière de faire. À travers ce questionnement s'opère donc une évaluation immanente, à même le trajet, qui a pour « objet » de sentir les forces, les signes, les affects qui emportent le groupe. Une double interrogation se produit ainsi : dans les lignes que nous construisons, quelles sont celles qui nous ont conduits ou nous entraînent vers des trous noirs, des segmentarités binaires, des pôles de fixation ? Et quels sont les possibles et les devenirs qu'ouvrent chaque fois les situations parcourues ?

Autrement dit, la fonction de l'évaluation consiste à démêler les lignes du passé récent et celles du futur proche. Cette opération nécessite un temps qui est celui du processus : c'est dans le déroulement de l'activité que l'on va tenter de saisir, de prolonger et/ou de modifier les forces-affects. Ainsi, on n'attend pas une hypothétique évaluation après coup pour penser et transformer ce qui arrive.

Voilà donc la première tâche de ce type d'évaluation : habiter la situation en sentant le vent des forces et le souffle des affects qui saisissent un processus et modifier celui-ci selon les types de variation qui l'actualisent. Une réunion, un projet, un groupe s'enlisent dans des redondances qui conduisent à une impasse (un type de force passive) et dans des passions tristes ; il s'agit de prendre en compte ici et maintenant ce moment pour démêler les fils et changer l'orientation. Bifurquer, créer une autre ligne et voir ce qui s'y passe.

Pour accompagner ce mouvement et se donner la possibilité de se décaler du processus en cours, la création d'artifices nous semble nécessaire. Le « pas de côté » est l'un de ces artifices. Une triple force l'habite : 1. suspendre le cours « naturel » des choses, des débats, de l'activité ; 2. contraindre le groupe à regarder et à penser ce qu'il est en train de faire ; 3. évaluer la situation (force-affect) et modifier, « en temps réel », le tracé de la parole, de l'activité...

Pratiquement, il peut être saisi par une personne du groupe à n'importe quel moment et peut prendre cinq, dix ou vingt minutes. On peut également le formaliser en début, milieu et fin de la réunion ou de l'activité. Une prudence s'impose néanmoins : s'il suspend et décale ce qui est en train de se faire, c'est au profit d'une relance du processus. Il s'agit donc d'être vigilante et de ne pas se perdre dans le « détour » qu'il nous propose.

La seconde tâche de l'évaluation consiste à dérouler et à déplier des signes, c'est-à-dire à essayer de leur conférer un sens collectif. Prolongeons cette idée et ouvrons par la suite deux problèmes qui lui sont concomitants.

Un groupe se lance, un projet se crée et au fil du temps se réalise. Au même moment, une atmosphère et des habitudes s'installent, des rôles se distribuent, des foyers de pouvoir et de fixité se cristallisent... Autant de lignes de forces qui parcourent conjointement le corps d'une collectivité. Attention : ces lignes ne vont pas rester inertes, s'effectuer une fois pour toutes, elles bougent, elles mutent continuellement et n'arrêtent pas de nous envoyer des signes : « Tiens, l'ambiance a changé » ; « Untel et unetelle sont partis, pourquoi ? » ; « On ne parle plus de la même manière entre nous... » Trois signes parmi d'autres qui peuvent nous apprendre des « choses » sur nous-mêmes et sur ce que nous sommes en train de réaliser, de devenir. « Apprendre, c'est d'abord considérer une matière, un objet, un être comme s'ils émettaient des signes à déchiffrer, à interpréter. Il n'y a pas d'apprenti qui ne soit "l'égyptologue" de quelque chose. On ne devient menuisier qu'en se faisant sensible aux signes du bois, ou médecin, sensible aux signes de la maladie. [6] »

Mais ces signes sont avant tout paradoxaux, ils ne se donnent pas tout faits, ils sont entremêlés dans la situation. Ils nous rendent impuissants, hagards et bêtes devant ce que nous ne sommes pas (encore) capables de penser. En quelque sorte, nous sommes pris entre deux points de vue : celui que nous avons l'habitude de porter sur la situation et un autre qui n'a pas encore son expression, ses mots. Nous sommes là, écartelées, prises dans un dessaisissement qui requiert pour se déplier une affirmation, c'est-à-dire une force capable de nous expliquer, de donner sens à ce qui arrive, d'évaluer, en somme, cette différence de points de vue : « Ce qui intéresse avant tout la pensée, c'est l'hétérogénéité des manières de vivre et de penser ; non en tant que telles, pour les décrire et les classer, mais pour déchiffrer leurs sens, c'est-à-dire l'évaluation qu'elles impliquent. [7] »

À ce titre, l'évaluation peut se concevoir comme une sorte de processus permanent d'initiation (apprendre des signes), au sens où il s'agirait de construire, déconstruire et reconstruire « l'être » collectif que l'on prétend constituer ainsi que son devenir. Il s'agit en somme de donner un nom et un visage aux forces qui constituent le groupe afin de pouvoir les activer au service d'un mouvement de (ré)élaboration de nos modes d'existence collectifs.

Avant de préciser ce type d'évaluation d'un point de vue technique, prolongeons la question des signes et abordons la question de la bonne volonté.

## UN SIGNE D'UNE MAUVAISE VOLONTÉ

Cet exercice soulève deux problèmes. Le premier, nous l'avons déjà évoqué, concerne la capacité d'un groupe à saisir les signes émis par lui ou à travers lui. Ceux-ci, comme par exemple l'ambiance qui change, sont souvent visibles. Certains membres du groupe vont capter ces signes pendant que d'autres y resteront insensibles. « Un homme peut être habile à déchiffrer les signes dans un domaine, mais rester idiot dans d'autres cas. [8] »

On s'imagine donc que certaines dans un groupe vont voir des signes, du moins sentir qu'il se passe là un phénomène à déplier, pendant que d'autres passeront à travers. Le premier problème se joue là : comment, d'une part, apprendre de celles qui sont attentives aux signes et, d'autre part, prolonger, déployer ces signes pour leur conférer du sens. Autrement dit, comment saisir une des forces partielles qui traversent un groupe

pour l'étendre à l'ensemble et tirer de cette sensibilité une intelligence et un savoir collectif ?

L'évaluation peut servir de lieu de transmission et de dépliement du signe-sens. Mais rien n'est pour autant garanti. Il ne suffit pas de se mettre ensemble autour d'une table et de décréter « maintenant nous allons penser ce qui arrive ou va arriver » pour que de fait cela advienne. Nous voilà face à notre second problème. Une image de la pensée hante un certain nombre de groupes. Elle a un nom : la bonne volonté. Celle-ci présuppose que les personnes qui se réunissent désirent et aiment se réunir et que, logiquement, de cette réunion d'« esprits désireux et volontaires » découlera une recherche naturelle de ce qui est « le meilleur », « le vrai » pour le groupe. On se dit donc qu'il s'agit simplement - qu'il suffit - d'être de bonne volonté (« ne sommes-nous pas tous des gens qui recherchons la justice, la paix, la liberté, la vérité derrière les mensonges du pouvoir ? ») et de s'accorder ensemble pour, par exemple, pouvoir trouver ce qui pose problème entre nous et qu'en découle d'une manière limpide la réponse ou la vérité sur nos « difficultés ». Si malgré tout cela ne marche pas, on pourra attribuer cet échec à la mauvaise volonté de certains : « C'est toujours la même chose avec eux. » Ou alors contester la méthode utilisée (implicite ou non) en affirmant qu'elle n'était pas la bonne puis en chercher une nouvelle qui assurera enfin à la pensée sa vocation naturelle : découvrir et faire le tri entre le faux et le vrai.

Cette conception a une histoire et une appellation, la pensée classique de type rationaliste, et elle trouve un terrain fertile à son expression là où l'on imagine le groupe comme un acte naturel, rempli de gens volontaires. À cette image, nous substituons une pensée sans image, qui ne sait pas à l'avance ce qu'elle va trouver ; involontaire du fait qu'elle est contrainte, forcée de penser par la rencontre avec un signe ; et de mauvaise volonté, en ce sens qu'elle se méfie d'une pensée naturelle. Gilles Deleuze, reprenant Antonin Artaud, nous dit : « Il sait que penser n'est pas inné mais doit être engendré dans la pensée. Il sait que le problème n'est pas de diriger ni d'appliquer méthodiquement une pensée préexistante en nature et en droit, mais de faire naître ce qui n'existe pas encore. Penser, c'est créer, il n'y a pas d'autres créations, mais créer, c'est d'abord engendrer "penser" dans la pensée. [9] »

Ce problème précise le rapport à l'évaluation. Si nous partons du principe que l'acte de nous réunir dans la perspective d'évaluer un processus en cours ne dépend pas des bonnes volontés en présence mais doit être construit, quelles sont alors les conditions nécessaires pour tenter de déplier le(s) signe(s) ?

[11] Celle-ci vise à produire du savoir en se posant une série de questions qui intéressent le groupe. Par exemple (un début de liste non-exhaustif) : 1. Lieux formels : quels sont les lieux formels de rencontre et de décision, interne et externe ? qui y participe ? quelles sont les fréquences ? sur quoi portent les décisions de ces différents lieux ? 2. Lieux informels : quels sont les lieux informels de rencontres, de discussion et éventuellement de décision (café, repas, lit...) ? 3. Circulation de l'infos : quels sont les supports matériels de circulation de l'information (interne et externe) ? qui alimente ces supports ? quels sont les formes de retours sur ces infos ? 4. Circulation des valeurs (\$, matériel,...) ? 5. Les normes et valeurs ?... Vous trouverez également une série de questions à aborder lors d'un travail d'évaluation dans l'annexe II.

## PRÉPARER ET EXPÉRIMENTER

Deux préalables nous semblent importants. Tout d'abord, l'ambiance dans le groupe. Si le climat est dégueulasse, il y a peu de chances, d'une part, qu'une expression se fasse

entendre et, d'autre part, que la confiance soit suffisante pour permettre aux gens de « s'ouvrir ». Ensuite : le temps que le groupe s'offre pour réaliser ce genre de démarche. Mais si ces deux conditions sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes. On peut avoir une bonne ambiance et prendre le temps qu'il faut sans pour autant que le groupe engendre quoi que ce soit. On revient ici à la critique de la bonne volonté. Il nous faut donc quelque chose en plus qui nous contraigne, qui nous force à développer un mouvement de déprise de ce que nous savons déjà en vue de déplier un nouveau sens sur la situation travaillée. Ce « plus », nous l'appelons artifice. Mais n'allons pas plus loin sur ce point que nous développons par ailleurs, et tentons maintenant de préciser une manière d'envisager le second type d'évaluation. Nous parlons donc d'une évaluation entendue comme une pause active qui oblige à se donner du temps (un week-end ou plus) et qui active la mise en place d'un dispositif [10] expérimental. Relevons deux niveaux :

#### PRÉPARER

La préparation est un élément important. Elle porte sur trois aspects. Un, matériel : quels sont les conditions matérielles dont nous avons besoin (lieu, feuilles, tableaux...) ? Deux, contenu : de quoi avons-nous besoin comme informations, ressources (personnes, livres...) pour aborder les débats ? Que pouvons-nous déjà faire pour préparer le terrain ? Par exemple, construire une cartographie des agencement collectifs sous formes d'un questionnaire à faire circuler avant la rencontre [11]. Trois, technique : de quels manières envisageons-nous le processus ? Quels sont les rôles dont ont nous avons besoin ? Quels artifices peuvent nous aider ? Comment pense-t-on les différents passages que l'on risque de rencontrer ? De quoi est-on capable compte tenu de nos forces du moment et du temps imparti ?...

#### EXPÉRIMENTER

Expérimenter un dispositif collectif, c'est essayer, par de nouvelles manières de faire, de perturber, de modifier, d'enrichir une pratique ainsi que la qualité des relations qui s'y tissent. On prépare, on expérimente en situation et on apprend d'elle. Ce n'est jamais une affaire de principe mais de fonctionnalité : à chaque fois une tentative à réagencer ou à prolonger. Le parcours ci-dessous reprend les principaux éléments dont nous nous servons lors de nos sessions d'évaluation.

#### VENDREDI SAMEDI DIMANCHE

Chaque fois, selon les situations ou les problèmes rencontrés, il s'agit d'adapter les plages horaires. Mais que celles-ci existent nous semble important, non seulement, par le fait qu'elles scandent le travail mais aussi qu'elles permettent de « rectifier le tir » (est-ce que l'on continue de la même manière ? que produisent les rôles ? faut-il les faire tourner ou les maintenir ?...) Construire un chemin à parcourir sur trois jours est toujours une hypothèse aléatoire. On estime et on tente de penser anticipativement : « par là ça peut couler ». Mais chemin faisant apparaissent souvent des décalages, des bifurcations qui obligent peu ou prou à changer le parcours. Ici comme ailleurs, point de formalisme, il s'agit de le modifier en situation (pas de côté) et de voir ce que cela produit.

On rejoint ici le triple sens de l'expérimentation : « D'abord au sens où elle tente des directions nouvelles ; dans la mesure, ensuite, où elle n'est pas simplement extérieure à l'objet de sa pensée mais où elle participe de manière active à ce qu'elle tente, et où, enfin, elle s'engage dans un processus dont elle ignore l'issue ou le résultat. [12] »

Pour terminer, il s'agit à travers ce type d'évaluation d'apprendre à penser collectivement, aussi bien sur les processus qui fabriquent le groupe, sur les rapports aux actions engagées que sur les manières de les transformer. Devenir, en somme, capable

de créer du savoir qui compte et importe pour les membres du groupe et peut-être, ensuite, de le transmettre, de l'échanger avec d'autres groupes actifs.

>> Pour prolonger sur la dimension des artifices, lire *Artifices*, et *Rôles* ; sur la question du parcours, voir *Programmer* et *Réunion*, et sur les signes, *Événement*.

[1] C. Dejour, « L'Évaluation du Travail à l'Épreuve du Réel », éd. INRA, Paris, 2003, p.48

[2] idem, p.6

[3] Lire à ce sujet : J.P. Le Goff « La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école », éd. « La Découverte », Paris,1999

[4] G. Deleuze, « Pourparler », « Les Editions de Minuit », Paris, 1990, p.243

[5] J. Ardoino, « Les Avatars de l'Éducation », PUF, Paris, 2000, p.94

[6] G.Deleuze, « Proust et les signes », PUF, Paris, 1964, p.10

[7] F. Zourabichvili, « Deleuze, une philosophie de l'événement », PUF, Paris, 1996, p.31

[11] Celle-ci vise à produire du savoir en se posant une série de questions qui intéressent le groupe. Par exemple (un début de liste non-exhaustif) : 1. Lieux formels : quels sont les lieux formels de rencontre et de décision, interne et externe ? qui y participe ? quelles sont les fréquences ? sur quoi portent les décisions de ces différents lieux ? 2.Lieux informels : quels sont les lieux informels de rencontres, de discussion et éventuellement de décision (café, repas, lit...) ? 3. Circulation de l'infos : quels sont les supports matériels de circulation de l'information (interne et externe) ? qui alimente ces supports ? quels sont les formes de retours sur ces infos ? 4. Circulation des valeurs (\$, matériel,...) ? 5. Les normes et valeurs ?... Vous trouverez également une série de questions à aborder lors d'un travail d'évaluation dans l'annexe II.

[8] idem, « Proust et les signes », p.11

[9] G. Deleuze, « Différence et répétition », PUF, Paris,1968, p.192

[10] On entend par dispositif la réunion d'un ensemble d'éléments construits (par ex. les rôles, les artifices...) qui produisent des effets constatables, descriptibles et évaluables par le groupe.

[11] Celle-ci vise à produire du savoir en se posant une série de questions qui intéressent le groupe. Par exemple (un début de liste non-exhaustif) : 1. Lieux formels : quels sont les lieux formels de rencontre et de décision, interne et externe ? qui y participe ? quelles sont les fréquences ? sur quoi portent les décisions de ces différents lieux ? 2.Lieux informels : quels sont les lieux informels de rencontres, de discussion et éventuellement de décision (café, repas, lit...) ? 3. Circulation de l'infos : quels sont les supports matériels de circulation de l'information (interne et externe) ? qui alimente ces supports ? quels sont les formes de retours sur ces infos ? 4. Circulation des valeurs (\$, matériel,...) ? 5. Les normes et valeurs ?... Vous trouverez également une série de questions à aborder lors d'un travail d'évaluation dans l'annexe II.

[12] A.Bouaniche « Gilles Deleuze, une introduction », ed. Pocket, La Découverte, 2007, p.38

## ÉVÉNEMENT

En septembre 2003, après cinq années d'expérience collective, le Collectif sans ticket (CST), dont nous faisons partie, décide de s'auto-dissoudre (1). Cette décision est l'aboutissement d'un processus d'auto-analyse de plusieurs mois durant lequel nous avons tenté, entre autres choses, de visiter et de comprendre diverses questions : « pourquoi sommes-nous en crise ? », « qu'est-ce qui s'est passé ? », « que nous est-il arrivé au juste ? » Les réflexions qui suivent s'inspirent d'un texte intitulé Bruxelles, novembre 2003 qui relate ce travail.

En février-mars de cette année-là, nous sommes quelques-uns à sentir que quelque chose se passe dans la vie de notre groupe... quelque chose qui fait que nous ne sommes plus les mêmes. Notre manière de sentir et de percevoir est en train de changer même si nous ne savons pas bien ce qui a bougé. « Les événements s'effectuent en nous, ils nous attendent et nous aspirent, ils nous font signe », disait Deleuze [2].

Sept mois donc avant l'acte d'auto-dissolution, nous sommes réunis à cinq dans nos locaux à Bruxelles, et c'est le brouillard. Pour les uns, le projet passe certes par un moment difficile mais, en gros, il « fonctionne bien » : les idées et les revendications défendues par le groupe dans le champ de la mobilité se sont propagées. Pour d'autres, « tout ça » n'est plus trop évident, il devient compliqué de poursuivre l'aventure sans prendre en compte une insistance qui les travaille. Mais qu'est-ce qui insiste ? Il est difficile de le savoir, les mots manquent pour exprimer « ce qui n'est plus évident ». Après un moment de discussion sur ce tiraillement, le pli est pris d'arrêter la machine et de nous ouvrir à un processus d'évaluation de notre pratique. Nous organisons trois réunions à Bruxelles avant de nous « mettre au vert ». Notre premier geste consiste à « déplier l'accordéon » de notre aventure, à en retracer les lignes majeures et les points forts.

[2] G. Deleuze, Logique du sens, éd. de Minuit, 1969, p. 174.

## LES SIGNES

Le premier étonnement porte sur tous les signes qui ont surgi lors des deux dernières années de notre histoire et que nous n'avons pas su comprendre ou simplement pas su voir. Il y a eu d'abord Grez-Doiceau (3) en janvier 2002. Ce jour-là, nous étions une petite dizaine à nous réunir le temps d'un week-end, en vue « d'évaluer » les derniers mois d'activités du groupe et de tracer les grandes lignes pour l'avenir. La question de la fin du collectif s'y posait déjà explicitement, pour la première fois, mais le temps d'une journée seulement. Au bout du compte, la fin n'avait pas été prononcée et nous étions repartis au contraire avec une profusion de chantiers disparates à mettre en œuvre. Pourtant, il s'était passé quelque chose de paradoxal lors de ce week-end au vert, entre un enthousiasme renouvelé pour certains et un vide pour d'autres, qui ne tarderaient pas à quitter silencieusement le navire. Voilà encore un signe. En fait de signe, il y en avait eu quelques-uns et ils prenaient chaque fois un visage différent : un mot, une douleur à l'estomac, un accident... D'une certaine façon, « le monde ne cesse de faire signe, à condition d'y être sensible »(4).

Ces signes nous entouraient. Certes nous les sentions, ils vivaient dans nos corps, mais il faut croire que nous étions trop le nez sur le guidon pour les voir. Et c'est là que tout se complique car la rencontre avec un signe s'effectue dans un mince défilé entre ce qui existe déjà et ce qui n'est pas encore advenu. Cette rencontre nous entraîne vers des chemins qui ne sont pas encore pensables, elle décale notre regard de « ce que l'on sait



», de la façon de nous représenter une situation, un projet, un bout de vie. « Sortir de » pour « épouser un autre point de vue », tels sont les effets de cette rencontre avec un signe : « [celui-ci] ne renvoie pas seulement la pensée à son ignorance, mais l'oriente, l'entraîne, l'engage ; la pensée a bien un guide, mais un guide étrange, insaisissable et fugace, et qui toujours vient du dehors.(5) »

Commencer à épouser un autre point de vue sur ce qu'était devenu le CST passait pour nous par deux conditions : nous arrêter pour voir, entendre et sentir les signes et tenter de les épouser, de nous faire envelopper par eux ; et parallèlement, créer les conditions d'une disponibilité mentale et corporelle susceptible de nous amener dans un devenir mutant.

## AION

Un second étonnement est arrivé bien plus tard. L'exercice que nous nous étions fixé lors de notre séjour consistait à déplier notre histoire, à en faire la chronologie pour y pointer les variations et les ruptures. C'est à travers cet exercice, pensions-nous, que nous allions trouver un « sens » à notre aventure. Chercher une logique « cachée » en quelque sorte derrière les bifurcations et les changements par lesquels le projet était passé. Implicitement, nous imaginions que, une fois « cette logique » mise à jour, nous serions capables d'expliquer le sens de ce « qui nous est arrivé ».

Après avoir exploré cette piste, il nous a semblé utile de nous en éloigner, de prendre une distance vis-à-vis du temps linéaire et du regard qui l'accompagne : la succession infinie de présents. Quitter cette linéarité pour visiter la chronologie par le biais de la verticalité. Autrement dit, lire les bifurcations non plus comme s'inscrivant dans une ou plusieurs suites logiques mais comme constituant chaque fois l'irruption d'un quelque chose qui vient radicalement questionner l'ensemble de la situation. Ce « quelque chose », nous - pouvions difficilement le saisir avec Chronos, dieu ancien des Grecs, avec sa force propre, celle où « l'avant » s'ordonne à « l'après », sous condition d'un présent englobant, dans lequel, comme on dit, tout se passe.

Il nous fallait un autre temps pour comprendre les événements. Un temps qui brise la succession ordonnancée « passé-présent-futur » et qui, à chaque irruption, redistribue la logique du temps. Aion, démon des Grecs, est celui qui pouvait nous soutenir dans cette démarche. Démon des profondeurs, temps de l'événement qui, du présent, libère le passé et le futur, nous ouvre à un autre temps qui n'est plus celui de l'être mais celui du devenir : « Si l'on appelle événement un changement dans l'ordre du sens (ce qui faisait sens jusqu'à présent nous est devenu indifférent et même opaque, ce à quoi nous sommes désormais sensibles ne faisait pas sens auparavant), il faut conclure que l'événement [...] marque une césure, une coupure, telle que le temps s'interrompt pour reprendre sur un autre plan.(6) »

Désormais, au lieu du paysage monotone et logiquement ordonné (même s'il fallait trouver son ordre) qui jusque-là défilait sous nos yeux, nous voyions petit à petit se dessiner un espace déchiré, fait de plis, de cratères et de plateaux.

L'événement, on le voit, est une irruption (Aion) qui redistribue l'agencement d'une situation et émet des signes. L'événement peut être tantôt daté, localisé (Mai 68, Gênes 2001, New York le 11 septembre), tantôt plus diffus, difficilement assignable, localisable. Quelque chose poursuit l'événement, se loge en nous et attend des années parfois. Ce quelque chose, c'est la fêlure silencieuse (7).

## LA FÊLURE

« On était beau, fort, plein d'amour, puis tout à coup, cela s'est mis à vaciller, on n'a pas compris ce qui nous arrivait, nous qui étions si... » Le « tout à coup » est ici aussi une vue de l'esprit, on n'a simplement pas senti venir le moment où tout s'est mis à craquer, on n'a pas su lire les signes. Mais le propos n'est pas là. D'un côté, la mémoire se souvient et raconte un « nous qui étions si... » ; de l'autre, existe une seconde histoire en quelque sorte, écrite en mineur, l'histoire d'une fêlure silencieuse qui traverse et travaille une personne, une relation, un groupe. Cette fêlure se niche dans un événement qui peut avoir la vie pour origine, ou « la blessure avec laquelle je suis née », une guerre, une révolution, une séquence dans un projet qui m'a fait basculer et voir les choses différemment. La fêlure prolonge en quelque sorte cet événement... silencieusement. Ce silence est celui d'une attente et d'une lente réalisation souterraine qui peut aussi bien nous ronger jusqu'à la mort que nous pousser à vouloir l'effectuer, à l'actualiser : c'est qu'alors nous désirons vivre et accompagner l'événement.

La fêlure silencieuse insiste donc en nous, elle sort de nous, elle provoque des ruptures mais, en même temps, elle n'est pas à confondre avec les accidents bruyants : le coup qu'a reçu mon amie, le feu qui a détruit la grange de notre ferme commune, des nouvelles mesures contre le chômage, les premiers signes douloureux de mon vieillissement. « [...] Tous ces accidents bruyants ne seraient pas suffisants en eux-mêmes s'ils ne creusaient et n'approfondissaient quelque chose d'une toute autre nature et qui, au contraire, n'est révélé par eux qu'à distance et quand il est trop tard : la fêlure silencieuse. Pourquoi avons-nous perdu la paix, l'amour, la santé l'un après l'autre ?(8) »

Le vol d'une recette dans un lieu associatif, le feu dans une maison communautaire, l'accident de travail de tel ou tel bénévole : accidents bruyants ou événements ? En fait, tout dépend de la situation elle-même. Dans un cas, ce qui se produit va renforcer en sourdine la fêlure silencieuse. Dans un autre cas, cela va agir comme un signe : « Ce n'est plus possible de continuer comme avant. » Dans une autre hypothèse encore, cela va simplement provoquer un peu de bruit, avant que le silence revienne. Trois façons ici de construire un rapport avec ce qui arrive, mais il en est bien d'autres possibles.

## DES LIGNES

Je tombe amoureux, un nouveau monde s'ouvre à moi, une sensibilité inconnue me traverse. Je change de coiffure, je me surprends à chanter ou à siffler au lever du lit ou dans la rue... La question n'est plus « qu'est-ce qui m'est arrivé ? », mais : « comment poursuivre, accomplir, devenir le fils de cet événement ? » Une rupture s'est produite, une ligne de fuite a tracé de nouvelles perspectives mais, comme on le verra ci-dessous, rien n'est acquis : la ligne qui tente d'effectuer l'événement peut s'assécher violemment et la belle rencontre se transformer en prison.

Il existe une autre manière de se rapporter à l'événement où rien n'est assignable, où on est un peu perdu et où on sent que le désir est déjà ailleurs, qu'il nous indique d'autres chemins mais, en même temps, que notre corps est encore sur une ancienne route. On est écartelé entre deux positions, on vacille : tantôt on épouse l'une qui nous entraîne vers des territoires inconnus ; tantôt on s'accroche à l'autre, on se sécurise, on veut maintenir ce que l'on a.

Revenons à l'histoire du CST. Nous disions tout à l'heure que certains du groupe étaient sensibles à la propagation dans le champ social des idées émises par le collectif, mais qu'à côté d'eux, d'autres membres avaient une autre perception. Leur question n'était d'ailleurs pas d'être d'accord ou non avec le « bilan » tiré par les premiers, mais d'être

plutôt travaillés par la question « qu'est-ce qui nous arrive ? », par le sentiment que « nous ne parlons plus de la même chose » et que « nos désirs deviennent différents ». Une autre ligne est venue habiter le groupe, du moins certains de ses membres, qui sentent qu'elle a commencé à affecter leur corps, à diminuer leur résistance pour certaines choses ou à augmenter leurs exigences pour d'autres choses. De fait, « on ne supporte plus ce qu'on supportait auparavant, hier encore ; la répartition du désir a changé en nous, nos rapports de vitesse et de lenteur se sont modifiés, un nouveau type d'angoisse nous vient mais aussi une nouvelle sérénité.(9) » C'est cette micro-fêlure ou ligne moléculaire qui nous a fait basculer, qui a modifié notre chemin et nous a entraînés dans ce que l'on a appelé par la suite une élucidation de notre histoire. En définitive, notre question était moins de comprendre ce parcours que d'actualiser ce que nous étions en train de devenir. Muter, changer de peau. Il nous a fallu sept mois et beaucoup de détours pour comprendre et pour vivre cela.

Une troisième façon de répondre à un événement passe par un phénomène de coupure ou ligne molaire (10). Le bel amour, qui a ouvert tant de choses, se fige. Il prend une autre direction, il est maintenant question de « femme + homme = couple ». On ne fait plus n'importe quoi : « tu es ma femme, pour le meilleur et... pour le pire », « je veux une maison et une famille ». Dans un groupe aussi, des coupures peuvent s'installer et la machine à fabriquer des grandes dichotomies peut s'emballer : « Il y a eu d'abord des positions : le parleur, le silencieux, la retardataire, le nerveux... puis suite à l'accident de voiture tout s'est emballé : le parleur est devenu le manipulateur ; le silencieux, le traître ; le nerveux, l'hystérique... Plus moyen de s'entendre, chacun attaquait l'autre et renforçait simultanément son camp. Jusqu'au jour où, trop fatigué par cette bataille, un des deux camps est parti. »

Trois manières de vivre et de prolonger un événement : ligne de fuite, variation moléculaire, coupure ou ligne molaire. Précisons que, dans une même situation, chez un individu, dans un couple ou dans un groupe, deux ou trois de ces lignes peuvent cohabiter : « Il arrive bien en amour que la ligne créatrice de quelqu'un soit la prison de l'autre »(11).

S'agencer à l'événement, c'est donc épouser des signes, c'est comprendre leur sens et effectuer leur devenir. Autrement dit, être aux aguets des signes qui nous traversent, sentir les redistributions de désir et les mutations qui en découlent et enfin tenter de les accueillir, de les actualiser : « Qu'il y ait dans tout événement mon malheur, mais aussi une splendeur et un éclat qui sèchent le malheur. » « Ou bien la morale n'a aucun sens, ou bien c'est cela qu'elle veut dire, elle n'a rien d'autre à dire : ne pas être indigne de ce qui nous arrive. Au contraire, saisir ce qui arrive comme injuste et non mérité (c'est toujours la faute de quelqu'un), voilà ce qui rend nos plaies répugnantes, le ressentiment en personne, le ressentiment contre l'événement.(12) »

>> Pour prolonger sur le signe, lire Problémer et Évaluer, sur le rapport événement-langage, voir Parler.

## DÉCIDER

« Décider » nous vient du latin *decidere*, dans lequel interviennent d'autres mots tels que *caedere/caesus*, qui signifie « couper », « trancher », « tailler » mais aussi le suffixe « cide », que l'on retrouve par exemple dans « matricide », « parricide », où il sert à désigner le meurtrier ou le meurtre lui-même. Sur *caesus* s'est construit le mot *caementum* qui, en bas latin, désignait le « mortier dans lequel les maçons incorporaient des éclats de pierre » [1].

« Décider » désigne donc ce moment où le groupe se cimente et où il sédimente en même temps son aventure, ce moment où il élabore les options, les choix de son histoire.

Mais ce moment a ceci de particulier qu'il se situe à un point limite entre les différents échanges et débats qui ont peu ou prou construit les « problèmes » qu'il s'agit de solutionner et la mise en acte de ce qui a été décidé. Il interrompt en quelque sorte une forme d'agencement collectif pour en déclencher une nouvelle. Sa singularité se situe dans la découverte et la formulation des différentes pistes « possibles », « probables », « souhaitables » qu'un groupe élabore en vue de répondre à l'une ou l'autre question ou problème qu'il cherche à transformer.

Le moment de la décision est donc une étape dans un cheminement. Étape qui dépend en bonne partie de la manière dont se sont déroulées les précédentes. Et si le groupe les a évacuées rapidement, il y a de fortes chances pour que les décisions prises soient à la hauteur de sa précipitation. La difficulté dans cette histoire de décision réside donc en partie là : « l'amont » est souvent délaissé au profit d'un « que faire ? » À cette question des différentes étapes qui élaborent la possibilité de prendre une « bonne » décision fait écho celle du mode choisi : la prend-on au vote ou au consensus ? Ces deux modalités décisionnelles ne se distinguent pas seulement par leur forme, mais engagent deux manières de penser et de vivre le processus de construction collective qui amène à la décision.

## UN MODE N'EST PAS L'AUTRE

Le vote est un procédé avant tout dual, où il s'agit bien souvent de choisir, au final, entre deux propositions. Celle qui se révélera majoritaire l'emportera, et la (ou les) minorité(s) n'auront plus qu'à se plier, à suivre la décision. Ce procédé peut avoir pour conséquence directe d'écarter un certain nombre de personnes, qui en retour ne se sentiront pas liées au choix collectif. Les « perdants » dans ce modèle ne resteront pas pour autant sans pouvoir d'action : il leur sera loisible d'effectuer du sabotage passif, de l'éloignement, de critiquer chaque effet « nuisible » d'une décision qu'ils continueront à juger négativement...

Le consensus, lui, est un processus plus complexe. Il parie, d'une part, sur la capacité du groupe à inventer les termes du problème qu'il cherche à résoudre et, d'autre part, sur la multiplicité des options à découvrir pour atteindre ce but. En cela, la question du consensus est moins de rallier une unanimité que d'ouvrir un processus d'empowerment [2]. Autrement dit, l'unanimité est d'un certain point de vue seconde par rapport aux chemins qui ont présidé à l'obtention d'un accord. Ou encore : le consensus est à la fois le mode et la résultante d'une construction d'un objet collectif ; en cela, il est donc loin de s'apparenter à un vote à l'unanimité.

« Dans le cadre d'un processus décisionnel, on peut dire que sa qualité se mesure au fait que (tous) ceux qui y ont participé savent que c'est leur décision, qu'ils y ont été

personnellement partie prenante, mais que la possibilité de dire “c’est ma décision”, ça, c’est la réussite du collectif. Dans un tel cas de figure, le consensus atteint n’est pas un consensus mou ou résultant de rapports de forces, de jeux d’alliances et d’affrontements d’opinions. Il résulte d’une définition collective du problème posé, à complexité variable suivant la question traitée, une définition qui pose le dissensus comme force d’appui : elle prend en compte dans son élaboration les différents points de vue en présence et les différents savoirs mobilisables dans le groupe et dont la singularité des points de vue a précisément permis l’émergence. La décision devient la traduction d’une position que le groupe s’est construite, donc d’une puissance qu’il se donne, à partir des différentes positions particulières qui l’habitaient au départ ; elle résulte d’un passage de plusieurs “moi, je pense” vers un “nous, nous pensons”. [3] »

Ce processus est-il mobilisable en toutes circonstances ? Tout dépend, en somme, de la culture du groupe. Même dans les situations les plus périlleuses et dans de larges assemblées, un groupe bien entraîné à cette pratique pourra se tenir à cette manière de décider, qui garantira sans doute plus d’impact et de force dans le passage à la réalisation, à la mise en œuvre collective de la décision.

En tout état de cause, il n’est pas sans intérêt qu’en cas de recours au vote, le groupe se pose au minimum la question de savoir ce qu’il compte faire des « perdants », quelle procédure il va mettre en place pour accompagner cette réalité, comment faire de cette faiblesse une force pour le groupe ? Une des manières de faire consiste à recourir au principe du « droit de réserve », c’est-à-dire de permettre à ceux « sans qui » ou « contre qui » la décision a finalement été prise d’avoir la possibilité de ne pas participer à sa réalisation. On peut également organiser un rôle ou inventer un artifice permettant de constituer un regard critique sur ce qui va se passer, sur les effets de la décision, ce qui, sans provoquer dans le groupe une crispation, lui demandera tout de même d’établir dans les faits la validité et l’intérêt de la position majoritaire qu’il a prise. Cela laisse au courant minoritaire la possibilité, sur cette base d’une évaluation pratique et permanente de la décision prise, soit de remettre en question cette position, soit de revenir après coup sur sa propre position de retrait ou de désaccord et de rallier alors le reste du groupe dans la dynamique qu’il s’était donnée.

Tout cela nécessite évidemment que, au-delà de ses désaccords, le groupe reste lié par des mobiles ou des intérêts suffisamment communs : il est des cas où le désaccord est tel ou construit de telle manière qu’il vaut mieux prendre appui sur son émergence pour (re)penser le collectif.

Une autre manière de sortir du vote et de sa production de « perdants », ou de dépasser un improbable et fatiguant consensus, consiste à se décaler un tant soi peu en se demandant si diverses pistes ne peuvent pas cohabiter. Souvent, un groupe croit sauver sa force collective en s’imposant une direction unique, une seule manière de faire, comme s’il allait de soi qu’à expérimenter parallèlement des chemins différents, on allait de facto vers la rupture, alors que ces diverses approches pratiques, dès lors qu’elles sont acceptées, peuvent trouver à se combiner sur le terrain et à s’éclairer mutuellement.

## LES ABSENTS ONT TOUJOURS TORT

Fabriquer de la décision n’est donc pas simple. Cela requiert dans chaque situation d’être vigilantes aux « petits détails » qui peuvent positivement nous ralentir ou nous éclairer.

Prenons le cas d’un groupe qui était attaché à la volonté de sauver une ferme biologique dans laquelle ses membres s’impliquaient tous bénévolement et à des rythmes différents. Les finances de la ferme étaient telles que, pour la sortir d’un endettement bancaire, le

groupe décida que la meilleure solution était de lancer une vaste campagne de recherche de fonds afin de constituer une coopérative capable de racheter le capital foncier. Tout le monde approuva cette idée ambitieuse. Quelques mois plus tard, ce fut la rupture : les reproches et les accusations fusèrent de la part de celles qui s'étaient investies dans la mise en œuvre du projet à l'égard de ceux qui n'avaient pas fait grand-chose jusque là. Or, à l'analyse, on s'aperçoit qu'au moment où le groupe avait pris sa décision, il n'avait pas élaboré les modalités d'application que cela allait impliquer ni complété la décision de « lancer la campagne » par celle qui aurait porté sur les engagements précis que chacune allait prendre dans le travail à accomplir. Dans un tel cas de figure, à quoi engageait alors individuellement et collectivement une telle décision ? Quelle validité avait-elle si elle ne s'accompagnait pas de ces deux volets connexes ? À faire ce travail, le groupe en aurait peut-être déduit qu'il ne disposait pas des énergies suffisantes à la mise en pratique de son idée, ce qui aurait pu l'entraîner vers d'autres options davantage à sa portée et moins périlleuses pour son existence.

En analysant plus finement le récit qui nous est livré, nous relevons d'autres « vices de procédures ». Ainsi fut manifestement appliqué l'adage bien connu : « Qui ne dit mot consent. » Choissant l'option inverse, « Qui ne dit mot ne consent pas », le groupe aurait constaté que sa décision était loin d'être aussi unanime qu'elle le paraissait. Il en va de même des absents. À la réunion suivante, rien n'est prévu pour leur permettre de contextualiser la décision ni pour la remettre en débat, alors qu'elle est censée les lier pour l'avenir au même titre que ceux qui l'ont effectivement prise. Lorsque l'on prend collectivement une décision, se donner les moyens et le temps de vérifier l'effectivité de sa validation peut parfois paraître lourd mais s'avérer payant sur le long terme. Et, ici, faire des absences une force nous semble une piste intéressante à explorer : primo, elle peut forcer le groupe à ralentir et à se tenir à jour sur ce qu'il retient de ses échanges et sur les traces qu'il en transmet ; secundo, en offrant aux absents l'occasion d'un retour sur ce qui s'est dit et décidé, on permet aussi aux autres, après un temps de réflexion, de confirmer leur position ou de la remettre en question.

## MÉMOIRE

Les traces d'un groupe sont multiples, l'une d'elles concerne précisément le cheminement des décisions, leur histoire, la façon dont elles ont voyagé dans le projet. Elles sont une des scansion de la vie collective, qui acte un moment de son élaboration et cherche à en orienter le devenir. Ce fait n'est pas bénin. Dès lors, s'attacher à rendre une décision claire, à la coucher sur papier et à en décrire l'usage n'est pas qu'une histoire de document, de procès verbal que l'on va vite classer et oublier. C'est avant tout un bout de la mémoire collective qui, comme on l'a vu ci-dessus, peut être saisi par les absents mais également par les arrivants ou par toute autre personne du groupe qui voudrait reconstituer un peu le fil du projet.

À ce titre, c'est aussi un outil intéressant en ce qu'il permet de revenir sur ce qui avait été décidé : manière d'interroger par comparaison la réalité du chemin parcouru. Identifier les bifurcations, ramener sur la table les dispositions et orientations mises au placard, les appréhender comme signes des mouvements du groupe. On peut aussi questionner ce à partir de quoi se sont dessinées ces bifurcations non « décidées », au sens où elles n'ont pas forcément fait l'objet d'une concertation ou d'un énoncé explicite et unanime.

Ramener la mémoire des décisions abandonnées peut alors constituer une manière d'interroger les systèmes de prise de décision qui continuent d'opérer dans le groupe de

manière implicite et informelle, afin de pouvoir choisir, soit de les laisser agir, soit à l'inverse, de mieux les encadrer.

Une vigilance particulière s'impose ici. Toute décision est prise dans un contexte déterminé. Revenir sur une décision passée implique non seulement de scruter l'environnement qui lui a donné jour mais également le parcours que le groupe a effectué depuis lors. Cette précaution d'usage peut avoir son importance pour éviter de se figer dans une position de principe : « Nous avons dit que... » Éviter de se sentir pris en otage par un énoncé désincarné, vidé du contexte dans lequel tel ou tel choix avait été effectué six mois ou deux ans plus tôt. Ni se figer, ni se flageller (« On a encore réussi à ne pas mettre en œuvre ce que l'on avait dit que l'on ferait »), mais, comme nous le proposons plus haut, envisager cet écart comme un signe utile pour penser la réalité du groupe.

## BRICOLER

S'aider, dans cette histoire, peut passer par des bricolages de positions, par des jeux d'invention et de distribution de fonctions. Ainsi, l'animateur de la réunion peut avoir dans ses prérogatives de rappeler la décision qui a été prise la semaine passée et aussi de soumettre au groupe la question de savoir si, aujourd'hui, il est censé prendre l'une ou l'autre décision et s'il est en mesure de le faire : disposons-nous des informations nécessaires et d'un temps suffisant... ? De même, en fin de réunion, c'est lui qui peut rappeler la ou les décisions prises en cours de route [4] que « le secrétaire » ou « l'écrivain public » ne manquera pas de reprendre en détail dans le procès verbal de la réunion qui sera remis en débat au début de la séance suivante.

Un groupe à mémoire courte, cela existe. Un groupe qui oublie trop rapidement son histoire et qui s'ennuie quelque peu dans cet oubli. Pour dépasser cette difficulté, il peut inventer le rôle de « l'appelleur de mémoire » : celui qui est en charge de rappeler les décisions antérieures et leur contexte...

Pour conclure sur cette question de « la prise de décision », nous offrons une proposition à ceux ou celles qui aiment à pousser l'une ou l'autre question. Dans le cadre d'une évaluation d'un groupe, nous avons bricolé cinq axes d'interrogations concernant la manière dont les décisions s'effectuaient. À vous d'en faire un dispositif utile et malléable en fonction de vos propres questionnements.

[4] On connaît ces très nombreux cas où, faute d'avoir été rappelées clairement et en tant que telles en fin de réunion, bien des décisions furent rapidement oubliées ou restèrent interprétées par certains comme de simples suggestions ou propositions non tranchées...Ambiance garantie à la première occasion !

## CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES DÉCISIONNELLES D'UN GROUPE

- Établir une topologie des lieux de décision (réunions de travail, bureaux ou ateliers, couloirs, assemblées générales, conseil d'administration, bistrot, appartements de l'un ou l'autre, réunions avec d'autres groupes... et de ce qui s'y décide : il s'agit de dessiner la structuration de l'exercice du pouvoir décisionnel ;
- identifier qui participe de ces espaces, donc qui y prend quelle(s) décision(s), et qui les applique, avec quel type de valorisation : il s'agit de dessiner la composition de l'exercice du pouvoir décisionnel ;

- décrire comment les décisions sont prises, selon quelles procédures et avec quels critères et dispositifs de validation : il s'agit ici de dessiner les modalités de l'exercice du pouvoir décisionnel ;
- se représenter quel suivi est donné aux décisions, activé par qui, quand et comment : il s'agit maintenant de dessiner les dispositifs de contrôle qui opèrent sur l'exercice du pouvoir décisionnel ;
- enfin, s'intéresser à la mémoire des décisions et aux modalités de sa convocation, exercées par qui, dans quelles circonstances et sous quelles formes : il s'agit alors de dessiner les dispositifs d'évaluation qui vont se mettre en place autour de l'exercice du pouvoir décisionnel.

>> Pour prolonger la question de la décision à partir d'un des lieux où elle s'élabore, voir Réunion, ou en rapport au mouvement du groupe, lire Assembler, et en vue d'utiliser la cartographie des lieux de décision dans un éclairage des relations de pouvoir, lire Pouvoir.

[1] « Dictionnaire étymologique du Français », Jacqueline Picoche, Les Usuels du Robert, Le Robert, Paris, 2002.

[2] Terme anglais, sans traduction littérale, qui désigne le passage d'une situation à une autre où les capacités des personnes et du collectif se voient « grandies », « renforcées ».

[3] « Retranscription de l'intervention d'Isabelle Stengers », dans le cadre d'un Atelier de recherche et de formation intitulé « Penser = créer », organisé le 19 avril 2000 au Centre Nerveux d'Ottignies (Belgique).



## DÉTOURS

« La parole compte. » Cette maxime nous invite à prendre en considération, à faire attention à l'importance de ce qui est énoncé, dans la mesure où la parole fabrique nos devenirs et acte nos possibles. En ce sens, toutes les paroles ne se valent pas et parler ne va pas de soi. Mais elle « compte » également, littéralement, en tant que la durée de nos réunions est limitée. Il s'agit donc bien de résister à ces paroles sans frein et à leur enchaînement automatique.

Il est monnaie courante dans nos réunions que lorsque nous nous mettons à parler d'un sujet ou d'une situation, très vite, par un jeu de résonances entre des situations ou des idées, nous nous retrouvons embarqués dans un détour qui entraîne la discussion sur un nouvel objet. Autrement dit, entre un début – par exemple le thème de la réunion – et le point où nous devons arriver – par exemple prendre une décision, – il semble que nous n'attachions pas beaucoup d'importance à ce qui se passe, à ce qui se vit dans l'entre-deux. Visiblement, ce qui compte est ailleurs. Il se peut aussi que nous ne disposions pas de l'équivalent de l'Eilm des nomades pour nos réunions. Mais alors comment fait-on pour que celles-ci ne se transforment pas en autant de déserts pour sédentaires ? Ou, plus positivement, de quels savoirs des signes avons-nous besoin pour voyager dans nos réunions sans trop nous y perdre ?

Soit une réunion portant sur la modification juridique d'une association et sur le renouvellement des membres de son conseil d'administration. Effectuer un détour sur l'histoire du rapport que l'association entretient avec cette question peut aider à clarifier le débat. Mais, en même temps, ce détour peut devenir le sujet central de la discussion, ce qui aura pour effet d'embarquer le groupe dans une situation qui aura plus à voir avec une généalogie des rapports juridiques construits par l'association au fil du temps qu'avec la question de départ. Tout est affaire d'opportunité et de temps : si ce détour s'avère riche, il peut être intéressant de le laisser filer, quitte à identifier collectivement que l'on s'engage dans un « long » détour et à se rappeler chemin faisant les raisons de ce détour en rapport avec ce qu'il s'agissait d'éclairer.

On se l'imagine, tous les « détours » ne se présentent pas avec une résonance aussi directe que dans cet exemple de la « généalogie ». Ils sont souvent plus rusés, plus volatiles, et prennent des formes différentes : tantôt ils provoquent de formidables rires ou de profondes attentions, tantôt ils épuisent et alourdissent l'agencement d'énonciations collectives ; tantôt encore ils éclairent la question par un tout autre abord, tantôt enfin ils dispersent le groupe dans de l'anecdotique.

## SE PERDRE

Déambuler entre deux points peut donc consister à prendre des détours qui allègent le pas, même s'ils allongent le chemin, et qui nous amènent à penser et à donner un autre sens aux idées que nous véhiculons habituellement... Mais les détours tracent aussi d'autres lignes qu'il nous faut conjurer, celles qui servent au groupe à tourner sur lui-même, à répéter à n'en plus finir les mêmes positions et les mêmes propositions : l'un dit une chose, l'autre part ailleurs et le troisième, perdu, en rajoute une couche. On n'affronte plus rien, il n'y a d'ailleurs plus rien à affronter ; les détours remplissent le vide d'un chemin que l'on a oublié de prospecter et de raccorder à une expérience de vie.

Un rôle peut être inventé pour conjurer ou pour anticiper les différents phénomènes empoisonnants du détour même si le rôle peut être tenu, et il l'est généralement, par le facilitateur. On pourrait appeler ce rôle le « chien errant » ou le « nomade ». Il aurait pour

fonction de rendre visibles les détours, de les indiquer et de les enrichir si cela s'avère utile.

Ce rôle peut être complété par cet autre artifice qui consiste à placer au centre de la table un objet remarquable. Chaque fois que quelqu'un intervient pour emmener le groupe dans un détour, il s'empare de cet objet et le garde ostensiblement en main ou le pose devant lui durant toute la durée du détour qu'il propose. Si quelqu'un rebondit sur son intervention tout en restant dans le détour, ou en embrayant vers un second détour, il prend l'objet à son tour. Cette pratique présente l'intérêt de permettre à tout le monde de situer en permanence si on est dans le point mis en débat, ou plutôt dans un détour. Celui qui exerce le rôle du « nomade » peut attirer l'attention du groupe sur le fait que l'objet est toujours en circulation, qu'il n'a pas encore réintégré le centre de la table ou de la salle de réunion. C'est à lui aussi d'être plus particulièrement vigilant sur le fait que, lorsque quelqu'un intervient, il a signalé s'il reste dans le point prévu ou s'il propose un détour.

D'autres idées peuvent être trouvées ou celles-ci peuvent être enrichies, complétées, nuancées, l'essentiel étant d'aider à créer une culture du détour qui favorise une déambulation dansante, productrice de savoirs et qui ne perde pas le groupe dans les anecdotes les considérations sans attache.

>> Pour prolonger sur l'idée d'Eilm, voir Programmer ; sur la parole, lire Silence et Réunion.

## FANTÔMES

Il y a des images, des sonorités, des styles, des phonétiques, des coupures ou des distinctions qui collent à la peau. Des événements passés continuent de nous habiter, de vivre en nous sous certaines modalités. Tantôt ces modalités sont ouvertes et modifient nos rapports réciproques, au gré des rencontres et des situations. Tantôt elles cherchent à « repasser le disque », à calquer le présent sur ce qui s'est passé. Tantôt encore elles créent des bifurcations ambivalentes, faites de mouvements violents qui nous poussent à inventer de nouveaux énoncés, à créer de nouveaux styles... tout en charriant avec elles des peurs, des fermetures, des sectarismes.

Selon les courants de pensée, on apposera un nom différent pour désigner ce phénomène. Nous, nous parlerons des « fantômes » qui peuplent les groupes, certaines utiliseront le terme d'ombre, d'autres encore celui d'imaginaire collectif. Félix Guattari, dans un texte des années soixante [1], utilise le terme de fantasme. Il le renvoie à des univers collectifs, sociaux et historiques, et en distingue deux types : le fantasme de groupe et le fantasme transitionnel. Le premier renvoie à des événements, historiques (1968 par exemple) ou produits par le groupe, qui figent celui-ci dans des énoncés stéréotypés, dans des attitudes et des modes d'organisation établis une fois pour toutes et dépendant d'une loi extérieure au groupe : « De tout temps, on s'est organisé comme cela. » Le second, le fantasme transitionnel, est lié à la plasticité du groupe dans ses rapports aux divers éléments produits par les événements. Le groupe joue avec eux plutôt que d'en être le jouet. Il les confronte au dehors, à l'environnement, les ajuste et les modifie. Et, loin d'être exclusifs, ces deux types de fantasme peuvent agir simultanément selon les moments et les circonstances.

Ce qui nous intéresse ici, c'est de pointer les rapports entre le groupe et ses fantômes : quels sont les liens entre les multiples événements (politiques, sociaux, psychiques...) que nous avons traversés, qui nous ont ébranlées, qui ont construit en même temps des contingences singulières (langages, mimiques, rôles, styles d'organisation...), et les manières dont ils s'invitent au quotidien dans nos démarches collectives ?

Précisons. Ces événements sont de tout type et ils marquent une rupture dans un processus. La révolution de 1936 en Espagne, la prise de La Havane en 1959, Mai 68 ou la sortie des Zapatistes en 1994 en sont quatre exemples. Mais ils relèvent également de cette vie interne propre à chaque groupe : l'âge d'or de l'association, les premiers « succès publics », la première grande crise...

Ces événements ne sont pas de simples pages d'histoire que l'on tourne et que l'on referme. Ils développent des vibrations à ondes longues et de différentes natures. Certaines d'entre elles témoignent d'une force de rupture (par rapport à l'esclavage dans la révolution haïtienne, ou à l'exploitation à travers la révolution d'octobre 1917...) et d'une force de création de nouveaux rapports avec la vie, la sexualité, l'organisation, la culture, le travail...

L'échec partiel des révolutions ou des plus petites révoltes n'enlève rien à l'affaire. Les potentialités ouvertes à travers ces événements continuent à insister en nous : « Il y a eu beaucoup d'agitation, de gesticulations, de paroles, de bêtise, d'illusions en 68, mais ce n'est pas ce qui compte. Ce qui compte, c'est que ce fut un phénomène de voyance, comme si une société voyait tout à coup ce qu'elle contenait d'intolérable et voyait aussi la possibilité d'autre chose. C'est un phénomène collectif sous la forme : "du possible, sinon j'étouffe..." [2] »

Ces vibrations produisent également un style, par exemple celui du métallo coco, très prégnant dans certaines régions au passé ouvrier, ou, dans d'autres milieux, de l'intello baba et pacifiste ou encore de l'anar. Ces événements renvoient aussi à des mots d'ordre : « Pour un large front populaire » (1936) « Tout, tout de suite et gratuitement » (1968), « L'usine est à nous » (années soixante-dix), « Do it Yourself » (années quatre-vingts). Ils se caractérisent par des ritournelles (une musique, une manière d'être ensemble, une figure...), une façon de poser les problèmes et d'y répondre (centralisme démocratique, « obéir en commandant »). Le tout nous a également légué des cicatrices, des divisions, des trahisons, que nous pouvons aussi reproduire une, deux, voire trois générations plus tard.

Le point de vue que nous prenons dans ce texte est d'énoncer une des pentes empruntées par les groupes : là où la charge explosive de l'événement et ce qu'il ouvre comme nouvelles possibilités de déplier et d'expérimenter se transforme en autant de petites vérités, de mimiques sur soi et sur le monde. Notre problème est donc de nous interroger sur un des rapports existant entre les événements passés (récents comme lointains) et notre actualité et de saisir sous quelles formes, aujourd'hui, nous les prolongeons.

Déplions cette question autour de deux aspects : ce qui est lié aux événements historiques et ce qui est en rapport à des événements produits directement par le groupe.

1903. Deuxième congrès du parti ouvrier social-démocrate de Russie. Un objectif rallie la cinquantaine de délégués présents : fonder un parti organisé, uni, avec un programme révolutionnaire clair. Au lieu du résultat escompté, des propositions se font face et se braquent sur deux mots, celui de participation personnelle dans l'organisation du parti, thèse soutenue par Lénine, et celui de concours personnel prêté au parti, défendu par Martov.

Ces mots font signe d'une tension entre une conception du parti relativement ouverte chez Martov et celle d'une organisation plus restreinte et plus fermée défendue par Lénine : « Le débat s'envenima jusqu'à l'éclatement de la social-démocratie russe. Sans doute, comme le reconnaît Trotski, des considérations sentimentales jouèrent-elles un certain rôle, de même que l'atmosphère dans laquelle se déroulèrent les débats ; il reste cependant que la rupture entre deux hommes - Lénine et Martov - qui étaient jusque-là des alliés politiques et des amis, la division entre deux fractions d'un parti furent liés à la nécessité d'une organisation d'avant-garde, c'est-à-dire à la conception élitiste du Parti. [3] » Ce congrès institue de nouvelles figures, telles que le militant ou le révolutionnaire permanent, le menchevik ou le bolchevik, et une manière de poser le problème de l'organisation, tel que celui de l'avant-garde et de son rapport avec les masses : sélectionner, conscientiser, encadrer.

Ces énoncés et distinctions en seraient restés là, en somme comme une querelle dans un groupe quelconque, s'ils ne s'étaient pas agencés avec l'événement de la révolution russe de 1917 [4].

De la période 1903-1917 reste une certaine attitude, un style « bolcho », une manière de concevoir la politique. Un mode de vie est né. Pendant des décennies et même jusqu'à aujourd'hui, il va propulser dans le champ de la militance une forme de subjectivité : « Je suis persuadé que des phonéticiens, des phonologues, des sémanticiens parviendraient à faire remonter jusqu'à cet événement (1903-1917) la cristallisation de certains traits linguistiques, de certaines façons - toujours les mêmes - de marteler des formules stéréotypées, quelque soit leur langue d'emprunt. [...] Elle [cette subjectivité militante] a

créé également un champ d'inertie qui devait gravement limiter la capacité d'ouverture de militants révolutionnaires formés à cette école, les justifiant dans une complaisance aveugle à l'égard des mots d'ordre à l'emporte-pièce, et menant la plupart d'entre eux à méconnaître la fonction du désir : pour eux-mêmes d'abord dans le procès de leur propre bureaucratie ; pour les masses ensuite, à l'égard desquelles ils développent une attitude de domination et de mépris, cet amour haineux du militant qui sait tout a priori et qui refuse systématiquement d'entendre autre chose que la ligne. [5] »

Il ne s'agit pas pour nous de nous plonger dans le détail de ces événements ni de les réduire à cette courte histoire. Notre propos vise à faire sentir une idée : les différents événements (1936 en Espagne, 1968 en France, 1999 à Seattle...) qui ont marqué et fabriqué la « gauche » continuent de construire les subjectivités militantes d'aujourd'hui et leurs effets continuent d'activer et/ou de figer nombre de pratiques collectives - actuelles.

## UNE HISTOIRE N'EST PAS L'AUTRE

L'autre aspect de notre questionnement concerne la construction du groupe dans son rapport aux événements qui le constituent. On ne parlera plus ici de l'âge d'or des grandes luttes mais de celles qui sont directement inhérentes à l'histoire du groupe.

### FRAGMENTS D'UNE HISTOIRE DE GROUPE

Éric : « Tu te rappelles du moment où tout s'agençait rapidement, les actions que l'on menait. On était pris dedans 24 heures sur 24. Et l'ambiance qui régnait, le sentiment intense de receler en nous et de déceler à travers le collectif les potentiels qui permettaient de mettre en branle "d'autres possibles", de secouer les ritournelles du fatalisme politique ambiant. »

Olga : « Mais ce rythme, cette vitesse folle dans laquelle nous étions, ont écrasé beaucoup de choses sur leur passage. On était soit dans le coup, soit hors du coup. Peu d'alternatives. Et, plus généralement, cette intensité qui dura quelques temps a produit en elle-même un style, un mode de devenir collectif, des formes d'actions qui nous ont enfermés. Une fois que le "hasard" de cette rencontre collective s'est émoussé, nous avons eu énormément de difficultés à sortir de notre propre image. Et encore aujourd'hui, nous sommes traversés par cela. Regarde par exemple les nouveaux arrivants, ils singent, ils miment, ils reproduisent une forme d'esthétique qui fut la nôtre il y a cinq ans. »

Éric : « C'est bizarre, il y a comme un flux immanent, a-subjectif, qui circule dans ce projet. On est toujours raccordé à cette période chaude, même si aujourd'hui notre réalité a changé. »

Marc : « Oui. Et cela ne nous aide pas forcément. Enfin, il y a les deux à la fois : d'un côté, nous y puisons une certaine force, une confiance en nous, et de l'autre, nous sommes figés dans un certain nombre de rôles, d'habitudes, de peurs que nous continuons à vivre et sans doute à transmettre. »

Éric : « D'ailleurs, ces deux aspects ont chacun leur couleur singulière. À table, dans un bistro, on parle de cela sous la forme de la "grande et belle époque". Mais quand on cause de celle-ci à partir des blessures, des fêlures silencieuses qu'elle a également produites, les lieux de paroles changent, les personnes et le ton aussi. » Olga : « C'est toute l'ambiguïté de ces événements. Il nous faudrait revenir un jour collectivement sur cette histoire, peut-être que cela allégerait notre présent et nous permettrait de fabriquer de nouvelles attitudes, de nouvelles créations... »

## D'UNE PRISE À L'AUTRE

Comment les événements nous travaillent-ils et comment nous y rapportons-nous ? Félix Guattari, dans la distinction qu'il opère entre les deux types de fantasmes cités ci-dessus, parle de deux types de groupes. L'un se voit qualifié d'assujetti : il construit son présent à partir d'un passé élevé au rang de référence ; après cet événement, il ne s'est plus rien passé. Pour ce premier type de groupe, l'important aujourd'hui est de reproduire, de calquer, d'appliquer cette histoire sur le présent. Toute déviation de cette ligne historique sera perçue comme déviationniste, révisionniste. Que cela soit en interne, avec une organisation figée et segmentée, ou dans son rapport à l'extérieur, fermé et légèrement paranoïaque, le groupe assujetti, sûr de sa vérité, se vit comme unique et éternel.

L'autre type de groupe, que Guattari appelle groupe sujet, opère un processus de singularisation en relation directe avec ce qui l'entoure, nourri par lui tout en le nourrissant. Il se crée les moyens d'une double élucidation sur soi et sur son contexte. Il est articulé à un fantasme transitionnel, c'est-à-dire un fantasme inscrit dans une finitude et historiquement daté. Le « groupe sujet », à travers ses pratiques, affirme le caractère non maîtrisable et limité de ses vérités.

Les groupes « sujets » ou « assujettis » ne sont pas forcément deux groupes séparés mais peuvent constituer deux aspects d'un même groupe ou deux tendances, deux devenir possibles. Un groupe « sujet » peut être traversé par des crises de paranoïa qui le referment sur lui même, expulsant en interne tout ce qui ne convient plus à la ligne et voulant se maintenir à tout prix. Inversement, « un parti autrefois révolutionnaire et maintenant plus ou moins assujetti à l'ordre dominant peut encore occuper aux yeux des masses la place laissée vide du sujet de l'histoire (la classe ouvrière), devenir comme malgré lui le porte-parole d'un discours qui n'est pas le sien, quitte à le trahir lorsque l'évolution du rapport de force entraîne un retour à la normale. [6] »

La dimension qui nous intéresse dans ces deux pôles possibles d'un seul et même groupe n'est pas tant de les opposer terme à terme mais plutôt de saisir comment ils s'entrecroisent en vue de commencer à démêler des fils.

Pour cela, il nous faut d'abord pouvoir repérer les fantômes qui circulent, ces forces étranges qui habitent les lieux de nos réunions, notre langage, nos habitudes collectives. Et leur accorder avec respect et reconnaissance la juste place qui leur revient, entre ces livres qui ont pour nous de l'importance : les bouquins d'histoire et les recettes de cuisine. Placés là, on les ouvrira, on les consultera, on les racontera, et surtout on les actualisera et on les transformera selon nos problèmes actuels.

Repérer ces diables de fantômes... plus facile à dire qu'à faire. En tout cas certains d'entre eux. Pour d'autres par contre, à ouvrir tant soit peu les yeux, nous n'aurions pas trop de peine à les débusquer. D'ailleurs, ils font souvent partie intégrante de l'humour ou des insultes mêmes du groupe ou d'un certain nombre de ritournelles, d'attitudes. Les nouveaux arrivants dans un groupe peuvent à ce sujet devenir des « révélateurs ». Et à double titre. « Entrant » dans une culture qui n'est pas la leur, ils sont bien placés pour être aux aguets de ces phénomènes étranges que sont les fantômes. Certains d'entre eux auront d'ailleurs tendance à reproduire d'une façon à ce point caricaturale les tics, les mots d'ordre, les attitudes créés à un moment donné dans l'histoire du groupe qu'ils les feront apparaître presque avec évidence. Le groupe peut se servir de cette opportunité qu'offrent les nouveaux venus pour prendre de la distance et questionner ses fixations, ses mots d'ordre, ses habitudes, ses règles et ses rôles implicites. À cette fin, le rôle actif de « naïf » pourrait leur être proposé : celui qui questionne les évidences, les

allant-de-soi, les répétitions, les rituels et ritournelles (pourquoi c'est toujours lui qui s'assied là ? pourquoi ça ne commence jamais avant que lui n'ait pris la parole ?)

Les échos du « dehors » sont aussi instructifs. Souvent d'ailleurs, ils sont difficilement traduisibles pour ceux et celles du « dedans » : « On entend régulièrement les gens nous dire que nous sommes fermés. Cela veut dire quoi "fermé" ? Sans doute beaucoup de choses, le tout et son contraire. Il est vrai qu'à un moment de notre histoire, nous avons été confrontés à des phénomènes de répression et de dénigrement qui ont créé chez nous un esprit de corps. Une manière pour nous, à cette période-là, de résister face aux attaques. On devait se serrer les coudes. Peut-être que ce mécanisme qui a été utile pour nous à ce moment-là a continué de nous habiter par la suite. Même si, pour l'instant, nous n'avons plus de raisons de craindre le même type de menaces. » Travailler à récolter les manières dont on est perçu, qualifié, « catalogué » par l'extérieur peut aussi être révélateur.

Le pari et l'intérêt de ces différentes modalités de repérage se situe là : d'un côté, percevoir les fils qui nous maintiennent attachés aux fantômes qui agissent en nous en vue de nous lier avec les forces de vie qu'ils nous procurent et, d'un autre côté, nous délier des forces qui nous étouffent, nous empêchent, nous séparent de ce dont nous sommes capables aujourd'hui.

>> Pour prolonger sur le rapport passé-présent, voir Événement et Micro-politiques ; sur une de ses actualisations possibles, lire Problémer.

[1] F. Guattari, « Psychanalyse et Transversalité », éd. F. Maspéro, Paris, 1972

[2] G. Deleuze « Deux régimes de fous », éd. de Minuit, Paris, 2003, p.215

[3] M. Liebman, « Le Léninisme sous Lénine ; 1.La Conquête du Pouvoir », éd Seuil, Paris, 1973, p. 29

[4] « Il reste que, jusqu'à la veille de la révolution de 1917, l'organisation bolchevique demeura soumise à ses instances clandestines et aux règles conspiratives. Ce fut au sein d'un tel parti longtemps replié, et par la force des choses sur lui-même, coupé de son hinterland ouvrier, réduit souvent à un exil pesant, affaibli, divisé et dispersé, que se développèrent des tendances sectaires, appelées à marquer de leur sceau le destin du communisme ». Idem, Liebman, p. 62

[5] Idem, « Psychanalyse et Transversalité », p.189

[6] Idem, « Psychanalyse et Transversalité », p.6

## MICRO-POLITIQUES

Un des problèmes que rencontrent les pratiques collectives tourne autour de l'attention portée à la micropolitique. Les questions qui se posent à ce niveau s'articulent à partir de deux axes.

Le premier axe consiste à circonscrire les différents poisons qui circulent et affaiblissent le corps d'un groupe et à conjurer les pentes qui l'entraînent dans des trous noirs. Nous pensons ici aux phénomènes de fermeture et de bureaucratisation ainsi qu'à toutes ces petites peurs qui viennent s'immiscer dans le corps du groupe et produisent des formes de replis identitaires ou « auto-référentiels », mais aussi aux types de construction collective qui créent dans le langage, dans les attitudes, dans les positions ou les rôles, des disjonctions exclusives, des oppositions binaires et autant de fixations psychologisantes. Enfin, l'analyse micropolitique porte sur les modes d'agencement du désir qui épousent des formes fantomatiques, idéologiques, de pouvoir, où se cultive pour soi-même et pour les autres le large registre des affects tristes (ressentiment, haine...)

Le second axe concerne les compositions de passage et comporte deux aspects. L'un a trait à l'actualisation des potentialités et à l'expérimentation d'agencements jusqu'alors emprisonnés dans des formes ou des images. Ce premier aspect concerne, par exemple, la mise en valorisation de forces qui étaient bloquées dans des rôles assignés ou la modification de certains éléments, de certains usages qui organisaient le cadre matériel ou intellectuel du groupe. L'autre aspect a trait aux tentatives de greffer sur le projet de nouvelles composantes qui, à la base, ne font pas partie de ses habitudes. Il s'agit de se brancher sur le dehors, de renifler ce qui se passe à droite, à gauche, et d'importer de nouveaux usages, techniques, expressions, gestes... Et inversement de faire circuler des savoirs d'usages, des cultures des précédents en vue d'irriguer et de nourrir les pratiques collectives.

Les deux axes de la micropolitique que nous venons d'esquisser sont liés, même si leurs tâches spécifiques sont distinctes. L'un s'intéresse davantage à l'état d'un corps imbibé par des logiques capitalistes et à la manière dont nous concevons nos modes de guérison et de protection collective, quand l'autre nous demande quelles sont les composantes de passage, de transformation que nous sommes capables d'activer.

Nous avons choisi ici de nous concentrer sur la première question et de déplier le problème qu'ouvre la micropolitique dans ses rapports avec une certaine culture de gauche et avec le capitalisme.

## PRENDRE EN COMPTE

Dans un livre à redécouvrir, *L'Anti-Œdipe*, Deleuze et Guattari posaient le problème suivant : « Pourquoi beaucoup de ceux qui ont ou devraient avoir un intérêt objectif révolutionnaire gardent-ils un investissement préconscient de type réactionnaire ? Et plus rarement, comment certains dont l'intérêt est objectivement réactionnaire arrivent-ils à opérer un investissement préconscient révolutionnaire ? Faut-il invoquer dans un cas une soif de justice, une position idéologique juste, comme une bonne et juste vue ; et dans l'autre cas un aveuglement, fruit d'une tromperie ou d'une mystification idéologique ? Les révolutionnaires oublient souvent, ou n'aiment pas reconnaître, qu'on veut et fait la révolution par désir et non par devoir. [1] » Il est, en fait, loin d'être évident que l'intérêt affiché dans un groupe pour telle ou telle ambition ou prétention coïncide nécessairement avec les désirs qui le traversent. On peut très bien avoir un intérêt, même objectif, à vouloir transformer ou renverser une structure de pouvoir et désirer dans le même temps



maintenir ou même acquérir ce même pouvoir. Les révolutions du xxe siècle nous ont appris que le fait de changer un pouvoir d'État ne modifiait pas pour autant les modalités selon lesquelles il s'exerçait, ni n'ôtait le désir de ce pouvoir.

Le point de vue micropolitique nous rappelle donc cette évidence : on n'investit pas un projet par pur dévouement, par la seule raison de la conscience. On amène aussi dans un projet son histoire, sa culture, sa langue, ses rapports aux pouvoirs et aux savoirs, ses fantômes et ses désirs. Ceux-ci ne sont pas à proprement parler individuels, privés mais s'inscrivent dans une multitude de rapports géographiques, sociaux, économiques, familiaux... qui imprègnent plus ou moins fortement nos corps.

Or, il semble que ce problème soit souvent mis de côté dans les pratiques collectives. Quelles en sont les raisons ? Comment se fait-il que la dimension micropolitique soit si étrangère à nos manières de construire du commun ? Ces questions ouvrent un chantier qui nous dépasse largement. Avançons que, du point de vue qui nous intéresse ici - à savoir celui des groupes engagés dans des luttes sociales, politiques, culturelles et inscrits dans cette zone géographique qu'est l'Europe - l'histoire du mouvement ouvrier imprègne peu ou prou leur culture actuelle et qu'elle est sans doute pour quelque chose dans cet oubli, dans cette mise à l'écart de la micropolitique. Explorons succinctement cette hypothèse.

#### « C'EST UN FRONT SECONDAIRE ! »

La culture du mouvement ouvrier a fabriqué pendant un siècle et demi une certaine manière de concevoir l'art, la politique, la vie... Celle-ci avait pour conception majoritaire l'appartenance à une classe, ce qui renvoyait à la question du rôle occupé par celle-ci dans le processus de production. La synthèse ainsi produite autour de la classe ouvrière a permis de capter un certain nombre de forces disparates à travers des nouveaux buts sociaux, des nouveaux modes d'organisation et des nouveaux moyens d'action. Mais cette synthèse a aussi eu divers effets paradoxaux. Citons en deux. L'un consista en une réduction de la diversité constitutive du mouvement autour d'une figure centrale : l'ouvrier mâle des usines. L'autre fut d'incorporer en son sein une partie du programme politique et économique de la bourgeoisie. La Science, le Progrès, l'Universalisme, la position de la Vérité étaient (et sont encore d'ailleurs, du moins pour une grande part des structures issues de cette période) des références partagées. Celles-ci ont produit également un certain nombre de dichotomies : corps/âme, raison/sentiment, public/privé, collectif/individu... qui ont structuré partiellement les modes de pensée et d'organisation.

Un des effets de cette synthèse culturelle produite dans et par le mouvement ouvrier a été de créer une habitude, celle de balayer d'un revers de la main la micropolitique et de la cataloguer comme étant porteuse d'une dérive subjectiviste. Le problème était « ailleurs » : d'une part, dans la position objective de classe, l'évolution des rapports de forces dans l'appareil de production, les enjeux stratégiques qui en découlent et, d'autre part, dans la construction du parti, dans la conscientisation des masses et dans la stratégie de la prise du pouvoir... Le reste était secondaire. Et ce « reste » (l'écologie, les questions de genre, les problèmes d'affects, de désirs, les formations de langage...), quand il était investi, l'était dans un rapport de subordination à ce pôle macropolitique [2].

Cette découpe entre ce qui est considéré comme faisant partie des problèmes à prendre en compte (la macropolitique) et ce qui n'a pas à l'être ou alors subsidiairement (la micropolitique) a produit non seulement un impensé de la dimension de l'écologie des pratiques mais a aussi fabriqué un type de gestion collective des désirs, des sentiments,

des moments de fatigue... Que faire d'autre, en effet, que de gérer le désordre de « l'économie politique des désirs » quand on s'interdit d'apprendre de lui [3] ? On gère donc, par l'évitement, par le déplacement ou l'exclusion et par la discipline. Par exemple, des groupes donnaient (et donnent peut-être encore ?) un « congé politique » à ceux ou celles qui étaient prises de fatigue ou qui « pétaient les plombs ». Certains partis communistes, jusque dans les années soixante, disposaient d'une « police » interne chargée de réguler ces dimensions « personnelles ». Ainsi, la sexualité d'un membre du parti devait-elle être irréprochable (« Nous créons l'homme nouveau » ; « Ne laissons pas nos ennemis nous attaquer sur des affaires de mœurs »), de telle sorte que, si l'un ou l'autre « gambadait » trop souvent et se faisait prendre, il devait s'expliquer devant une instance du parti. Les inimitiés devaient quant à elles être tuées, sauf si cela devenait trop important ; les sentiments de même, vu que la ligne était imposée par ailleurs, à partir d'autres critères plus sérieux, plus « objectifs », et que... « le Parti a toujours raison » [4].

Aujourd'hui cette conception a sans doute changé de formes, de masques mais un même ethos continue de se propager. Cela se traduit, d'un côté, par un discours et une réflexion portant sur les axes considérés comme essentiels au projet (programmation culturelle, déclaration publique ou « image de marque », action politique...) et, d'un autre, « quand on a le temps », quand on en a fini avec « les choses sérieuses », il y a les questions relatives au « reste ». Questions que l'on relègue en règle générale dans ce grand moment fourre-tout que l'on appelle « l'évaluation » (ou plus régulièrement dans le point « divers » de l'ordre du jour). Mais même dans cette perspective, le « reste », s'il est finalement considéré, n'échappera pas à l'option suivante : l'évaluation sera visitée à partir de la macropolitique, c'est-à-dire à partir des grandes lignes prédéfinies : avons-nous atteint nos objectifs ? Quels ont été les dysfonctionnements et les erreurs d'analyses et comment y remédier ?

Il semble, si l'on suit cette hypothèse, que la micropolitique dans cette culture ne dispose pas d'un terrain fertile. Mais il est probable aussi que le fait de faire émerger cette question a été compliqué par l'existence même de ceux qui actuellement ont gagné la lutte à propos de ce qui est possible et pensable pour ce « monde ».

## LA CAPTURE DE L'AFFECT

Ouvrons un nouvel aspect de ce problème de la micropolitique dans son rapport cette fois au capitalisme. En 1986, Félix Guattari écrivait dans *Les Années d'hiver* que la dimension de la micro-politique prenait un nouveau relief en lien avec les modifications du « capitalisme mondial intégré » : « Un certain type de subjectivité, que je qualifierai de capitaliste, est en passe d'envahir toute la planète. Subjectivité de l'équivalence, du fantasme standardisé, de la consommation massive de réassurance infantilissante. [...] Elle n'engage pas seulement les formations d'idéologies conscientes, mais également les affects collectifs inconscients. [5] » Aujourd'hui, quelle est donc la question de la micropolitique des groupes après trente années de restauration capitaliste ou de « révolution conservatrice » ?

Dressons rapidement l'un ou l'autre trait en commençant par un « détour ».

L'ethnologue et cinéaste Jean Rouch a été invité en 1957 par une communauté du Ghana, les Haouka, à venir filmer leurs rituels et danses de possessions. Les Haouka avaient adapté leur culture traditionnelle aux nouveaux dieux modernes (la locomotive, les médecins, les gouverneurs...) qui produisaient des désordres, notamment mentaux. À la fin de chaque semaine, la communauté se réunissait dans un village pour soigner les différentes violences et humiliations infligées sur les lieux de travail ou dans la rue par le

régime colonial britannique. Les désordres psychiques étaient traités par des rituels collectifs, par des danses et des techniques de transe. À ce moment-là, chacun pouvait réincarner la figure de l'opresseur, de celui qui l'avait blessé : l'un devenait le gouverneur, l'autre le contremaître ou le curé... Les maîtres fous [6] expose la manière dont la communauté Haouka s'y prend pour se guérir des poisons injectés par le pouvoir colonial.

Frantz Fanon, médecin algérien, écrivait au même moment : « Le colonialisme accule le peuple dominé à se poser la question constamment : qui suis-je en réalité ? Les positions défensives nées de cette confrontation violente du colonisé et du système colonial s'organisent en une structure qui révèle alors la personnalité colonisée. Il suffit simplement pour comprendre cette "sensitivité" d'étudier, d'apprécier le nombre et la profondeur des blessures faites à un colonisé pendant une seule journée passée au sein du régime colonial. Il faut se souvenir en tout cas qu'un peuple colonisé n'est pas seulement un peuple dominé. [7] »

Ce processus de colonisation est-il « réservé » aux seuls peuples « barbares » vivant au-delà des frontières de la Méditerranée ? Ne fallait-il pas également civiliser les populations européennes ? En 1885, lors des débats parlementaires visant à l'instauration de l'école républicaine, Jules Ferry affirmait déjà que : « Les races supérieures ont un droit vis-à-vis des races inférieures. » Un droit mais aussi un devoir : « Elles ont le devoir de civiliser les races inférieures. » Francis Imbert, qui rapporte ces paroles dans son livre Pour une praxis pédagogique [8], note que les positions de « supérieur » et « d'inférieur », de Civilisé et de Sauvage, se transfèrent d'un champ à l'autre : de la colonisation à l'école et inversement. Ce transfert constitue une opération de légitimation : il est aussi légitime de soumettre le territoire enfance à une entreprise de colonisation qu'il l'est d'y soumettre des civilisations décrétées inférieures. Inversement, c'est parce qu'elles sont définies comme demeurées en « enfance » que certaines civilisations sont destinées à subir une « civilisation ». Et ce processus de « colonisation interne » ne vise pas seulement l'enfance, mais bien l'ensemble du vivant constitué en population et ce, à travers la gestion de la santé, de l'hygiène, de l'alimentation, de la sexualité... Un traité, écrit en 1898 et portant sur l'allaitement, exprime cette idée : « Dans le peuple, les soins dont on entoure les enfants sont encore ceux qui sont enseignés par des aïeux. Les mères pauvres consultent plus volontiers l'herboriste du coin que le médecin du bureau de bienfaisance. Aussi est-ce une véritable guerre que l'on est obligé de faire aux préjugés et aux remèdes dits de bonne femme. [9] »

Michel Foucault, quant à lui, voit dans ce tournant « moderne » l'instauration d'un nouveau régime de pouvoir. Il utilise le terme de bio-politique pour désigner la manière dont le pouvoir tend à se transformer à la fin du xviii<sup>e</sup> siècle. Moment où se construit un régime de pouvoir « disciplinaire » qui a pour objet d'une part de contraindre et d'habituer les « individus » aux nouveaux types de production (la grande industrie), et d'autre part de s'immiscer dans la vie elle-même, c'est-à-dire dans le langage, les affects, les désirs, la sexualité, bref le corps tout entier. Obtenir donc des individus des prestations productives, en modulant et en intégrant le corps, les gestes, les rythmes dans la machine industrielle. Ce gouvernement des individus est complété par un contrôle des populations à travers une série de « bio-pouvoirs » qui administrent la vie (hygiène, démographie...) de manière globale afin de permettre une maximalisation de la reproduction de la valeur. Autrement dit, la vie fait désormais partie du pouvoir [10] .

Au cours des trente dernières années, ce mode de pouvoir a pris une nouvelle vitesse et s'est focalisé toujours davantage sur la production de la subjectivité. Les nouvelles

techniques, audiovisuelles et publicitaires entre autres, essayent dès notre plus jeune âge de nous faire intégrer des modes de signification en rapport avec les systèmes hautement différenciés de la production. Elles sont en quelque sorte les nouvelles matrices qui modèlent l'imaginaire, injectent des personnages, des scénarios, des attitudes ; elles imposent, en somme, toute une micropolitique des relations. À côté de (ou de façon adjacente à) ce système de production de signes s'élabore au sein de l'entreprise une nouvelle doctrine : « Toute prise en compte d'éléments personnels dans le jugement que porte [...] l'entreprise sur [le travailleur] est a priori considérée comme un risque d'empiètement sur la vie privée. Il est clair qu'un tel schéma [...] est aujourd'hui devenu totalement obsolète. L'élaboration d'une vision de l'avenir de l'entreprise, la conception stratégique, l'animation d'équipes de travail, la création de réseau de relations en appellent à des qualités qui vont très au-delà de la seule compétence technique et qui mobilisent la personnalité tout entière. [11] »

Mais ce mode de relation de pouvoir, qui a pour objet la vie et ses conduites, ne réduit pas pour autant cette vie à un mode unique de relation. « Il faut, pour que s'exerce une relation de pouvoir, qu'il y ait toujours des deux côtés au moins une certaine forme de liberté. Même quand la relation de pouvoir est complètement déséquilibrée, lorsque vraiment on peut dire que l'un a tout le pouvoir sur l'autre, un pouvoir ne peut s'exercer sur l'autre que dans la mesure où il reste à ce dernier encore la possibilité de se tuer, de sauter par la fenêtre ou de tuer l'autre. Cela veut dire que, dans les relations de pouvoir, il y a forcément possibilité de résistance, car s'il n'y avait pas possibilité de résistance - de résistance violente, de fuite, de ruse, de stratégies qui renversent la situation, - il n'y aurait pas du tout de relation de pouvoir. [12] » Il y aura, alors, des états de domination.

## LA CRÉATION D'UNE CULTURE DE SOI

Prendre en compte que nous ne sommes pas extérieurs aux relations de pouvoir (localisées par exemple dans une structure d'État) mais que celles-ci sont immanentes à nos pratiques nous pose la question suivante : quels sont les procédés, usages que le groupe met en œuvre, invente afin de s'approprier ou se réapproprier une culture de soi ? Autrement dit, notre problème n'est pas seulement d'avoir des groupes actifs et intelligents sur la nature du système monde capitaliste, mais qu'ils se rendent aussi capables de penser et de construire leurs agencements collectifs. Car ceux-ci ne sont pas moins modelés par le système qu'ils dénoncent par ailleurs.

La micropolitique se noue autour de ce problème. Elle n'est pas un supplément d'âme pour un groupe en détresse ou actif, elle investit, au même titre que la macropolitique, mais à des échelles différentes, les mêmes objets sous des formes différentes. Le sexe, l'argent, l'esthétique de soi... agissent aussi bien au niveau macro (par ex. la circulation monétaire, l'image télévisuelle de la femme...) qu'au niveau micro mais sous des formes autres. Et l'un l'autre se relancent, se lient, non pas sous un mode de subordination ou de contradiction mais comme une disjonction inclusive qui « affirme les termes disjoints, les affirme à travers toutes leurs distances, sans limiter l'un par rapport à l'autre ni exclure l'un de l'autre, (et c'est là) peut-être le plus haut paradoxe [13] ». « Soit ceci et soit cela » au lieu de « ou bien ceci, ou bien cela ». Inclusion de l'un dans l'autre : les termes - différents l'un de l'autre, ils sont distincts et distinguables, mais en même temps, ils sont (partiellement) inclus l'un dans l'autre, ils existent (partiellement) l'un par l'autre et interagissent.

Ce qui nous importe ici est donc de penser ce « soit » de la micropolitique, sa singularité, pris dans des agencements de pouvoir et des pratiques de libertés. À ce niveau, la question n'est pas de nous libérer d'un État oppressif ou sous la coupe du capital en

revendiquant des droits individuels ou des conventions collectives puisque c'est l'État qui est matrice d'individualisation : « Sans doute l'objectif principal aujourd'hui n'est-il pas de découvrir, mais de refuser ce que nous sommes. Il nous faut imaginer et construire ce que nous pourrions être pour nous débarrasser de cette "double contrainte" politique que sont les individualisations et la totalisation simultanées des structures du pouvoir moderne. Le problème à la fois politique, éthique, social, et philosophique qui se pose à nous aujourd'hui n'est pas d'essayer de libérer l'individu de l'État et de ses institutions, mais de nous libérer, nous, de l'État et du type d'individualisation qui s'y rattache. Il nous faut promouvoir de nouvelles formes de subjectivité. [14] » Et celles-ci se construisent non pas à coup de bonne volonté, qui est encore une des formes du pouvoir moderne, mais à partir d'un art de faire, c'est-à-dire d'artifices qui obligent à prendre en compte dans nos pratiques collectives le caractère immanent des modalités d'exercice du pouvoir, la manière dont celles-ci fabriquent nos corps et nos manières de penser, et qui nous poussent, dans le même geste, à chercher de nouvelles façons de se rapporter à soi et d'agir ensemble.

La question est, aujourd'hui : de quelles techniques et savoirs collectifs avons-nous besoin en vue de soigner et de conjurer ces empreintes corporelles qui affectent nos capacités d'agir et de penser et tendent à nous rendre impuissants ?

>> Pour prolonger sur cette dernière question, lire *Artifices et Souci de soi* ; sur la question des relations de pouvoir, voir *Pouvoir* et sur ce dont nous sommes capables dans ce type de régime, lire *Scission*.

[1] Deleuze et Guattari, "L'Anti-Oedipe, capitalisme et schizophrénie", « Les Editions de Minuit », Paris, 1972, p.412

[2] Avec, comme soutien théorique, la distinction entre l'infrastructure (économique) et la superstructure (idéologique, culturelle, esthétique...).

[3] Voir, par exemple, le film de R. Goupil, "Mourir à trente ans", 1982.

[4] Il se peut d'ailleurs que cette culture des luttes idéologiques, qui a tant marqué l'histoire des mouvements révolutionnaires et réformistes, soit une manière de traduire les rapports micro-politiques dans un langage socialement admis par le groupe ou par le parti.

[5] F. Guattari, "Les années d'hivers", éd. Barrault, Paris, 1986, p.229

[6] J. Rouch, coffret DVD, éd. Montparnasse, Paris, 2004

[7] F. Fanon, "Les damnés de la terre", éd. Maspero, Paris, 1961, p.178.

[8] F. Imbert, « Pour une praxis pédagogique », éd. Matrice, 1985, Vigneux p.165

[9] Cité dans L. Boltanski, "Prime éducation et morale de classe" ; éd. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 1984, p.34 ; voir également : *Revue Recherches*, "Disciplines à domicile, l'édification de la famille", n°28, éd. Recherches, Paris, 1977.

[10] Voir sur ce sujet M. Foucault, "Il faut défendre la société", éd. Gallimard, Paris, 1997, et Judith Revel, "Le Vocabulaire de Foucault", éd. Ellipse, Paris, 2002.

[11] L. Boltanski et E. Chiapello « Le nouvel esprit du capitalisme », ed Gallimard, 1999, p. 132

[12] M. Foucault « Dits et Ecrits IV », ed. Gallimard, 1994, p. 720

[13] G.Deleuze-F.Guattari, "L'Anti-oedipe, Capitalisme et Schizophrénie", éd. de Minuit, Paris, 1972, p.90

[14] M. Foucault « Dits et Ecrits IV », ed. Gallimard, 1994, p.232

## PARLER

« Soyez plus précis, s'il vous plaît. Je vois, vous devez absolument mieux communiquer. » Paroles. Paroles inlassables des communicateurs modernes. Chaque fois, ils nous font le coup, qu'importe la situation, – une grève, une dispute dans un couple, Tchernobyl... –, c'est un problème de communication. Villepin l'a dit : « je me suis fait mal... comprendre ». À quoi toutes celles qui sont descendues dans la rue rétorquent : « Non, non, on t'a très bien compris, on voit ce que tu veux quand tu utilises ces mots-là. » La proposition se voit renversée : la question n'est plus de juger le langage du point de vue de celui qui entend mais bien de celui qui parle. Nietzsche ne dit pas autre chose : « Un mot ne veut dire quelque chose que dans la mesure où celui qui le dit veut quelque chose en le disant. [1] » Il nous propose une règle : « Traiter la parole comme une activité réelle, se mettre au point de vue de celui qui parle. [2] » Et une question : « qui ? » Qui parle ? « [...] une chose étant considérée, quelles sont les forces qui s'en emparent, quelle est la volonté qui la possède ? Qui s'exprime, se manifeste, et même se cache en elle ? [3] »

Faisons nôtre la proposition nietzschéenne : le langage comme rapport de forces. Il s'agit donc moins de cerner, comme font certains linguistes, ce qui caractérise une langue ou un échange verbal (émetteur-récepteur) que de s'ouvrir aux agencements d'une parole, au mouvement dans lequel elle s'insinue et au contexte dans lequel elle surgit. Ensuite, visitons le rapport entre les mots et les actes. Contrairement à l'énoncé « ce ne sont que des mots », nous prenons le pli d'imaginer les mots comme des « mots d'ordre » : ils agissent et transforment la réalité.

### LE « NOUS PARLONS »

Première idée : le langage n'est jamais seul, il n'est ni neutre, ni détaché de lui-même, mais il fait partie d'un ensemble de variations continues. On peut à ce titre concevoir la langue sans point fixe. Ni départ ni fin. En ce sens, elle se construit d'un dire allant à un autre dire. C'est un ouï-dire : « Je nais dans la langue », « Je parle à partir de toutes les autres paroles qui m'ont précédée. »

Avant d'être une affaire de communication entre un émetteur et un récepteur, la langue est prise dans des agencements d'énonciations collectives. Ceux-ci sont de différents types : sociaux, culturels, économiques, sémantiques, phonétiques... Et ils vont, par leur infinie variabilité, déterminer et distribuer des rapports finalement plus personnels à la langue. En somme, la langue que nous parlons n'est pas une langue directe, elle est toutes les langues que nous empruntons indirectement à notre univers singulier : « Il y a beaucoup de passions dans une passion et toutes sortes de voix dans une voix, toute une rumeur, une glossolalie [4] : c'est pourquoi tout discours est indirect. [5] » Pour le dire autrement, « celui qui parle reçoit d'abord la parole d'autrui (en commençant par la voix de sa mère) avec toutes ses intonations, ses affirmations émotionnelles. Ma propre expressivité trouve chaque mot déjà habité par l'expressivité de l'autre. [...] Parler revient à se frayer un chemin dans le mot même, qui est une multiplicité pleine des voix, des intonations, des désirs des autres. [6] »

Nous sommes donc pris dans des circuits de paroles qui peu ou prou agissent en nous et, en même temps, nous parlons en produisant à notre tour de nouveaux actes langagiers dans nos familles, dans nos relations, dans notre environnement... C'est le premier aspect de cette question. Le second aspect concerne le circuit de cette parole. Il ne s'inscrit pas dans le désert, dans un néant que nous n'avons plus qu'à remplir, mais dans une multiplicité de rapports de forces qui construisent la langue.

Avançons comme seconde idée que le langage, avant d'être un marqueur syntaxique, est d'abord un marqueur de pouvoir. Qu'apprend-t-on en majeure partie à l'école ? À former des phrases correctes. Nul n'est censé ignorer la grammaticalité dominante, sinon il relève d'institutions particulières aménagées pour ses soins. Les enfants dyslexiques, les déviants, les inadaptés ont droit à des cours particuliers, spécialement prévus pour leur sous-système grammatical où, à force de répétitions, on adaptera, au pire on traduira, leur langage dans Le langage : « Les mots ne sont pas des outils mais on donne aux enfants du langage, des plumes et des cahiers, comme on donne des pelles et des pioches aux ouvriers. [7] »

L'histoire de l'école et la construction de la langue française illustrent ce mouvement de façonnage d'un type de langage sur un autre. Il nous faut relire le père de la sociologie française, Émile Durkheim, dans son article « L'Éducation morale », publié en 1902 : « Je me demande si les rapports entre maîtres et élèves ne sont pas, à bien des égards, comparables aux précédents (colonisateurs-colonisés, civilisation « supérieure »-civilisation « inférieure »). Entre eux, en effet, il y a le même écart qu'entre deux populations de cultures inégales. [8] »

Nous sommes en quelque sorte dans un double mouvement. D'un côté, en externe, il s'agit de civiliser les « peuples primitifs » et, de l'autre, en interne, de civiliser les classes laborieuses. Le processus de « colonisation interne » s'inscrit dans le grand chamboulement de la période des Lumières et dans l'enjeu de la construction des États-nations avec ses différentes implications : nouvelle gestion du territoire, formation de corps (militaires, fonctionnaires...) Le langage n'est pas épargné par cette redistribution du pouvoir, qui naît à la suite de la Révolution française.

« Le conflit entre le français de l'intelligentsia révolutionnaire et les idiomes ou patois est un conflit pour le pouvoir symbolique, qui a pour enjeux la formation et la ré-formation des structures mentales. Bref, il ne s'agit pas seulement de communiquer mais de faire reconnaître un nouveau discours d'autorité, avec son nouveau vocabulaire, ses termes d'adresse et de référence, ses métaphores, ses euphémismes et la représentation du monde social qu'ils véhiculent et qui, parce qu'ils sont liés aux intérêts nouveaux de groupes nouveaux, sont indicibles dans des parlars locaux, façonnés par des usages liés aux intérêts spécifiques des groupes paysans, par exemple. [9] »

Le langage n'est donc pas vierge de rapports de forces spécifiques qui traversent aussi bien des tissus géographiques, des logiques de classes, des codes familiaux ou amoureux [10]...

Ces deux aspects, à savoir « les voix qui peuplent ma voix » et « la langue comme rapport de forces », résonnent également dans les collectivités. Le groupe, comme système langagier, se construit, d'une part, de tous ces mots empruntés à la langue d'origine, ce qui, comme nous le verrons plus loin, n'est pas sans effet sur leur culture singulière. D'autre part, tout groupe se trouve pris dans des rapports de forces qui ont pour enjeu de déterminer sa langue majeure. Celle-ci imposera un style et une posture langagière, c'est-à-dire toute une phonétique et toute une syntaxe singulière qui se mettront à circuler dans le groupe, « une manière spécifique de parler ». Des mots seront sélectionnés dans l'univers culturel du collectif et ils fabriqueront autant de ritournelles, de codes... Et une manière d'appréhender et de formuler les problèmes et les propositions se cristallisera peu à peu.

Mais la question est peut-être moins, à ce niveau, de savoir identifier la composition de cette langue dominante que d'inventer les manières dont le groupe va s'y prendre pour la dérégler. Faire balbutier en quelque sorte ces formations de pouvoir, les normes



majoritaires syntaxiques, phonétiques... bref les régimes linguistiques de pouvoir qui imposent une hégémonie dans le point de vue du « parler correct » du groupe. La question se situe donc du côté des capacités d'un groupe à faire fuir sa propre langue majeure et à inventer de nouveaux mots capables de l'entraîner dans un devenir bâtard, étranger en somme à sa propre culture langagière.

## LA MAGIE DES MOTS

Ouvrons une nouvelle proposition : contrairement à l'énoncé qui tend à affirmer que « des mots, ce ne sont que des mots », « des mots, c'est du vent », où les mots seraient sans prise ni implication sur la réalité, on préférera s'intéresser ici à tous ces mots qui, sans en avoir l'air, ordonnent la vie. Partir, en somme, d'un autre énoncé : « Le langage n'est pas la vie, (mais) il donne des ordres à la vie ; la vie ne parle pas, elle écoute et attend. [11] »

Le terme « performatif » désigne ce rapport entre les mots et les actes. Il qualifie tout énoncé qui, dans le présent où il est formulé, produit comme effet pour le futur l'effectuation, la concrétude de ce qu'il énonce, de ce qu'il nomme. Le cas le plus visible et le plus limite de l'énoncé performatif est l'acte juridique. Un juge peut déclarer « je vous condamne » et cette parole aura pour effet que la sentence sera immédiatement exécutoire. Il va sans dire que l'énoncé « je vous condamne » « marche » par le fait que celui qui le prononce détient une autorité symbolique et que, autour de lui, un ensemble d'institutions garantissent le pouvoir de cet énoncé : les flics, les prisons, les huissiers... A contrario, un soldat peut toujours dire à son capitaine : « Monsieur, allez laver les latrines », il y a peu de chances dans une situation habituelle que sa parole ait d'autre effet que de l'amener à être considéré comme un dément ou comme quelqu'un qui pose un acte d'insubordination.

Prenons un autre exemple. Différentes associations cohabitent dans une même maison. Vu le développement de chacune d'entre elles, l'endroit commun devient exigü. Il faut faire de la place, quelqu'un doit partir. Lors d'une réunion tendue sur ce sujet, une personne relativement habilitée ou reconnue, membre du principal et du plus ancien groupe occupant le lieu, énonce ceci : « Avec telle assoc', nous, nous n'avons plus aucun contact ; par contre, avec telle autre, nouvelle, nous partageons un certain nombre de choses intéressantes qui sont appelées à s'étoffer. » Il se fait que concrètement, jusque-là, il n'en est rien. Mais cet énoncé aura pour l'effet de nouer des contacts plus directs entre les deux associations censées avoir « des choses à partager » alors que ce qu'il restait de liens avec l'autre va définitivement s'estomper. Ce qui aura pour deuxième effet que l'association récemment installée dans les lieux se sentira légitimée dans sa volonté de rester et que l'autre ne tardera pas à chercher ailleurs. Mais ce mot d'ordre ou cet énoncé performatif - « nous partageons un certain nombre de choses » - ne fonctionne que par son caractère daté, circonstanciel, lié à un moment précis de la vie de l'association, et par la personnalité ou le statut de celui qui le prononce. Autrement dit, les mots performatifs trouvent leur force dans leur relation avec un corps [12].

## CORPS ET PAROLES

« Si le corps concerne nos forces les plus immédiates comme les plus lointaines par leur origine, tout ce que dit le corps - son bien-être et ses malaises - nous renseigne le mieux sur notre destinée. [...] Nietzsche l'éprouve longuement et le surveille passionnément : plus il écoute le corps, plus il se méfie de la personne que le corps supporte. [13] »

Situation : un collectif dont certains des membres se sentent étouffés. Ils ne comprennent plus ce qui se passe, ce qu'ils font et où va le projet. Et ils ont beau essayer de se

relancer, le corps ne répond plus. Après des mois de végétation, ils se mettent à parler de ce qui leur arrive. Une expression va se dégager de leurs discussions : « Nous sommes en crise ». Le terme « crise » n'indique rien en soi. Mais, pour le collectif, il nomme, d'une part, ce que peut être l'état corporel de ses membres et, d'autre part, il fonctionne comme mot d'ordre : « comprenons cette crise ». La parole « crise », dans ce cas, s'agence à cette situation et relaie peu ou prou l'agissement muet du corps. Muet n'est pas le terme exact ; disons plutôt que les expressions, les mots s'insèrent dans le corps comme celui-ci émet des signes qui travaillent le langage, le fait « parler » : « La maladie se développe dans mon corps, je ne le sais pas, mais petit à petit, j'ai des crampes d'estomac, des difficultés de digestion. Voilà autant de signes qui me font dire que... »

Un énoncé, une parole intervient en quelque sorte aussi bien comme un acte de langage qui ordonne au corps que comme un acte de langage, une prise de parole, qui vient du corps. Cette articulation va produire entre la parole et le corps des effets de conjuration d'une situation : « Je sens une grande fatigue en moi, il est temps que je m'arrête de courir. » Ou alors il va produire des effets qui sont plutôt de l'ordre de l'anticipation d'une situation ; il en va ainsi d'un énoncé tel que celui de la première Internationale, - « Prolétaires de tous les pays, unissez vous ! » - lancé avant que soient données les conditions même de l'existence d'un prolétariat comme corps organisé.

Cet acte de langage dans le corps et par le corps peut aussi avoir des conséquences d'une autre nature. Ainsi, il peut tendre à détacher l'un de l'autre le corps et la parole : « Tout va bien, et tout va bien se passer, c'est juste une question de temps et de volonté » alors qu'en « dedans », ça n'arrête pas de craquer, de se fissurer. Au contraire, l'articulation corps-parole peut pousser les deux termes, les deux pôles, à se réunir, à converger, tel le premier « je t'aime » dans l'effusion de deux corps qui s'entrelacent. Enfin l'articulation peut produire un brouillage de perception comme dans le cas de l'énoncé : « Nous fonctionnons en autogestion », alors que le corps est en réalité stratifié et hiérarchisé.

Bizarre articulation en effet que ce dernier rapport entre un énoncé affirmé avec force et conviction à tout qui veut l'entendre - « Nous fonctionnons en autogestion » -, alors que le corps est pris dans des régimes de segmentation et de stratification. Pourtant l'énoncé fonctionne, il « (per)forme » les pensées, les convictions, les personnes que le corps supporte par le fait qu'il s'insère dans des pratiques, des gestes, des réunions collectives qui semblent confirmer ces mots. Le caractère quasi magique des mots performatifs « marche » donc en rapport à certains agencements.

Et ce mot d'ordre - « vivre en autogestion » - fonctionne d'autant mieux comme réalité si, dans les têtes de celles qui sont dans le projet ou qui le rejoignent, il résonne déjà comme mot d'ordre, comme a priori sur ce qu'elles sont censées venir découvrir. Il résonne doublement en somme : avec toutes les histoires et les voix passées et avec les paroles de tous ceux qui sont impliqués dans le projet et qui vont confirmer ce mot d'ordre... Mais jusqu'à quand ? On imagine la séquence : lorsque le mot « autogestion » perdra de sa magie, quand l'effet « mot d'ordre », pour telle ou telle raison, se détraquera, quand la personne regardera différemment le projet et découvrira toutes ses stratifications, alors elle se retournera contre ceux qui l'ont « envoûté » et elle les traitera de salauds, de manipulateurs, de voleurs d'idées... Ce faisant, elle oubliera que ce mot d'ordre d'« autogestion », elle le portait elle aussi et le propageait. Se sentant désabusée, trahie, elle ira chercher ailleurs la possibilité de sa réalisation ou elle s'enfermera dans la rancœur ou le cynisme : « Quoi ? L'autogestion ? Laisse tomber, j'ai déjà donné ! »

On rejoint ainsi par un autre biais le problème de tout à l'heure : comment dérégler et devenir étrangers aux langues majeures qui habitent nos territoires, nos groupes et nos têtes ? Pour les mots d'ordre comme pour le langage majeur, la question n'est pas tant d'y échapper, - on est dedans - mais « de transformer les compositions d'ordre en composantes de passage. [14] »

D'un côté, il s'agit donc de jouer avec les différents mots d'ordre qui prescrivent notre réalité, de s'en détacher quelque peu. Questionner ce qu'ils ouvrent comme ce qu'ils referment. Le « nous partageons quelque chose » de l'exemple ci-dessus a pu créer des passerelles entre des pratiques qui n'en n'avaient pas auparavant mais, en même temps, la suite de l'énoncé disqualifiait une autre pratique, celle avec qui « nous n'avons rien à partager ». Suivons donc cet énoncé pour ce qu'il apporte, mais pesons en même temps sa pertinence et sachons rire de l'ordre que produit ensuite la découpe binaire qu'il opère entre « amis » et « ennemis ».

D'un autre côté, il s'agit de développer une relative prudence face à ces ordres que nous donnons à la vie. De quelle manière va-t-on parler d'une chose ? Quels seront les effets pratiques de tel mot sur notre corps et sur notre devenir ? Nommer par exemple un processus par des mots du type « nous avons commis une faute grave » ou « ce que nous avons vécu n'est qu'une illusion » va sans doute avoir pour effet de produire de la culpabilité, ou une forme de déprime. User du mot « erreur » à la place du mot « faute » et de l'expression « nous avons vécu une expérience ambivalente » au lieu de « ce n'était qu'une illusion » produira éventuellement un autre rapport à ce qui se vit et à ce qui se réalisera dans le futur.

Préférons donc les mots qui s'agent au corps et composent avec lui de telle façon que cela génère des passages vers de nouvelles manières de parler et de danser plutôt que d'ordonner à la vie de se taire, de se déprécier ou de mourir.

>> Pour prolonger sur les effets des mots, voir Théories (effets des) et Fantômes, et pour ceux de leur prise en compte, lire Silence et Subsides.

[1] G.Deleuze, « Nietzsche et la philosophie », éd. PUF, Paris, p. 84

[2] idem, p.84

[3] idem, p.87

[4] « ...production d'un vocabulaire inventé, constitué par des néologismes et une syntaxe déformée... », in « Petit Larousse illustré », Paris, 1990

[5] G.Deleuze et F.Guattari, « Mille Plateaux, Capitalisme et Schizophrénie », éd.de Minuit, Paris, p.97.

[6] M. Lazzarato, « Les Révolutions capitalistes », éd. « Les empêcheurs de penser en rond », Paris, 2005, p159

[7] Idem, « Mille plateaux », p.96

[8] Voir à ce sujet Francis Imbert : « La Question de l'Ethique dans le Champ éducatif », éd. Matrice, Paris, 1987, et Anne Querrien : « L'Enseignement », éd. « Recherches », n°23, juin 1976, Paris.

[9] P. Bourdieu « Ce que parler veut dire », éd. Fayard, Paris, 1982, p.31

[10] Du moins c'est une vision de la langue. Pour la linguistique classique, par exemple celle de Noam Chomsky, il n'en est rien. Pour lui, la théorie linguistique a affaire à un locuteur idéal, inséré dans une communauté linguistique homogène, connaissant sa langue parfaitement. En fait, il s'agit d'extraire un certain nombre de composantes de la langue qui rendent possible une étude scientifique. Par la même, il faut exclure du langage tout ce qui viendrait polluer le modèle (social, politique, stylistique,...). Contrairement à une langue qui se penserait comme un système de variations complexes, la linguistique de Chomsky vise à refermer la langue sur ses constantes et sur une homogénéité. La langue en somme devient dans ce modèle un arbre que l'on peut décomposer et hiérarchiser. Il n'est pas étonnant qu'avec ce modèle théorique, Chomsky se désole de faire une science qui ne correspond pas à son idéal libertaire.

[11] Idem, « Mille plateaux », p.96

[12] Un corps est ici une forme quelconque constituée d'une multitude de rapports : une molécule, un individu, un groupe, une société...

[13] P. Klossowski, « Nietzsche et le cercle vicieux », éd. « Mercure de France », Paris, 1969, p. 50-51

[14] Idem, « Mille Plateaux », p.139

## POUVOIR

Certains mots sont à ce point chargés de significations qu'il est difficile d'en parler. « Pouvoir » fait partie de ces mots. Parmi ses connotations multiples, nous avons le grand P du pouvoir localisé dans les appareils d'État, dans les institutions publiques ou privées, dans certains organes internes des structures associatives (Conseil d'Administration, Coordination, Bureau). « Pouvoir » désigne également une propriété, celle d'une classe sociale qui l'aurait conquis. Il est considéré aussi comme une essence ou un attribut, qui distinguerait ceux qui le possèdent (dominants) de ceux sur lesquels il s'exerce ou qui en seraient privés (dominés)...

Pour certains groupes, et à partir de ces différentes acceptions, une valeur négative est attachée au mot « pouvoir », auquel on oppose des valeurs plus positivement connotées telles que démocratie ou égalité.

Cette première logique se manifeste selon diverses attitudes. L'une relève en quelque sorte d'une position « dure », où l'enjeu du groupe sera de maintenir à tout prix les formes les plus parfaites d'égalité entre ses membres ; toute personne qui dérogera à cette règle se verra accusée d'autoritarisme et priée de revenir dans les rangs. Le regard se portera donc en priorité sur les signes apparents, sur la formalisation, le partage et la répartition des tâches, des activités et des fonctions, et moins, la plupart du temps, sur les processus et les contenus que cela permet de produire. Le critère choisi dans cette dynamique est la moyenne : ceux qui ont « plus de... » doivent se retenir et ceux qui ont « moins de... » doivent « accéder à... » Implicitement, le « faible » sera ici adulé et le « fort » sera châtié afin que toutes et tous convergent vers le même idéal d'une égalité enfin réalisée.

À partir du même point de vue négatif sur le pouvoir, une autre attitude a cours. Elle est plus soft, le moralisme y est moins prégnant. Ici le pouvoir est perçu comme une construction sociale : « Nous vivons dans un monde hiérarchique... » Le pouvoir est donc une résultante du système inégalitaire et, vu que nous sommes nés dedans, c'est un leurre de s'imaginer devenir capables de le supprimer en un coup de baguette magique et encore plus de penser pouvoir fonctionner de manière « idéalement » égalitaire par le fruit de la simple bonne volonté.

Dans une telle conception, le pouvoir garde une connotation négative, toujours opposée à une valeur supérieure d'égalité. Mais l'enjeu est cette fois de modifier petit à petit ce que l'on pourrait appeler les asymétries qui ont cours dans le groupe, dans le but de les faire disparaître à terme. Ce point de vue est traversé par l'idée que l'égalité suppose la réalisation et la fabrication d'une certaine uniformité des positions, des compétences et des capacités. Paradoxalement, le critère passe donc bien également par une moyenne à atteindre ou à produire, mais la posture n'est pas la même : ici s'affirme et se construit une volonté de permettre une appropriation partagée d'un certain nombre de facultés et de compétences reconnues comme importantes et détenues par l'une ou l'autre personne. On ne canalise plus celui ou celle qui les détiennent, on ne les réfrène plus, on les convie à les partager et, ce faisant, on escompte pouvoir marcher ensemble vers l'égalité.

Dans les deux cas, on imagine le pouvoir comme une entité séparée qu'il s'agit de restreindre ou de s'accaparer et on pense qu'une fois cet objectif réalisé, l'unité pourra être consacrée. Cette conception facilite la tâche de la pensée en lui permettant de réduire un phénomène complexe à des attributs (il a un certain nombre de...) ou à une

psychologisation, à une personnalisation des fonctions dans un groupe. Nous y reviendrons.

### LE POUVOIR COMME...

Changeons maintenant de perspective et regardons désormais le pouvoir comme un ensemble de relations, ce qui implique qu'il s'exerce sur quelque chose ou sur quelqu'un. En même temps, « l'un » et « l'autre » acteurs de la relation qui se construit ne sont pas fixés dans un rôle : tour à tour, voire simultanément, chacun des pôles de la relation intervient, bouge, fait évoluer le rapport, le jeu de pouvoirs, c'est-à-dire d'influences, tant sur la situation que sur la relation qui se tisse.

Prolongeons cette première définition autour de ce que Michel Foucault appelle la physique (ou microphysique) du pouvoir : toute force, en même temps qu'elle est affectée par une autre force, suscite une résistance qui, à défaut de l'arrêter, contrecarre l'action de la première. Les forces entrent nécessairement en rapport non pas d'opposition ou de contradiction mais de contrariété dissymétrique.

« Le pouvoir, c'est le nom que l'on prête à une situation stratégique complexe dans une société donnée. [1] » Ou encore : « Le pouvoir est rapport de force ou plutôt tout rapport de force est rapport de pouvoir. Comprenons d'abord que le pouvoir n'est pas une forme, par exemple la forme « État » [...]. En second lieu, la force n'est jamais au singulier, il lui appartient essentiellement d'être en rapport avec d'autres forces, si bien que toute force est déjà rapport, c'est-à-dire pouvoir. [...] La force n'a pas d'autre objet ni sujet que d'autres forces, pas d'autre être que le rapport : c'est une action sur les autres actions, sur des actions éventuelles, sur des actions futures ou présentes. [À partir de cet axiome, on peut] concevoir une liste de variables ouvertes, exprimant le rapport de force ou de pouvoir constituant des actions sur des actions : inciter, induire, détourner, rendre facile ou difficile, élargir ou limiter, rendre plus ou moins probable... Telles sont les catégories du pouvoir. [2] »

### ...RELATION

Cette approche différente de ce que désigne généralement le mot « pouvoir » fait d'emblée apparaître que, dans le regard que l'on pose sur une pratique collective, nous avons souvent tendance à remplacer « la relation » (le pouvoir comme rapport entre des personnes, donc entre des forces) par « l'identité » (le pouvoir comme attribut incarné, comme étant le fait d'une personne). On dira qu'untel a le pouvoir et, selon le rapport que nous entretenons avec lui, nous allons le juger positivement (« Heureusement qu'il est là ») ou négativement (« C'est un salaud, un despote et un manipulateur. ») et celui qui se trouve contesté répliquera en se plaçant sur le même plan de langage et d'analyse : « Celui qui m'attaque en fait une affaire personnelle, un cas clair de paranoïa et de conflit inter-individuel, une histoire de jalousie ou de frustration... »

Ce procédé a ceci de magique qu'il inverse l'ordre des choses : il nous amène à nous focaliser sur les conséquences d'une situation, à savoir les attributs et les positions dont disposent et jouissent les uns et les autres, et à ignorer les causes, les mécanismes, les différents facteurs, notamment historiques, qui produisent à un moment donné les rapports de pouvoir actuellement en vigueur. Ce faisant, on occulte donc une question importante : comment se créent et se produisent les relations de pouvoir et se distribuent les attributs qui en découlent, qui contribuent à les faire évoluer ou à les figer ? En deux mots, comment ça marche ?

Car si l'on suit Michel Foucault, le pouvoir s'exerce (relation) avant de se posséder (attribut) et il passe par les dominés non moins que par les dominants. Ces deux thèses devraient orienter notre réflexion et nous amener à cette première question : « Comment en sont-ils arrivés là ? Et donc en quoi la situation qu'ils vivent, et les aspects dans lesquels ils se fixent, résultent-ils d'une production collective, où tous les acteurs sont intervenus peu ou prou ? En quoi cette situation fait-elle signe d'un problème de groupe ? »

Souvent, aux moments de tensions, de conflits, où nous nous posons cette question, nous sommes à l'aboutissement (toujours provisoire, toujours mobile) d'un système de relations qui a fonctionné pendant plusieurs années. Un système et une dynamique qui, au fil du temps, ont vu une ou plusieurs forces imposer des rythmes ou des logiques aux autres forces en présence, « conduire des conduites », « aménager des probabilités » [3]. Ces autres forces ne sont pas restées purement passives, elles ont aussi bien accepté, encouragé, voire trouvé leur compte, qu'elles ont résisté, froncé ou fui les modes de relations de pouvoir qui, petit à petit, se sont installés.

Ces rapports se construisent donc à partir d'un système complexe d'obéissances et de commandements, d'actions et de réactions. Ils sont l'effet provisoire et partiel d'un ensemble stratégique « de dispositions, de manœuvres, de tactiques ». Celles-ci ne sont pas attribuables à une personne, à un point central ou à une quelconque entité qui, à elle seule, aurait consciemment organisé le tout : « C'est le socle mouvant des rapports de forces qui induisent sans cesse, par leur inégalité, des états de pouvoir, mais toujours locaux et instables, mobiles. [...] Et "le" pouvoir dans ce qu'il a de permanent, de répétitif, d'inerte, d'auto-reproducteur, n'est que l'effet d'ensemble, qui se dessine à partir de toutes ces mobilités, l'enchaînement qui prend appui sur chacune d'elles et cherchent en retour à les fixer. [4] »

## REPÈRES

Cette manière de penser le pouvoir nous invite donc à le concevoir, non plus à partir de ce qu'il donne à voir (« c'est un conflit de pouvoir »), mais depuis la multiplicité des rapports de forces qui sont immanents au domaine où il s'exerce. Repérer, en somme, ces foyers, ces rouages et les points de résistance qui agissent dans le pouvoir comme autant « de cibles, d'appuis, de saillies pour une prise » [5]. Cette perspective nous amènerait à revisiter ce « fameux conflit » avec des outils sans doute plus appropriés pour problémer, c'est-à-dire pour penser la situation au lieu de la juger.

En premier, nous avons toutes les orientations prises par exemple lors de la création du projet. Il a fallu amener du capital financier, certains en disposaient et d'autres pas. Il a fallu opter pour un type de production, ce qui a entraîné des différences de places et de rôles dans le processus de production. Il a fallu ensuite choisir une forme juridique, attribuer des statuts et des fonctions aux uns ou aux autres à l'intérieur de cette structure officielle, valoriser les connaissances et savoir-faire appropriés à la nature particulière du projet ou à ses orientations prioritaires, et par là même en dévaloriser d'autres...

Ensuite, il nous faut regarder les parcours suivis par chacune des personnes impliquées dans le projet, et les mobiles souvent multiples, voire contradictoires qui les ont animées : accumuler du profit ou plus largement du capital valorisable (financier, symbolique, cognitif, affectif, matériel), bénéficier de l'image de l'activité, apprendre ou exercer un métier, chercher un refuge, construire et vivre des amitiés... Tout en prenant en compte que ces moteurs, ces désirs ont sans doute connu des évolutions au fil du

temps. Il nous faut comprendre également les modalités pratiques que le groupe a construites, au sein desquelles les rapports de forces se sont tissés : les modes de décisions, les dispositifs de réunion et les modalités langagières qui y ont cours, les traces de l'histoire du groupe, la circulation de l'information, la répartition des fonctions et les dispositions permettant ou non de les contrôler, les actes économiques, leur transparence et l'analyse de leurs effets...

Tous ces éléments ont lentement fabriqué un système de différenciation dans le groupe. Ils ont créé les conditions mêmes de la réalisation du projet tout en déterminant un certain nombre d'effets présents et futurs.

C'est à travers tous ces points [6] que se dessine une carte des rapports de forces dans un groupe, qui, avant de fixer et de consolider des attributs ou des modes de possession, se sont lentement construits dans cet ensemble et dans ce mouvement complexes et continuent aujourd'hui encore de se construire, en mineur peut-être, en silence et en extrême lenteur, à tel point que l'on peut croire que plus rien ne bouge et ne bougera plus jamais. C'est cet ensemble et ce mouvement qu'il s'agit de mettre à jour pour comprendre comment cela fonctionne et saisir que ce n'est pas en coupant une tête que l'on modifiera les régimes de relations de pouvoir. Celles-ci sont immanentes au projet lui-même, elles en sont l'émanation tout comme elles l'irriguent et le fortifient, l'affaiblissent et l'empoisonnent. Et ce jeu de relations est avant tout paradoxal : « La relation de pouvoir et l'insoumission de la liberté ne peuvent être séparés. Le problème central du pouvoir n'est pas celui de la "servitude volontaire" (comment pouvons-nous désirer être esclaves ?) : au cœur de la relation de pouvoir, il y a la rétivité du vouloir et l'intransitivité de la liberté. Plutôt que d'un "antagonisme" essentiel, il vaudrait mieux parler d'un "agonisme", d'un rapport qui est à la fois d'incitation réciproque et de lutte, moins d'une opposition terme à terme qui les bloque l'un en face de l'autre que d'une provocation permanente. [7] »

## UN REGARD

Envisager le pouvoir comme une identité séparée, le considérer sous un biais moral ou psychologique, c'est donc ce que nous proposons de mettre autant que possible de côté. Les dégâts de ces formes de jugement sont trop « classiques » et importants pour laisser se perpétuer cette vision des relations humaines, dont on sait qu'elle conduit souvent aux anathèmes, à l'impuissance ou au lynchage qui ne règle rien.

Considérer le pouvoir comme une relation de forces suppose au contraire que chaque partenaire de cette relation en dispose. Tantôt pour obéir, tantôt pour agir. Et chaque fois dans des circonstances particulières et localisées. Point donc de généralités, mais bien une micro-physique du pouvoir : comment s'exerce-t-il, par où passe-t-il, quelles sont les alliances momentanées, les ruptures, les résistances qui s'opèrent, les leviers que l'on peut mobiliser ? Tels sont, entre autres, les premiers points de méthodes qui peuvent nous servir, aussi bien pour analyser les champs où nous intervenons et pour penser les luttes que nous menons que pour éclairer nos propres pratiques collectives.

Cette position, ce regard sur le pouvoir n'ignore pas les phénomènes de répression, de violence, de bêtise ni toutes ces petites saloperies qui peuvent s'exercer dans les groupes à partir de ceux et celles qui « détiennent » le pouvoir ou de ceux qui les en accusent et mettent en œuvre des putschs ou répandent des rumeurs qu'ils estiment légitimes. Mais ces phénomènes, comme nous dit Nietzsche, ne constituent pas les luttes entre les forces, ils sont simplement la poussière soulevée par le combat. Si des personnes dans un groupe se permettent, par exemple, de donner des baffes, d'humilier



un autre ou de le diffamer publiquement ou dans les couloirs, il serait temps que celles qui tiennent à l'existence de ce groupe se posent l'une ou l'autre question sur ce qui rend possibles ces types de fonctionnement. Et pour ceux qui sont moins « attachés » au groupe, il est peut-être temps de fuir cette manière de « faire groupe » ainsi que le mode de rapport de pouvoir qui s'y est installé. Évidemment, on peut toujours dire qu'un tel est un salaud, - « il n'a pas à se comporter de cette manière » - et, d'un certain point de vue, on a raison. Mais la question subsiste : comment se fait-il qu'une telle personne dite « de pouvoir » ou de « contre-pouvoir » (ou un de ses sbires) se permette de tels actes dans le groupe ? Et là l'interrogation devient un peu plus complexe car les ramifications qui ont tissé et produit le groupe, et donc permis l'émergence de ces actes et leur poursuite, sont l'œuvre des différentes composantes en présence : les membres, le contexte socio-historique, l'environnement culturel...

C'est pourquoi il nous paraît souhaitable d'énoncer trois remarques, trois préalables en quelque sorte, à l'intention de celles qui pour elles-mêmes ou pour leur groupe jugeraient préférable de devancer ce genre de crise de pouvoir.

Le premier consiste à suggérer à toute personne qui entre dans un groupe d'être un tant soi peu au clair avec son désir et avec ce qu'elle vient chercher. Si elle croit, par exemple, que dans le groupe qu'elle rejoint règne une harmonie sans tache, qu'une égalité de fait existe entre les membres et que cette idée résonne en plus dans sa tête comme un mot d'ordre, il y a de fortes chances pour qu'un jour ou l'autre, elle soit déçue. Non pas qu'elle serait « tombée » au cœur d'une société commerciale déguisée en association sans but lucratif - mais sa manière de se rapporter au groupe sera telle qu'elle ne se posera aucune question. Dès lors, ce n'est que bien plus tard, après avoir investi du désir, du temps, de l'énergie dans le projet que le vernis s'effritera. Et là, comme par miracle, elle se rendra compte qu'elle n'est pas là où elle croyait être. Déçue, énervée, amère, elle se mettra à injurier ceux ou celles qui lui ont volé son rêve et l'énoncé tombera : « Vous m'avez manipulée. »

Pour ne pas trop s'emmerder donc, respecter cette petite règle d'usage peut être utile : connaître ce que l'on veut au mieux de ce que l'on peut et s'informer « discrètement » [8] pour voir si cela correspond.

Le second préalable s'adresse à un groupe qui « n'a rien vu venir » et qui se retrouve à énoncer son problème comme un conflit de pouvoir. On se retrouve, en définitive, dans une situation où tout le monde se braque sur « la poussière soulevée par les combats » : « Untel a dit ça, et celui-là est une crapule... » La difficulté dans ce genre d'histoires, c'est que la pensée fait place à la guerre. Cela devient tout simplement compliqué de s'extraire par soi-même de la situation épineuse dans lequel le groupe a basculé. Quand on tombe dans ce genre de situation, où la parole n'est plus possible et où le temps passé ensemble n'arrange pas vraiment les choses, autant freiner à bloc la spirale de l'impuissance. Et se dire que, si tel rapport ne nous convient pas et que la lutte que nous allons entamer pour le modifier produira plus d'embrouilles qu'autre chose, il vaut peut-être mieux construire ailleurs avec d'autres dans des relations où cela semble pouvoir mieux se composer.

Enfin, troisième préalable : comme le remarque Foucault [9], dire « qu'il ne peut y avoir de société sans relation de pouvoir ne veut pas dire ni que celles qui sont données sont nécessaires, ni que de toute façon le "Pouvoir" constitue au cœur des sociétés une fatalité incontournable ; mais que l'analyse, l'élaboration, la remise en question des relations de pouvoir, et de "l'agonisme" entre relation de pouvoir et intransivité de la liberté, est une tâche politique incessante. »

>> Pour prolonger sur la complexité des rapports qui se nouent derrière « la poussière soulevée » par les combats, voir Scission et, sur les manières de conjurer certains processus ou cadres susceptibles de la produire, lire Assembler et Décider ; enfin, pour le rapport aux pouvoirs publics, voir Subsidés.

[1] M.Foucault, « Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir », éd. Gallimard, 1976, p.123

[2] G.Deleuze, "Foucault", éd. de Minuit, Paris, 1986, p.77

[3] Citation in H. Dreyfus- P. Rabinow , « Michel Foucault, un parcours philosophique », éd. Gallimard, Paris, 1984, p.314

[4] Idem, « Histoire de la sexualité 1. La volonté de savoir », p. 123-124

[5] idem, p.126

[6] Nous nous inspirons du texte de Michel Foucault : "Deux essais sur le Sujet et le Pouvoir », in H.Dreyfus et P.Rabinow, « M. Foucault, un parcours philosophique », éd. Gallimard, Paris, 1984

[7] idem, p.315

[8] « Discrètement » signifie que « tout ne nous est pas dû » quand on débarque dans un groupe, y compris toute information sur tout sujet.

[9] idem, « Deux Essais sur le Pouvoir... », p.316

## PROBLÉMER

Problémer, c'est quoi ? Une espèce de fabrication de matériaux que l'on réalise dans les méandres de la pensée : entre les mots et les choses, entre les univers multiples des expériences et les manières dont on se les raconte, entre nos vies et les blessures qui s'impriment dans nos corps, entre tous ces signes qui peuplent nos sensibilités et le sens qui fractionne nos univers établis...

« Camarades, accordons-nous sur le problème ! » : voilà une proposition ambitieuse qui, à tout le moins, devrait avoir pour effet « [...] d'ouvrir un horizon de sens, une nouvelle allure dans le questionnement, ouvrant une perspective inhabituelle sur le familier ou conférant de l'intérêt à des données jusque-là réputées insignifiantes » [1].

Cette façon d'envisager de « problémer » se différencie d'une pensée qui attache au mot « problème » une valeur négative. Elle se distingue des usages de ce mot tels que celui qui est marqué au fer de la conflictualité (« Eh, gars, c'est quoi ton problème ? ») ou bien apparenté à la perte stressante d'un trousseau de clefs, ou bien encore pris dans un sens plus indifférencié et plus banalisé, synonyme dans ce cas de « difficulté », « embrouille », « obstacle »...

Il s'agit également de distinguer « problémer » de « solutionner ». Certes, il existe entre ces termes une affinité mais leur nature est différente. L'un est affaire d'invention : on crée un problème, il n'existe pas tout fait. L'autre est plutôt affaire de découverte : il s'agit de chercher dans les possibles d'une situation les solutions aux problèmes posés. L'enjeu consiste à fabriquer les problèmes, à essayer de les poser, de les formuler au mieux et au plus loin de ce que l'on peut, de telle sorte que certaines solutions s'élimineront toutes seules et que d'autres solutions, bien qu'elles restent à découvrir, s'imposeront d'elles-mêmes. En d'autres termes, les solutions découvertes et finalement choisies seront à la hauteur de la manière dont on aura posé le problème.

Mais n'allons pas trop vite. Tentons dans un premier temps de donner chair à cette notion de « problémation ». Pour la rendre palpable, nous suivrons tout d'abord le fil d'une situation d'un collectif actif dans le champ de la mobilité et qui, dans le cadre d'une évaluation, essaie de poser l'un ou l'autre problème. Comme nous le verrons, les membres de ce groupe tomberont rapidement sur une question qui les laissera un peu dubitatifs : « Mais quel est au juste l'objet de notre groupe ? » Interrogation qui peut paraître à la fois simple et surprenante (comment un groupe peut-il ignorer l'objet qui motive son existence et son activité de groupe ?), mais question qui se complique quelque peu quand chacun donne une définition différente de cet objet [2].

## À LA RECHERCHE DE L'OBJET

En mai 2003, dans le cadre de leur évaluation, les cinq personnes les plus actives du Collectif sans Ticket entament une « mise au vert ». Pour lancer leur travail, elles choisissent une situation concrète à explorer : une recherche-action qu'elles avaient menée en 1999-2000 autour et au sein de la SNCB (Société Nationale des Chemins de Fer de Belgique). Elles abordent ce point par un retour sur les textes et autres procès verbaux de réunion de l'époque. Une lecture à voix haute a lieu, entrecoupée d'éclats de rire et de commentaires : « J'ai l'impression qu'à ce moment là, on a un objet clair de travail » et « je délire peut-être, mais l'objet de notre collectif a toujours été relativement ambigu » [3].

La lecture se poursuit, rythmée par des interventions autour de « l'objet » du collectif : « Notre objet de travail, c'était la création d'assemblées communes aux travailleurs et aux usagers. » « Pour moi, pas vraiment : les assemblées constituaient un critère, pas un objet. » « La finalité, dit un autre, c'était plutôt la coopération sociale. » « C'est ambigu, c'est ambigu ! » rajoute un quatrième. Peu après, l'un des cinq précise à nouveau sa position : « En 1999, si on regarde bien, notre objet est la question de la coopération sociale et absolument pas la SNCB. La SNCB et le champ des transports, c'est le lieu où se travaille cet objet. — Oui, moi, c'est comme cela que je l'ai compris. C'était un prétexte. »

Restons-en là pour cette première séance de travail et retrouvons notre groupe trois semaines plus tard. Le point de départ de cette nouvelle réunion repose sur un texte de synthèse des différents axes d'interrogations dégagés lors de la rencontre précédente. Le premier axe concerne à nouveau cette question de l'objet du collectif. Il est formulé comme une tension entre les termes suivants : « Expérimentation/transport : quel était l'objet de notre groupe ? Au départ, n'est-ce pas d'abord de l'expérimentation politique que nous avons voulu effectuer, et ce dans un champ quelconque ? Et n'avons-nous pas été, au fur et à mesure des effets produits dans le champ, supplantés par le champ lui-même ? Autrement dit, le champ des transports, comme moyen et espace de réalisation de notre volonté d'expérimentation, est devenu notre objet principal, dans lequel il nous fallait peser, de manière effective et efficace, peu importe finalement la manière, expérimentale ou non. »

Cette manière de poser le problème va engendrer une série de discussions. Un clivage va s'opérer dans le groupe entre ceux qui seraient (ou auraient été) en faveur de l'« expérimentation » et ceux qui seraient (ou auraient été) plutôt en faveur du « transport ». Le premier pôle en arrive alors à avancer que « ceux qui sont transport » n'expérimentent (plus) rien du tout. Cela se traduit par la question : « Expliquez-nous comment vous expérimentez (encore) ? ». Ceux-ci répliquent qu'ils ne sont pas plus supplantés par le champ que les autres et qu'il serait intéressant de voir en quoi ceux qui disent expérimenter le font (encore).

On sent poindre un abîme : aux effets qu'elle produit, la manière de poser le problème semble largement scabreuse. Chacun en arrive presque à devoir se justifier : est-ce que oui ou non ce que tu fais a quelque chose à voir avec de l'expérimentation ? Et donc, qui expérimente encore vraiment ? Avec, en plus, cet implicite qui rôde autour du « pôle transport » : ceux qui s'en réclament auraient petit à petit confondu la fin avec les moyens.

Un mois plus tard, lors d'une nouvelle « mise au vert », la manière de penser et de nommer le problème va se déplacer radicalement : de l'articulation « expérimentation/transport », on passe à une formulation qui questionne l'histoire à partir d'une tension entre les termes « pratiques collectives/champ investi ». Ce déplacement n'est pas sans effet, il débouche sur un moment de silence, un vide. Ce qui se joue dans ce déplacement peut s'énoncer de la manière suivante : quand la tension s'énonce entre « expérimentation » et « transport », on part d'un point de vue exprimé par un sujet stable, une entité homogène qui existe pour se centrer sur un objet qui lui est extérieur en quelque sorte (en l'occurrence, « l'expérimentation » ou « les transports »). Ce que vient questionner le déplacement, la nouvelle formulation de la tension, c'est justement le sujet même en tant que c'est lui qui devient objet/sujet problématique à explorer. À partir de là, une hypothèse se fait jour : « Si notre objet est de développer une pratique collective dans laquelle chacun se retrouve et si, à un moment donné, le groupe n'est plus l'espace constituant qui nous donne une puissance d'action, cela ne signifie t-il pas

l'arrêt d'un processus ? » Voilà vers quoi renvoie maintenant la nouvelle formulation du problème qui traverse le groupe [4].

De plus, ce changement dans la problématique et dans les débats qu'elle ouvre amène le groupe à prendre un angle de vue jusqu'à présent délaissé : quels sont les effets qu'ont enclenchés sur sa dynamique les réactions produites par les acteurs du champ en réponse aux interventions du groupe ? Saisir donc que le rapport « pratiques collectives/champ investi » n'est pas un rapport à sens unique, mais bien une relation écologique qui met en jeu une entité dans son rapport à son milieu.

Pour le dire plus prosaïquement, ce décentrage ou le passage à un autre point de vue a ouvert la question du « qu'est-ce que l'on fout encore ensemble ? » Somme toute, une bête interrogation mais il a fallu pas mal de détours au groupe pour l'aborder et la vivre corporellement.

Laissons de côté cet exemple – nous y reviendrons sporadiquement, – pour nous centrer sur une série de repères conceptuels qui peuvent apporter un début de prise à la construction collective d'un problème, à l'exercice de la « problématique ».

## REPÈRE 1 : SITUATION

On le voit : on s'introduit dans le mouvement de la « problématique » à partir d'une ligne, d'une localité, d'un espace-temps plus ou moins déterminé. On effectue en quelque sorte une coupe dans le chaos : on en extrait une tendance, un pli, que l'on nommera « situation ». Cette situation est concrète, dans le sens où elle est palpable et qu'il nous est possible d'en définir les contours, certes toujours partiels et limités. Point de maîtrise donc, qui viserait à surdéterminer, à totaliser une situation, mais bien une prise partielle sur les phénomènes en cours. Car, là où l'on croit tenir quelque chose, ça nous échappe déjà par ailleurs. Cette position n'est pas un manque ou un défaut de savoir, mais gagne à être « affirmée et voulue comme telle » [5].

Qualifier une situation de « concrète » est une manière d'insister sur son caractère non universel. On ne pense pas les modes d'existence à partir de la complexité générale du chaos ou d'un universel abstrait censé expliquer toutes choses [6]. Enfin, toute situation entre en résonance avec une multiplicité d'autres situations. C'est ce qui rend difficile et intéressante l'exploration d'une situation parce que chacune d'entre elles renvoie directement ou indirectement à d'autres situations. Penser une situation requiert donc en même temps de se centrer sur celle-ci et de se laisser détourner vers d'autres. Mais ces détours trouvent leur intérêt à partir du moment où, d'une part, ils sont identifiés comme tels et, d'autre part, ils servent à éclairer ou à décaler la situation envisagée.

Dans l'exemple exposé ci-dessus, les participants à l'évaluation avaient nommé une situation de départ : « notre collectif est en crise ». Cet énoncé de la situation à traiter, s'il indiquait qu'un basculement était en train de s'opérer (d'où le terme « crise »), était encore trop général pour pouvoir permettre au groupe d'appréhender ce qui se tramait dans ses affaires. Il allait devoir effectuer une série de découpages en vue de nommer et de localiser un certain nombre de points susceptibles de lui offrir des prises pour enclencher un début de mouvement de la pensée. Par exemple : « Lors de telle réunion, nous avons pris telle décision. Quels types d'effets cela a-t-il produits ? » Ou encore : « Nous avons lancé tel projet en 1999, une recherche-action sur la SNCB. Si nous retracions cette histoire... »

Il n'y a pas à proprement parler de bonnes ou de mauvaises situations. Le seul critère en définitive, c'est qu'elles permettent d'ouvrir un processus, un mouvement qui vise à

chercher les signes. Par contre, on sentira rapidement que telle situation choisie et traitée mène à une impasse. Point de formalisme : mettez-la de côté pour l'instant, quitte à y revenir plus tard et prenez-en une autre.

## REPÈRE 2 : S'IMPLIQUER-S'EXPLIQUER

Pour explorer une situation précise, nous disposons de deux types de relais. L'un renvoie à l'expérience concrète en jeu : de quelles façons s'est-on organisé ? quelles pratiques a-t-on effectuées ? quels discours a-t-on tenu ? à quelle histoire cela renvoie-t-il ? quels types de méthodes avons-nous utilisés ? qui les a mises en œuvre et qui était concerné ?... L'autre type de relais nous renvoie aux différents champs de ressources analytiques et théoriques que nous pouvons parcourir et mobiliser : la sémiologie, la philosophie, l'esthétique, l'histoire, l'économie... ainsi que nos savoirs propres, souvent moins catégorisables et glanés tout au long de nos expériences.

Deux mouvements complémentaires mais relativement distincts. Il s'agit dans un premier temps de s'impliquer, d'entrer dans la matière, de farfouiller dans cette expérience, la nôtre, et ensuite d'articuler et de désarticuler ses multiples composantes, en vue de se « dé-prendre », de se dés-axer, par rapport à la façon dont on appréhendait jusqu'alors la situation. S'impliquer donc dans ce bout d'expérience, à la recherche d'un signe, d'un ou plusieurs éléments qui excèdent notre manière habituelle de nous représenter ce que nous vivons. Par exemple, dans l'histoire racontée plus haut, un signe apparaît autour de cette difficulté à nommer l'objet du collectif entre ce qui est déjà connu (« Mais l'objet de notre collectif, c'est la coopération sociale ! ») et ce qui n'est pas encore pensable (« C'est ambigu, c'est ambigu ! »)

La rencontre avec ce signe peut nous envelopper, elle peut nous entraîner vers une tentative d'explication, une volonté de lui donner un début de sens. En cela, le second mouvement cherche à s'expliquer « ce mystère » qui fait irruption dans notre représentation. Le *ex de ex-plicare* désigne l'acte de « dérouler » et de « déployer » ce qui est im-liqué, soit : ce qui est « plié dedans, entortillé, emmêlé ». C'est à la croisée de ces chemins que se fabrique le problème, dans l'entrelacement du signe et du sens, dans l'entrecroisement du mouvement d'implication, où un signe fait violence à la situation visitée, et de celui de l'explication, où l'on cherche à la déployer, à en sortir.

Mais rien n'est donné d'avance. On peut s'arrêter au milieu du chemin, pris par une fatigue ou tout simplement par la volonté de brusquer ou d'arrêter une pensée en devenir. Dans le cas évoqué tout à l'heure, on aurait pu imaginer que le groupe arrête son mouvement au moment où il pose le problème, où il tente d'énoncer une tension qui serait à l'œuvre entre « expérimentation » et « transport ». Comme nous l'avons vu, cette manière de réfléchir va non seulement cliver le groupe mais également l'entraîner dans une logique d'argumentation sentant le mode « justificatoire ». Quelles auraient été les solutions face à ce faux problème ? Sans doute des réponses scabreuses, qui, on peut le parier, n'auraient pas tenu la route longtemps. Ou, pour le dire autrement : « On a toujours les solutions qu'on mérite d'après les problèmes que l'on pose. [7] »

## REPÈRE 3 : LE POINT DE VUE

On prend une situation, on en décortique les éléments, on les plie, on les emmêle à la recherche d'un signe (« tiens, là il y a quelque chose ») qui nous pousse à aller plus loin, vers ce que l'on ne sait pas encore penser. On tente alors de capter ce signe, de le déployer, de le comprendre et de lui donner un début de sens. On pose les prémisses d'un problème.

On pourrait formuler cela autrement : problémer, cela se fabrique à partir d'un déplacement du « point de vue ». L'usage que nous faisons ici de ce terme doit être distingué de celui, plus fréquent, que l'on retrouve dans le discours classique du type : « il faut entendre tous les points de vue autour de la table » et qui désigne des « opinions », lesquelles peuvent ou non se révéler équivalentes. Nous nous distançons aussi de cette autre acception qui désigne un sujet fixe, une forme préétablie commentant ou mettant en représentation un « point de vue » depuis sa fonction, son statut social, son histoire, sa position (l'endroit d'où il « regarde »). L'usage que nous faisons de « point de vue » renvoie à la rencontre avec une force qui contraint la pensée. Et cette rencontre avec un nouveau point de vue n'est pas attribuable à une identité formée du fait même que nous ne disposons pas de schémas tout prêts pour le reconnaître, d'une forme qui nous permettrait a priori de le poser comme « objet ». On dira qu'il y a « déplacement du point de vue » à partir du moment où celui qui opère ce déplacement est affecté, écartelé entre deux individuations, enveloppé par un signe qui brise l'ordre de la représentation établie des choses : « Tous, nous avons toujours fait et réfléchi comme cela... » Cette effraction lui ouvre un nouvel horizon de sens. Tant que l'on reste enfermé dans un point de vue (il peut être individuel, collectif ou de masse), on ne fait que ressasser ce qui est déjà là, connu, donné. On évalue en somme ce qui existe par ce qui est... là. Rien ne bouge, système parfait de la recognition, on pense en vase clos, sans effraction et sans dehors. Quitter cette logique, c'est devenir affecté et déporté par un dehors (rencontre d'un signe) qui violente la pensée, ouvre à la rencontre d'un autre point de vue et force ainsi une manière nouvelle de « poser le problème ».

L'exemple de tout à l'heure peut encore nous servir pour illustrer cette notion de « point de vue ». Dans un premier temps, le groupe est enfermé dans un point de vue qui regarde deux objets : « expérimentation/transport ». Ce point de vue se construit à partir d'un univers de représentations habituelles. Le groupe va en somme chercher une manière de penser son histoire, sa situation, dans ce qui est déjà là. En effet, pour ses membres, ces deux termes et leur signification sont des plus usuels. Aucune nouveauté dans le regard et dans la sensation, au sens de quelque chose qui surgirait et qui ébranlerait la manière de concevoir la situation. Le groupe se maintient dans un univers familier, confortable.

Mais il se rend compte qu'il est dans une impasse car le signe continue à insister en lui, il ne le laisse pas tranquille, il le pousse à chercher ailleurs.

Lors de la rencontre suivante, le point de vue se décale, un nouveau sens apparaît puis est formulé, fabriqué. Le signe, qui s'actualise autour de la question : « mais quel donc notre objet ? », est capté dorénavant à partir d'un tout autre « point de vue ». Il ne s'agit plus de questionner ces extérieurs relatifs que sont les objets flous du collectif (expérimentation, transport, coopération sociale, gratuité...), mais bien de questionner le groupe à partir de son propre point de vue de groupe : qui parle, qui (s')interroge et, dans un premier temps, que devient-il, celui qui parle et qui s'interroge ? Cela amène le groupe à questionner un « impensé » : son processus et son devenir collectifs. Se dissout ici le mouvement d'un sujet fixe, stable et cohérent, dont l'existence même va de soi, et qui cherche dans des objets déjà là (l'expérimentation ou le transport) le problème de sa « crise ». Celle-ci, et le problème qui en tente l'énoncé, ne se jouent plus dans une tension entre un objet d'une part et une identité qui se serait perdue d'autre part, mais ils se jouent au cœur même de la propre mutation du groupe : « Nous ne sommes plus ce que nous étions, nous devenons autres. »

Le nouveau point de vue complique donc quelque peu le problème : pris entre un passé qui n'est plus et un futur qui n'est pas encore là, comment le groupe pense-t-il et actualise-t-il ce qui lui arrive ?

#### REPÈRE 4 : QUELS CRITÈRES ?

Mais qu'est-ce qui nous permet d'apprécier comme correct le problème que l'on pose dans un groupe sur telle ou telle situation ? En soi, pas grand-chose, car problémer ne consiste pas à chercher la vérité de notre histoire ou à dévoiler quelque chose qui aurait agi à notre insu et qui soudain s'éclairerait. Il s'agit plutôt de créer, d'inventer ici et maintenant, les modalités possibles d'une articulation, d'un agencement entre des éléments de notre histoire qui étaient devenus empoisonnants et dont le ré-agencement peut constituer un « remède » pour le présent.

On peut se dire que problémer, cela commence, d'abord et simplement en se laissant guider par une intuition : « c'est par là qu'il faut chercher ! » Et en même temps, c'est sentir qu'une force nouvelle nous affecte, y compris corporellement, qu'un signe nous contraint à imaginer les choses sous un autre jour. Cela semble léger mais ce n'est pas rien : capter l'intuition de ce qui fait tension, sentir les déplacements qui s'opèrent en soi et dans le groupe, les épouser, les prolonger.

Nous disposons également d'une appréhension directe, par l'usage : on peut évaluer la pertinence de notre manière de problémer sur la base des effets que produisent d'une part la nomination même du problème (le langage) et d'autre part les solutions qui en découlent.

D'un côté donc, il s'agit d'estimer si le langage utilisé, les mots qui sont mobilisés en vue de nommer le problème produisent plus d'embrouilles que de joies. Autrement dit, quels types d'affects charrient ou produisent les mots que nous utilisons ? On l'a déjà noté dans l'exemple de tout à l'heure, la première manière dont les membres du collectif posent les termes du problème engendre un type d'interactions qui fleure méchamment le ressentiment. Au vu de cela, on n'ose imaginer non seulement les solutions qui auraient découlé de cette manière d'énoncer le problème mais aussi la façon dont celles-ci, dans la foulée, auraient amené les membres du groupe à se relier entre eux.

D'un autre côté, il nous faut renverser la perspective. La mise en place des solutions peut bousculer les rapports usuels en présence et ouvrir de nouvelles configurations. Un décalage se réalise, une distance s'opère vis-à-vis des habitudes, une nouvelle perception vient nous habiter, et elle a pour effet que l'on n'accepte plus ce que l'on avait accepté jusque-là et que dans le même geste, de nouvelles exigences s'emparent de nous.

Et la ritournelle reprend : de nouveaux projets sont lancés, de nouveaux signes vont heurter nos têtes et nos corps et une nouvelle insistance s'emparera de nous et nous poussera à trouver et à inventer des problèmes.

On le voit, nous n'en aurons jamais fini de tâtonner dans la recherche des problèmes liés à nos situations d'existence, de découvrir des solutions, de les expérimenter, de se laisser déplacer par les signes qui vont surgir sur des chemins nouveaux. Et, à moins d'être fatigués ou déçus par la vie, cela nous semble une manière de résister à l'uniformité régnante.

>> Pour prolonger sur la relation entre problème et solution, lire Décider, et sur ce que cherche à repérer le passage par des situations, lire Événement ; sur le rapport aux idées, voir Théories (effets des).



[1] F. Zourabichvili « Le vocabulaire de Deleuze », éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 67

[2] L'objet d'un groupe est la perspective quelque peu indéterminée qu'il se donne à atteindre. Dans un usage courant, on utilise également : les termes « sens » ou « finalité » d'un projet

[3] Les phrases reprises sont extraites des transcriptions des séances de réunions ou des comptes-rendus de ce groupe.

[4] Avant de formuler le problème de cette manière nous avons rencontrés à travers une situation appeler « la multiplication de nos champs d'intervention » un signe qui tourne autour de cette même question. Nous l'avions énoncé comme suit : « Plus on tente de préserver, de maintenir, de sauver sa pratique collective, plus elle tend à : s'individualiser (multiplication d'objets) ; se délier (perte du rapport entre les objets) ; se désaccorder (difficulté à s'accorder sur les objets à investir, communément ou au nom du groupe en tout cas) ; perdre sa capacité à intervenir sur le champ investi », in « Bruxelles, novembre 2003 ».

[5] F.Imbert, « Pour une Praxis pédagogique » ; éd. Matrice, Vigneux, 1985, p.7

[6] M. Benasayag, « Le Mythe de l'Individu », éd. « La Découverte », Paris, 1998

[7] F. Zourabichvili, « Deleuze et la philosophie de l'événement »,éd. PUF, Paris, 1994, p.53

## PROGRAMMER

Abandon de ce qui nous soumet aux programmes par lesquels s'exerce la domination sociale... Abandon des programmes qui pensent à notre place... Abandon des langages programmés... L'abandon de la partition n'est pas le renoncement à l'écriture mais s'offrir à une écriture liée à l'aléa. À l'aléa du parcours réel. P. Carles et J.-L. Comolli

En arabe ancien, « Eilm » exprime un savoir, une science singulière : celle des signes qui permettent aux nomades de se déplacer dans le désert sans se perdre.

À ce savoir des signes correspond une manière d'envisager le trajet. Par habitude, nous concevons un trajet à partir de deux points, le départ et l'arrivée, mais pour un nomade il existe un troisième espace-temps qui a sa propre consistance et jouit d'une autonomie particulière : c'est l'entre-deux du trajet. Celui-ci se vit non pas comme si, d'un point de départ A, on sautait au-dessus d'un vide ou d'un quelconque abîme pour arriver à un point B, mais comme un parcours qui trace l'expérience et la connaissance « de proche en proche ». Le problème devient moins d'arriver coûte que coûte à l'objectif que l'on s'était fixé initialement que de prospecter chaque bout, chaque morceau d'expérience rencontré lors du cheminement, et de penser les raccords entre ces lignes.

À ce savoir des signes, Eilm, s'agence donc un art de la marche : la déambulation.

Le programme peut être conçu comme un processus déambulatoire qui permettrait de voyager entre une série de relations, qu'il s'agirait dans le même geste de raccorder selon les intensités qui traversent la situation.

Il constitue un moyen de repérage dans la conduite d'un projet. Mais ces repères sont les limites ou les contours provisoires qui débordent, excèdent nos capacités à prévoir. Autrement dit, on programme une chose, mais en même temps, on ne sait pas à l'avance comment cela va tourner.

C'est dans cette indétermination que vont se fabriquer une série de relations censées permettre le passage. Le programme s' imagine là, dans la dynamique de cette construction : entre deux points, nous avons une myriade de relations possibles. La question qui se joue, lors de l'élaboration du programme et au cours de sa réalisation, est donc la suivante : quelles relations allons-nous sélectionner et comment allons-nous tisser des ponts entre chacune d'elles ?

Divers problèmes peuvent néanmoins surgir. Ainsi, dans le récit qui suit, nous verrons que le programme peut être conçu sans intermédiaire, comme s'il s'agissait d'effectuer un grand saut, du point de départ à la visée prévue. Ici, l'espace et le temps entre ces deux points restent vides : le mobile ne peut se traduire que dans la concrétisation d'un résultat à atteindre au final, sorte de projection mentale de ce à quoi il s'agirait idéalement d'arriver, bien plus qu'à l'occasion de chacun des moments qui vont jaloner le chemin censé y conduire.

Le vagabondage en ligne droite

Sortir de l'école, prendre les chemins du vagabondage en vue d'autonomiser les enfants, briser les dichotomies entre l'école et la vie, le savoir et l'action... : tels étaient les mobiles d'un projet lancé par les professeurs d'une classe de cinquième année primaire (CM 1), en France. L'idée fut soumise aux enfants, qui se montrèrent très enthousiastes et proposèrent de concrétiser ces ambitions à travers la réalisation d'un spectacle de

cirque. S'ils choisirent le cirque, c'était avant tout en vue de pouvoir circuler de village en village, de vivre comme une troupe à la campagne, de partir le plus loin possible pour rendre improbable toute visite des parents.

## DEUX SEMAINES DE TOURNÉE ET SEPT REPRÉSENTATIONS FURENT PRÉVUES.

Premier point de chute : une ferme dans les Vosges. Les enfants investirent leur nouveau cadre de vie, ils entrèrent en relation avec des paysans, s'initiaient aux travaux de la ferme...

Le soir du cinquième jour, les adultes crièrent halte-là : « C'est bien de jouer avec les animaux et de découvrir les plantes, la nature, mais il faut revenir à la réalité : assumer dans les délais impartis les sept représentations prévues. »

Paradoxalement, la « réalité » ici, ce n'est pas ce qui se vit hic et nunc, mais c'est le calendrier préalablement fixé, qui indique clairement que l'on a perdu du temps, et qu'il s'impose donc de le rattraper. Fini la ferme, les enfants sont là pour « faire du cirque ».

L'ordre, la route cadencée et monotone, les rencontres attendues et toujours les mêmes dans les villages traversés (avec les professeurs, les maires, les journalistes...) rythmeront désormais la réalisation du projet. La fatigue va s'emparer des enfants comme des adultes.

Au lieu de ré-interroger le plan des opérations en fonction de ce que les enfants vivent à la ferme et du mobile du projet, les adultes préfèrent devenir les garants d'un programme finalement vidé de toute substance. Pour eux, le nouvel enjeu semble se dessiner autour de cette alternative « nécessaire » : face au désordre désirant des enfants que suscite ou permet la mise en œuvre concrète du projet, il s'agit de (re)devenir les responsables de l'activité prévue, quitte à en oublier ou à en abandonner le mobile initial.

### Dé-programmer

L'articulation entre le mobile d'un projet et les modalités opérationnelles de sa concrétisation est un des nœuds constants des pratiques collectives : percevoir les changements qui s'opèrent dans la mise en œuvre de l'activité, épouser ceux qui vont dans le sens de ce qui est recherché, les stimuler et réadapter la logique de programmation en rapport à ce qui se construit requièrent une attention particulière.

Jouer avec le programme plutôt qu'en être le jouet suppose à première vue une anticipation : « Nous avons un beau programme, mais j'ai l'impression qu'à tel moment, cela va devenir compliqué ». Pointer à titre d'hypothèse ou d'intuition que, « par là-bas », on va bifurquer, on va entrer dans une nouvelle zone, et qu'il s'agira d'être prudents.

Conjurer ensuite les effets de « ce qui était prévu » : savoir l'évacuer ou le modifier si, dans le processus, cela n'apporte rien d'autre que de l'embrouille dans les têtes. Libérer celles-ci de tout devoir militant ou moral, revisiter la situation, reprendre les cartes de départ, tracer les chemins parcourus et s'ouvrir si nécessaire à de nouvelles perspectives.

Anticiper ce qui peut arriver et conjurer au plus près de ce qui arrive peut également se construire dans le groupe par l'invention de rôles. « L'aveugle » par exemple est celui qui indique que le chemin n'est plus trop clair, qu'il faudrait nous arrêter un peu, pour voir où chacun d'entre nous se trouve et si nous ne sommes pas en train de nous perdre. Le rôle du « cartographe » peut également être convoqué : c'est celui qui se souvient plus précisément des monts et des vallées qui ont été traversés et des raisons invoquées lors

de chaque bifurcation. Ou encore : « l'ancêtre », si on a oublié en chemin quels étaient nos mobiles de départ.

Construire des programmes, à la manière d'un patchwork, par bout à bout et ajouts successifs, en fonction des intensités rencontrées. Les programmes nous intéressent là où ils se confondent avec le devenir : « On ne sait jamais d'avance, parce qu'on n'a pas plus d'avenir que de passé. « Moi, je suis comme je suis », c'est fini tout ça. Il n'y a plus de fantasme, seulement des programmes de vie, toujours modifiés à mesure qu'ils se font [...]. Les programmes ne sont pas des manifestes [...] mais des moyens de repérage pour conduire des expérimentations qui débordent nos capacités de prévoir. [1] »

>> Pour prolonger sur le questionnement du « processus chemin faisant », voir Évaluer et Puissance ; et sur Eilm, lire Détours.

[1] G.Deleuze - C. Parnet, « Dialogues », éd. Flammarion, Paris, 1996, p. 59-60

## PUISSANCE

D'où viennent au juste ces mots : groupe, collectif, comité ? Ouvrons un dictionnaire [1]. « Comité » vient de l'anglais to commit, au sens de confier, commettre quelque chose ; « collectif » vient du latin colecta, « collecte », et de colligere, « rassembler, recueillir » ; « groupe » dérive de l'italien gruppo qui signifie d'abord « nœud, assemblage ». Ces mots recouvrent à chaque période des pratiques différentes : le « comité de salut public » sous la Révolution française ne ressemble sans doute pas trop au « comité d'initiative pour un mouvement révolutionnaire » de Mai 68.

Reste que, par-delà leur diversité, ils décrivent une perspective similaire, tantôt d'origine chrétienne, pour collectif (« quête, réunion des fidèles »), tantôt plus laïcisé, pour comité (« réunion d'un petit nombre de gens choisis pour délibérer d'une question »), tantôt encore, dans un sens artistique, pour groupe (« réunion de plusieurs figures formant un ensemble dans une œuvre d'art »).

L'étymologie de ces mots nous indique donc que nous avons affaire à des mouvements proches et particuliers à la fois, où des personnes, des formes, des idées, qui se sentent une certaine proximité, tendent à « se réunir », à « se rassembler », à « former des ensembles ». Nous tenons là une première manière d'appréhender ces mots.

Allons un peu plus loin et formulons que le groupe, pour prendre ce terme, est un système écologique expérimentant et sélectionnant dans une infinité de rapports (géographique, sexuel, organisationnel, linguistique...) ceux qui lui conviennent à un moment donné.

## LES RAPPORTS

Pour construire cette approche, nous empruntons à Spinoza l'idée suivante : un individu ou un groupe [2] est un degré de puissance, une quantité plus ou moins grande de puissance. On fait ce que l'on peut à partir de l'intensité que l'on a.

De cette intensité, nous ignorons à peu près tout. Nous sommes pris dans une multitude de rencontres qui provoquent autant d'affections instantanées. La nature de ces affections nous indique si notre corps compose plus ou moins bien avec ce qu'il a rencontré, et il en résultera une augmentation de notre puissance d'agir ou, au contraire, une diminution de celle-ci : « Si, par exemple, j'ingurgite un poison, ma puissance sera diminuée d'autant, voire détruite. » Spinoza définit cette deuxième sphère comme régime de rapport(s), qui varient suivant que ceux-ci se composent ou non avec mon corps, c'est-à-dire avec mes intensités. On dira alors que le pouvoir d'être affecté se présente comme puissance d'agir en tant qu'il est supposé rempli par des affections actives mais comme puissance de pâtir en tant qu'il est rempli par des passions.

En troisième lieu, il nous faut distinguer deux types de passions ou d'affects : les passions joyeuses et les passions tristes. C'est un régime de rencontre partiel, temporaire et local : « Je marche dans la rue et je vois Daniel ; l'image de Daniel me procure de l'affect de joie mais, au même moment, je vois Chantal et là, une tristesse m'envahit. » Dans cette dernière sphère, on ne fait que passer d'une idée, d'un affect, à l'autre. Tantôt avec joie, tantôt avec tristesse. On dira que la puissance d'un corps s'additionne à la nôtre lorsque que l'on rencontre un corps qui nous convient : les passions qui nous affectent sont de joie, notre puissance est donc augmentée. Mais cette joie est encore une passion puisqu'elle a une cause extérieure ; nous restons encore séparés de notre puissance d'agir. Autrement dit, les passions « enveloppent notre impuissance » [3].

Dans cette perspective, nous considérons le groupe comme un degré de puissance agencé dans des rapports (composition-destruction) intensifs qui augmentent ou diminuent sa puissance ainsi que celle des personnes qui le constituent, et dans des rencontres extensives de joie et de tristesse. Mais, de tous ces rapports et rencontres, nous ne recueillons bien souvent que les effets et nous ignorons la plupart du temps leurs origines et leurs causes.

La question dès lors n'est pas ce qu'est un groupe, quels seraient sa substance (ou son essence) et ses fondements, mais bien ce que peut un groupe ? Il s'agit donc pour un groupe de chercher et de tester les rapports avec lesquels me/nous composer et de fuir ceux qui me/nous détruisent.

Du régime de la morale (qui s'intéresse à ce qui est bien ou mal pour tout le monde), on passe à celui de l'éthique [4] (qui s'intéresse à ce qui est bon ou mauvais dans certains types de rapports). De ce point de vue sera dit « bon (ou libre, raisonnable, fort) celui qui s'efforce, autant qu'il est en lui, d'organiser des rencontres, de s'unir à ce qui convient avec sa nature, de composer son rapport avec des rapports composables, et par là d'augmenter sa puissance. Sera dit mauvais (ou esclave, faible) celui qui vit au hasard des rencontres, se contente d'en subir les effets, quitte à gémir et à accuser chaque fois que l'effet subi se montre contraire et lui révèle sa propre impuissance. Car, à force de rencontrer n'importe quoi sous n'importe quels rapports, en croyant qu'on s'en tirera toujours, avec beaucoup de violence ou avec un peu de ruse, comment ne pas faire plus de mauvaises rencontres que de bonnes ? Comment ne pas se détruire soi-même à force de ressentiment, en propageant partout sa propre impuissance et son propre esclavage, sa propre maladie, ses propres indigestions, ses toxines et ses poisons ? On ne sait même plus se rencontrer soi-même. [5] »

## LES RENCONTRES

Un groupe se forme, composé d'une quinzaine de personnes. Parmi celles-ci, certaines se connaissent, d'autres non. Ajoutons que ceux qui sont amis ou proches se connaissent sous certains rapports et que le fait d'aller dans un groupe va modifier ces rapports. Pour être encore plus précis, il y a de fortes chances pour que chaque individualité ait un savoir très partiel sur elle-même. On se retrouve donc avec des gens qui ignorent à peu près tout d'eux-mêmes, des différentes composantes individuelles et collectives qui vont tenter de s'articuler et de la manière dont celles-ci vont précisément s'agencer entre elles. Nous sommes dans le régime des rencontres, des affects et des passions, dans ce que Spinoza appelle le premier régime de connaissance. En effet, de quels critères disposons-nous pour évaluer si le groupe, comme corps, compose ou décompose les rapports entre ses différents membres ? À vrai dire, nous disposons de peu de critères. Nous sentons simplement que participer au groupe, en faire partie, nous plaît ou pas : « Je me rends à la première réunion et j'en sors joyeux ». Nous disposons à ce stade d'un premier critère, basique : « Mon corps sous certains aspects se compose avec ce groupe ». Mais, en même temps, « il y a un certain nombre de personnes qui me déplaisent, je suis donc ambivalent ».

On parle ici de personnes mais il peut s'agir aussi de rencontre avec des idées, des atmosphères, des odeurs... « L'ambiance est bonne, on rigole bien mais ce qui est dit et la manière dont cela est dit me rendent triste, m'affectent, me chagrinent. » On est toujours dans le premier régime de connaissance, on ignore à peu près tout de ce que l'on peut et de ce que le groupe est capable de faire. Il semble que, pour certaines raisons (inconnues), le groupe « prend » malgré tout, c'est-à-dire qu'il dégage davantage d'affects de joie que d'affects de tristesse.

Il est possible également que le groupe ne prenne pas du tout, une mauvaise rencontre en somme, où l'affect triste prédomine. Il se fait pourtant que les gens restent ensemble. Ils trouvent sans doute encore suffisamment de joie et, malgré sa peine, chacun dans son coin se « raisonne » (« On vient de commencer, on ne va pas arrêter tout de suite »), se culpabilise (« Je dois tenir mes engagements jusqu'au bout »).

Ce n'est pas forcément une erreur car, comme nous l'avons vu, dans ce régime de connaissance, tout peut changer très vite. Par exemple, un groupe préparant l'occupation d'un bâtiment vide se trouve dans un agencement « réunions » qui attriste. Le fait de concrétiser ce projet peut transformer radicalement l'agencement et produire de la joie. On ne peut pas le savoir à l'avance, il faut le faire.

Cependant, si après trois occupations et autant de délogements, le groupe est encore affecté tristement, il serait peut-être temps de se poser l'une ou l'autre question : cela vaut-il la peine de poursuivre ensemble ? Que faut-il modifier ou agencer autrement pour arrêter de s'ennuyer ?

Le danger est grand de laisser se perpétuer une situation où dominant les passions tristes. Nous sommes déjà dans une impuissance relative face à ce qui nous arrive, seulement capables de sentir les affects. Mais que ce senti se transforme en ressenti, et nous voilà plongés dans l'enchaînement des passions tristes. D'abord la tristesse qui glisse vers la haine : « Si quelqu'un commence à avoir en haine une chose aimée, de façon que l'amour soit entièrement aboli, il aura pour elle, à cause égale, plus de haine que s'il ne l'avait jamais aimée, et d'autant plus que son amour était auparavant plus grand. [6] » Puis surviennent l'aversion, la moquerie, la crainte, le désespoir [7]... Ce danger est en quelque sorte redoublé par un autre, celui de toutes les traces durables qui affectent un corps. Nous ne sommes pas seulement momentanément tristes mais la tristesse s'imprègne dans notre corps : lentement, une fêlure silencieuse s'y déploie. Une fixation s'opère alors : « Une partie de ma puissance est toute entière consacrée à investir et à localiser la trace, sur moi, de l'objet qui ne me convient pas. [...] C'est autant de ma puissance qui est diminuée, qui m'est ôtée, qui est comme immobilisée. [8] » Comme on dit, il va falloir du temps pour s'en remettre.

## LES NOTIONS COMMUNES

Revenons à notre groupe de tout à l'heure et supposons que celui-ci « marche », qu'il produit plus de joie que de tristesse. Il est, nous l'avons dit, dans une ignorance des « causes » qui produisent cet affect-là, à la merci de mauvaises et de bonnes rencontres. Actuellement donc, un affect de joie enveloppe son impuissance. Mais comment peut-il sortir de ce ballottement et commencer à comprendre ces causes externes qui l'affectent ? Par des « notions communes » ou « idées adéquates », nous dit Spinoza, c'est-à-dire en entamant un travail de repérage de ce qui lui convient ou disconvient. « Quand je suis sortie de la réunion (ou de l'action) de l'autre jour, j'ai senti une énergie active circuler entre nous ; il nous faudrait comprendre ce qui s'est passé, repérer les agencements qui rendu possible l'augmentation de notre puissance. »

Selon le deuxième régime de connaissance de Spinoza, nous tentons de sélectionner et de composer les rapports qui conviennent avec les nôtres : « Je remarque que telle chose, dans tel contexte, est bonne pour moi. » Nous sélectionnons donc un ou plusieurs rapports qui se composent avec l'un ou l'autre des nôtres, c'est-à-dire que nous trouvons par l'expérience dans quelles situations nous devons nous mettre pour agencer des affections joyeuses et en tirer les conséquences. L'une d'elles, a contrario, est de fuir au maximum les rapports qui ne nous conviennent pas.

Petit à petit, par l'expérience, je fabrique des « notions communes » et celles-ci se construisent à partir des affects de joie. Ceux-ci sont en quelque sorte des tremplins : même si je suis toujours en partie séparé de ce que je peux, ils n'agissent pas moins comme augmentation de ma puissance. Il nous faut partir de là, nous dit Spinoza, et jamais des passions tristes. Nous construisons donc des « notions communes » (ou adéquates) à partir de ce qui se compose avec nos rapports et non de ce qui les décompose ou les détruit. Autrement dit, on n'effectue pas la sommation de nos tristesses avant de commencer à penser à des idées adéquates.

Se présentent alors à nous des points de méthode : « Vous partez des passions joyeuses, augmentation de la puissance d'agir ; vous vous en servez pour former des notions communes d'un premier type, notions de ce qui avait de commun entre le corps qui m'affectait de joie et le mien. Vous étendez au maximum vos notions communes vivantes et vous redescendez vers la tristesse. Mais cette fois-ci, avec des notions communes que vous formez pour comprendre en quoi tel corps disconvient avec le vôtre... [9] »

Tâtonner et expérimenter les agencements qui conviennent. Ça peut rater, ce qui n'est pas grave ; il faut alors réessayer autrement. Et, si cela foire, évitons d'en tirer de grandes conclusions ou de se lamenter : « On a déjà essayé, ça ne marche pas. » Reprendre plutôt là où l'on s'est arrêté, sélectionner un affect de joie et modifier l'éclairage, l'ambiance, le temps imparti, la position des gens dans la salle, la manière dont se distribuent les rôles, la façon d'intervenir dans l'espace public... Construire en somme de nouveaux modes d'existences. Pour voir si cela fonctionne, le critère est relativement simple : on se sent dynamisé, on rigole davantage, le désir circule dans le groupe. « Et là petit à petit s'esquisse comme une espèce de début de sagesse, qui revient à quoi ? À ce que chacun sache un peu, ait une vague idée de ce dont il est capable, une fois dit que les gens incapables, c'est des gens qui se précipitent sur ce dont ils ne sont pas capables et qui laissent tomber ce dont ils sont capables. Mais demande Spinoza, qu'est-ce que peut un corps ? Ça ne veut pas dire un corps en général : mais le mien, le tien, de quoi il est capable ? C'est cette espèce d'expérimentation de la capacité. Essayer d'expérimenter la capacité, et en même temps la construire, en même temps qu'on l'expérimente. [10] »

>> Pour prolonger autour de la composition des rapports, lire Rôles et Artifices ; et sur la proposition spinozienne relative aux affects comme critères d'évaluation, lire Auto-dissolution.

[1] Le Robert, « Dictionnaire historique de la langue française », Paris, 2000

[2] Que ce soit au niveau d'un individu ou d'un groupe, c'est bien la question de la puissance, des rapports, des rencontres et des compositions qui nous intéresse ici. De ce point de vue, nous ne distinguons pas l'un et l'autre niveau.

[3] G. Deleuze « Spinoza et le problème de l'expression », éd. de Minuit, Paris, 1968, p.218

[4] « L'éthique juge des sentiments, des conduites et des intentions en les rapportant non pas à des valeurs transcendantes mais à des modes d'existence qu'ils supposent ou impliquent » et « Il n'y a pas de bien ni de mal dans la Nature, il n'y a pas d'opposition morale, il y a une différence éthique », idem « Spinoza et le Problème de l'Expression » p.248 et 249

[5] G. Deleuze « Spinoza, philosophie pratique », éd. de Minuit, Paris, 1981, p.35



[6] Spinoza « Ethique », éd. Flammarion, Paris, 1965, p.170

[7] Le cas « paradigmatique » du déchaînement des passions tristes dans un groupe est le moment où éclate les conflits qui annoncent la scission.

[8] G. Deleuze, « Spinoza, cours à Vincennes, 20-01-81 », [www.webdeleuze.com](http://www.webdeleuze.com), p.69

[9] G.Deleuze, « Spinoza, Cours à Vincennes du 24-01-78 », [webdeleuze.com](http://webdeleuze.com) ; p. 17

[10] idem, p.75

## RÉUNION

Les réunions sont pour nous autant de tentatives de cultiver du commun et de produire de l'intelligence collective. Cette intelligence porte tout à la fois sur les prises que nous développons par rapport à une situation (chômage, urbanisme...) et sur la manière dont nous faisons groupe. Ses critères sont la puissance et la joie qui en résultent.

Loin d'être une sommation sérielle de « je » + « je », ce « nous » possède une consistance propre qui demande à être construite et cultivée. Il ne suffit donc pas de s'assembler entre personnes de bonne volonté et de s'exprimer pour faire groupe. Construire et cultiver impliquent en effet deux choses : 1. créer un dispositif qui permette une rencontre telle que les forces en présence puissent s'actualiser et se développer ; 2. développer une attention particulière aux effets produits par le dispositif.

Dans la suite du texte, nous présentons la manière dont nous concevons nos réunions et les éléments qui nous semblent efficaces et utiles à cette production d'intelligence collective.

### PASSAGES ET REPÈRES

#### 1. PRÉPARER

Une réunion, ça se prépare. Il s'agit de penser celle-ci au même titre que la préparation d'un chantier de construction ou de rénovation : quels sont nos objectifs ? comment allons-nous nous y prendre ? quel est l'état du terrain ? de quoi avons-nous besoin (compétences, outils, informations...) ? Préparer consiste à se poser une série de questions, à organiser le terrain et à apprendre à préparer.

- A. Cheminement : Où en sommes-nous et où allons-nous ? Une réunion s'inscrit dans un processus. Elle en ponctue le cours et permet d'en formaliser collectivement le devenir.
- B. Objectifs : Quels sont les objectifs de la prochaine réunion ? Clarifier les objectifs permet de baliser quelque peu le terrain. Ceux-ci ont un caractère pluriel. Ils portent autant sur le contenu (arriver, par exemple, à une décision), sur le processus (de quelle manière allons-nous nous y prendre ?), que sur ce qui va être appris (quels effets nos manières de faire produisent-elles ?)
- C. Tissages : quelles sont les articulations nécessaires pour faire coexister la pluralité des objectifs ? Cette question est un point de vigilance : on sait que la manière majoritaire de cultiver une réunion passe par une attention quasi exclusive au résultat lié aux « contenus ». Elle est là, donc, pour nous rappeler que si l'on force sur l'un, on dessert l'autre. Le « contenu », le « processus » et l'« apprentissage » sont trois aspects différents qui parcourent simultanément une réunion. Chacun requiert un rythme spécifique... à entrelacer avec les autres.
- D. Temps : de combien de temps disposons-nous (pour la réunion et pour chacun des points abordés) ? De quoi sommes-nous capables dans ce temps-là ? Prendre en compte ces questions influencera ce que va produire la réunion. Par exemple, charger l'« ordre du jour » peut avoir pour effet de crispier les membres et d'évacuer un certain nombre de problèmes qui semblent, pour x ou y raisons, ralentir « la bonne marche » du groupe.

- E. Procédé : comment allons-nous faire ? Il s'agit d'anticiper les différents chemins qu'ouvriront chacun des « points » abordés et d'imaginer leurs articulations. L'important est, ici, de proposer une manière d'explorer la/les situation(s). C'est-à-dire de choisir, dans la multiplicité des manières possibles, celle qui semble la plus appropriée et intéressante. Nulle certitude, juste affirmer une hypothèse, la tester et apprendre d'elle.
- F. Besoins : de quoi avons-nous besoin ? Au niveau du contenu : disposons-nous des informations nécessaires ? Nous faut-il des apports particuliers avant et pendant la réunion (personnes ressources, textes...) ? Au niveau du processus : de quoi avons-nous besoin pour nous aider (rôles, artifices, tableau mural...) ? Au niveau de l'ambiance : comment agence-t-on et prépare-t-on l'espace ? l'éclairage ? ce qui se passe avant et après la réunion ?

Préparer consiste à passer, d'une manière ou d'une autre, par ces différents points. Cet exercice peut s'élaborer dans le cours même de la réunion ou/et être pris en main par un sous-groupe. L'intérêt de ce dernier est qu'il permet à celles qui s'y engagent d'apprendre à préparer, d'essayer et de proposer de nouvelles manières de faire, de se mettre en risque et, in fine, de fabriquer du savoir à partir de cette expérience.

## 2. LA RÉUNION

- La facilitation Une personne dans le sous-groupe est choisie pour devenir, le temps de cette réunion, le facilitateur. La facilitation est une fonction difficile. Elle demande, particulièrement à ceux qui ne sont pas aguerris, un entraînement (il faut de la répétition), une mise en risque (se forcer à contracter une nouvelle habitude) et un climat susceptible d'accueillir et de protéger cet essai. Pour certains, cette fonction consiste à ouvrir/refermer les débats, favoriser les échanges, être attentif au déroulement et aux rôles (les activer). Pour d'autres, elle consiste également à aider le groupe à penser. C'est-à-dire qu'elle intervient aussi sur le fond, à travers des synthèses, par des tentatives d'articuler un problème. On a donc deux lignes de force : l'une est centrée davantage sur la forme et demeure en retrait sur le fond – quand la facilitatrice veut s'exprimer sur le contenu, elle transmet son rôle ou suspend momentanément sa fonction (ce qui est sans doute le mieux pour s'initier) ; l'autre joue sur les deux tableaux à la fois. L'un n'est pas mieux que l'autre, c'est une histoire de style. Apprendre et cultiver un style, c'est peut-être cela acquérir ce rôle.
- Le début de la réunion Le début d'une réunion est un moment d'entre-deux. Prendre le temps d'accueillir ce passage, c'est s'offrir la possibilité de créer un climat propice. Quatre points articulent ce premier temps :

1. Lecture ou/et approbation du compte rendu de la dernière réunion. Ce petit point technique présente l'avantage de se remettre doucement au travail, de se rappeler d'où on vient et de revenir, le cas échéant, sur l'un ou l'autre point.

2. Deux, la facilitatrice soumet au groupe la proposition d'agencement de la réunion élaborée lors de la préparation. La discussion porte ici sur la compréhension de la proposition et non pas sur sa critique. La critique viendra à la suite de la mise à l'épreuve.

3. Trois, le point météo. Moment durant lequel les membres d'un groupe rendent compte en deux ou trois mots de leur état physique ou affectif (joie, tranquillité, énervement, fatigue...) Le fait de pouvoir énoncer ce sentiment permet souvent de s'en décharger et d'alléger le rapport à la réunion. Le point météo offre aussi la possibilité de

choisir les rôles à partir de ce qui est dit. Par exemple, une personne « nerveuse » peut devenir le guetteur d'ambiance.

4. Quatre, moment du choix des rôles et artifices. Ce point articule deux niveaux. Un, les rôles nécessaires pour la réunion : le maître du temps, la guetteuse d'ambiance et l'écrivain public. Deux, les rôles ou les artifices que le groupe construit en fonction de ses difficultés propres (l'ancêtre...) En ce qui concerne les artifices, ceux-ci peuvent prendre la forme d'une prescription langagière (interdiction de ping-pong) ou se fabriquer autour d'objets (une statuette, par exemple, dans le cas des détours). Dans tous les cas ils tentent d'obliger le groupe à faire attention à un aspect de sa vie collective qui, laissé à l'état « naturel », l'empoisonne [1]. Après cette mise en condition d'une petite vingtaine de minutes, on entre dans le vif du/des sujet(s) avec comme aides : la proposition de travail et les rôles/artifices.

\* Le milieu de la réunion Cette période est la tentative, chaque fois renouvelée, d'agencer un processus à expérimenter autour d'un ou plusieurs objets. Ici comme ailleurs, rien n'est garanti, on se donne les moyens, on cultive la possibilité de penser collectivement mais on ne peut pas présumer du résultat. Il se peut, par exemple, que la proposition de travail entraîne le groupe dans une impasse. Mieux vaut à ce moment-là arrêter les échanges, suspendre ce qui était prévu et convoquer un pas de côté. Le « pas de côté » est ce moment que l'on peut saisir lors d'une réunion en vue d'intervenir directement sur le processus collectif. Il fait donc signe d'une vigilance sur le « comment on est en train de faire ». Il agit comme évaluation impromptue. Il peut ainsi se proposer, dans le temps même de la réalisation, de détourner celle-ci de ce qui était prévu si les effets de ce « prévu » semblent amener le groupe dans une voie de garage. Il s'agit en somme d'intervenir, avant que tout le monde ne se soit engouffré dans un cul-de-sac, en vue d'inciter le groupe à emprunter d'autres chemins plus propices.

\* La fin de réunion Deux éléments scandent les derniers moments de la réunion :

1. Le premier consiste à rappeler les décisions prises (avec l'aide de l'écrivain public) et à programmer la suite du travail. Programmer consiste à imaginer l'une ou l'autre piste à travailler d'ici la réunion suivante ou anticiper sur celles qui vont venir. Il s'agit aussi de recueillir l'expérience du groupe de préparation et d'évaluer cette tentative.

2. le second est le pas de côté [2]. Comme nous l'avons déjà signalé, sa fonction est de revenir sur le processus. Il ne s'agit donc pas de rouvrir les débats mais de pointer l'un ou l'autre élément sur les manières de faire du groupe et d'en tirer un savoir ou une question. C'est le moment aussi d'interroger les rôles et les artifices utilisés et de pointer leurs effets. Enfin, contrairement au « point météo », ce n'est pas un tour de table. À partir des savoirs glanés, on stabilise ce qui marche et on cherche et expérimente d'autres manières de faire là où ça bloque. Il peut être utile, à titre de point de repère pour le groupe et les nouveaux arrivants, d'enregistrer ces savoirs dans un hupomnêmata [3] qui retrace les inventions, les réussites et problèmes par lesquels le groupe est passé.

>> Pour prolonger sur la question des rôles et artifices, voir... Rôles et Artifices ; et sur ce moment délicat où il s'agit de trancher, lire Décider ; sur l'attention aux chemins sinueux de la parole, lire Détours.

[1] Voir à se sujet les entrées « rôles et artifices » et les annexes un et deux

[2] Le « pas de côté » constitue une sorte de talvère. En occitan, la talvère désigne cet endroit non labouré en bordure de champ qui permet au cheval et à son charroi de

manœuvrer pour entamer une nouvelle ligne, occasion pour le paysan de se reposer et de jeter un œil sur le travail accompli. Espace et moment de non-production, sans lequel, sauf à faire le tour de la terre, le labourage du champ, sa fertilisation, n'est pas possible.

[3] Terme Grec qui désigne un aide-mémoire. Chez les grecs anciens, les Stoïciens du 1 et 2 siècle, l'hupomnêmata est une sorte de cahier dans lequel on note les savoirs qui comptent pour soi et qui peuvent aider d'autre. Sa fonction est de cultiver les savoirs glanés au fil de l'expérience, dans ce que l'on a entendu ou lu, en vue de les avoir « sous la main » quand on est confronté à un événement. Voir à ce sujet M. Foucault « L'herméneutique du sujet », éd. Gallimard, 2001, p. 343-344 ainsi que l'annexe 1 « Petit lexique ».

## RÔLES

Ce qui s'oppose à la fiction, ce n'est pas le réel, ce n'est pas la vérité, qui est toujours celle des maîtres ou des colonisateurs, c'est la fonction fabulatrice des pauvres, en tant qu'elle donne au faux la puissance qui en fait une mémoire, une légende, un monstre. G. Deleuze

La création d'un groupe exprime la tentative de sortir d'un état d'impuissance et de séparation par rapport à un problème ou une question qui importe pour ceux qui décident de s'associer (politique urbaine, avenir de l'agriculture, accès aux transports...) Autrement dit, « si l'association est une puissance, et crée de l'existence, alors les connexions qui emportent les êtres les placent dans un destin qu'à l'état séparé, ils ne possédaient pas » [1]. L'émergence d'un groupe correspond à une double « mise en indétermination » : de la situation sur laquelle il intervient et des modes d'existences de ceux qui y participent.

Ce qui change dans ces « modes d'existences » peut se dire « devenir capable ». Cette possibilité de transformation, si elle est bien souvent le fruit d'un hasard (celui de la rencontre), n'a cependant rien de spontané ou d'attribuable à la bonne volonté. Combien de groupes n'ont-ils pas précisément échoué de n'avoir su cultiver et protéger cette rencontre, de s'être trop reposés sur cette belle spontanéité et cette mystérieuse bonne volonté ? Combien de fois n'avons-nous entendu cette ritournelle : au début, c'était génial, nous apprenions à nous connaître, une énergie nous soudait les uns aux autres, et puis avec le temps... C'est qu'une expérimentation se construit et requiert de l'invention. La puissance d'un groupe dépend en effet en grande partie de la manière dont celui-ci va inventer les dispositifs et artifices qui vont, indissociablement, permettre à ceux qui y participent et au groupe lui-même de convoquer les forces en présence, de les activer et de les développer. Si la puissance du groupe est fonction du « devenir capable » de chacun, le « devenir capable » de chacun est l'affaire de tous ou, comme le dit Starhawk [2], le groupe est un « système » qu'il faut cultiver et protéger en tant que tel. Un lieu où, contre la psychologisation, se risque l'invention d'artifices rendant inséparables les développements respectifs de la puissance du groupe et de celle de ses membres.

## MILIEU

Nous débarquons toutes dans un groupe avec notre histoire singulière, notre formation, notre appartenance de classe, nos forces et nos faiblesses, nos peurs. Loin d'être les individus citoyens libres, autonomes, rationnels et responsables que l'on aime à vanter dans les discours bien pensants, point de départ obligé de l'action politique, nous sommes bien plutôt le point d'aboutissement d'un ensemble de lignes qui concourent à notre fabrication. Comme le souligne F. Guattari, l'individu est un point de résonance, fruit d'une hétérogenèse entre de multiples composantes de subjectivation [3] liées à la (aux) culture(s), au(x) milieu(x) dans lequel il baigne, aux narrations et aux valorisations propres à ce(s) culture(s). Autrement dit, l'individu est bien plus collectif qu'on ne l'imagine.

Du point de vue du problème qui nous intéresse, deux traits caractérisent le milieu dans lequel nous évoluons. Ces deux traits ont pour spécificité de se renforcer l'un l'autre. Le premier concerne l'être en groupe. Depuis notre plus jeune âge, nous baignons dans des rapports sociaux définis par la hiérarchisation. L'idée que nous nous faisons des relations qu'établissent entre eux les gens est que, nécessairement, il faut un point remarquable, un chef, avec des bras droits et une ribambelle plus ou moins sophistiquée de sous-fifres.

Sans quoi, ce serait le bordel ! Et qu'à ces points remarquables, il revient naturellement de décider, d'ordonner. Aux autres de se taire et d'obéir.

La seconde caractéristique des milieux dans lesquels nous nous constituons et qui nous intéresse ici consiste à nous faire croire que tout ce que nous faisons et pensons, nous le devons à nous-mêmes, rien qu'à nous-mêmes. Toutes les forces et les faiblesses se voient enchâssées dans une individualité abstraite, mais effective. Si je ne suis pas arrivé à ceci ou à cela, c'est de ma faute, c'est que ma nature est comme ceci ou comme cela. Bref, l'individu moderne ressemble étrangement au chameau nietzschéen, qui ne vit et ne tire sa raison d'être que de se charger encore et encore. Ritournelle plaintive de la culpabilité et de la haine de soi, avec ses corrélats : le ressentiment et la haine de l'autre.

Ces deux traits, dont des auteurs comme Michel Foucault, Anne Querrien [4] et tant d'autres ont montré qu'ils étaient constitutifs des sociétés modernes, sont les poisons propres aux milieux qui nous ont vu naître et que nous trimballeons avec nous, que nous le voulions ou non, malgré nos bonnes intentions et nos bonnes volontés égalitaristes. Ils ont pour point commun la haine de la communauté. Comme l'ont souligné Starhawk et Isabelle Stengers, nous ne devons jamais oublier que les sociétés capitalistes se sont constituées sur la destruction des communautés villageoises et ont voué les sorcières au bûcher. Ce faisant, elles nous ont privées des savoirs et des manières de faire qui rendaient possible cette « vie commune ». Et ce geste de destruction, elles n'ont cessé de le répéter et le répètent encore et toujours, quand se tente ou s'expérimente un mode de vie basé sur d'autres histoires, d'autres fabulations, d'autres coordonnées, d'autres relations.

Et il ne faut pas pour autant penser à des interventions spectaculaires des forces répressives pour que les communautés se défassent. Elles se débrouillent souvent elles-mêmes – trop souvent – pour s'entre-déchirer, à coup d'arguments psychologisants du type « c'est de sa faute, il a pris le pouvoir » ou « elle ne fait jamais ce à quoi elle s'était engagée », etc.

## DIX ET PLUS...

Il y a quelques années, au Collectif sans ticket, nous sentions un cycle s'achever. Nous décidâmes donc de nous mettre au vert quelques jours, histoire de nous donner un peu de temps pour comprendre où nous en étions. Lors de la première journée de discussion, nous parlons explicitement de la possibilité de mettre un terme à notre aventure commune dans le champ des transports.

Le lendemain, au gré d'un tour de passe-passe mystérieux, il n'est plus du tout question d'arrêter. Bien au contraire, de nouvelles idées d'actions, d'activités, de rencontres fusent dans tous les sens, toutes plus excitantes les unes que les autres. Sans coup férir, nous passons de la perspective d'un arrêt à dix nouveaux projets... Enfin « nous », c'est un peu vite dit. Si quelques-uns se sentent à nouveau ragaillardis et pleins d'entrain, d'autres sont étrangement silencieux. Ils ne tarderont d'ailleurs pas à quitter le groupe. Mais à cela, nous ne sommes pas attentifs, au point que nous ne le relevons même pas. Leur silence vaut pour accord...

Quant aux dix nouveaux projets, bien qu'ils nous excitent tous, les volontés pour les mener à bien font clairement défaut lorsqu'il s'agit d'en attribuer la responsabilité du suivi... « Et le projet x, qui s'en charge ? » Alors on se force un peu, on se dévoue... dans le rire et dans la bonne humeur... Quoi de plus normal ? De nouvelles idées sont apparues, on les répertorie, on ne va quand même pas en laisser une de côté sous

prétexte qu'il manque un peu d'énergie, que diable ! Un peu de courage voyons, tout cela ne nous promet-il pas de la joie, de la puissance ?

Au fil des semaines, les réunions de coordination du jeudi se dépeuplent... On ne comprend pas très bien... Et puis un jour, l'un d'entre nous, qui s'était engagé dans plusieurs des dix projets, nous annonce qu'il n'en peut plus, qu'il arrête, que la « machine » lui bouffe trop de temps et d'énergie...

On peut alors invoquer toute une série de bonnes et mauvaises raisons pour s'expliquer le départ de cette personne : une rencontre amoureuse, une instabilité de caractère innée, une incapacité à tenir ses engagements dans le temps... Bref, on psychologise : le problème est affaire de tempérament personnel et n'a pas grand chose à voir avec le groupe en tant que tel...

Si on prend les choses sous un autre angle, on peut se demander : dans ce processus, qu'est-ce qui aurait permis d'éviter d'en arriver là ? On le sent, la question n'a plus rien à voir ici avec une question de force ou de défaillance attribuable à une personne en tant que telle, mais avec une question pragmatique qui interpelle le groupe sur son mode de fonctionnement.

À quoi faut-il nous rendre sensibles ? Que devons-nous prendre en compte, par exemple, lorsque nous décidons de nous lancer dans un projet collectif, pour éviter que celui-ci ne devienne une machine qui demande toujours plus et plus de temps, d'énergie, de dévouement et finalement de sacrifice ? Qu'est-ce qui va nous forcer à nous rendre sensibles à ces signes, à ce dont nous avons besoin, compte tenu du fait qu'à « l'état naturel », nous ne disposons pas de cette sensibilité ?

C'est à ces questions très concrètes que répond la création des rôles dans un groupe. La fonction des rôles sera de se concentrer sur un aspect de la vie du groupe qui, sinon, passe à la trappe. Par le rôle qu'elle tient, une personne peut ainsi forcer le groupe à ralentir, à ne pas oublier l'aspect de la lenteur dans un processus collectif. Et, dans la petite histoire qui précède, il nous aurait été fort utile qu'une personne endossât le rôle qui aurait fait exister pour le groupe des questions telles que : nous avons décidé hier d'arrêter, et aujourd'hui nous voilà avec tous ces projets... Sommes-nous sûrs de disposer de suffisamment d'énergie pour les faire tenir ? Le fait qu'il faille, certes gentiment, « pousser » certains à prendre en charge un projet là où personne ne se propose spontanément de le faire ne nous indique-t-il pas l'inverse [5] ?

## PRINCESSES, SERPENTS ET FACILITATEURS

Si, comme nous l'indiquions plus haut, nous ne débarquons pas vierges dans un groupe, il n'en demeure pas moins que nous sommes chacun affectés de manière singulière par le milieu dans lequel nous évoluons et par ses caractéristiques. Bref, nous avons affaire à Pierre, Aline, Jeanne, des êtres qui ont réagi de manière singulière aux divers milieux qui les ont construits, en contractant des habitudes propres. Untel, brillant orateur, ne ratera jamais le bon moment pour intervenir dans une assemblée ou une réunion ; untel, timide et taiseux, persuadé que ce qu'il a à dire n'en vaut pas la peine, a des sueurs froides à l'idée de prendre la parole en public ; une telle, fonceuse et énergique, ne cessera de critiquer le groupe parce qu'il est toujours trop lent, trop prudent, etc. Starhawk dresse ainsi une série de portraits éthologiques de « rôles implicites » que l'on retrouve peu ou prou dans la plupart des groupes [6]. Mettre en place des rôles dans un groupe peut nous aider à transformer cet état de fait.



Plusieurs dispositifs peuvent être utilisés à cet effet. Un premier dispositif consiste à tenter de faire bouger les rôles (pré)acquis ou qui se fixent dans le groupe, les pousser ailleurs que là où ils ont pris l'habitude de se réfugier suivant leur pente « naturelle ». Pour ce faire, le groupe prendra du temps pour identifier les types de positions qu'adoptent ses protagonistes et les affects qui y sont liés, imaginer ensuite des questions à résoudre ou des propositions à travailler qui soient susceptibles d'enrichir la palette, les couleurs de la fonction de chacun dans le groupe et les manières qui sont les siennes d'intervenir et de faire évoluer l'histoire collective. Ainsi, au sujet de « la princesse », tellement sensible que le groupe n'est jamais assez doux à ses yeux, qui se sent obligée de faire remarquer à tout bout de champ de petites tensions ou des nuances mineures de conflits, qui s'exprime souvent avec une grande anxiété, le groupe pourrait, comme le fait Starhawk, pointer son apport « thérapeutique », son côté « médium », mais aussi qu'elle laisse souvent tomber les groupes si elle ne les dirige pas. Avec sa complicité, on peut par exemple lui suggérer de « bouger » en se posant la question suivante : avec qui suis-je en compétition et à propos de quoi ? Il peut aussi lui être proposé de s'empêcher de faire des remarques sur le fonctionnement jusqu'à ce qu'elle puisse le faire en insultant amicalement un autre membre du groupe. Ou dans cet autre cas : que proposer à la « star », celui qui croit toujours que les réunions n'ont jamais vraiment commencé tant qu'il n'est pas arrivé, qui a réponse et argument sur tout et avec brio, qui prend toujours la parole et interrompt tout le monde ? De quelle fonction peut-il s'emparer, qui l'aide à mettre ses talents connus ou d'autres insoupçonnés au service de l'énergie du groupe par exemple ou d'une distribution attentive et équilibrée de la parole entre tous ?

Pour aider à faire bouger les rôles, stimuler ceux qui les endossent à la prise de distance sur leur penchant habituel, un autre artifice peut être mis en place. Il consiste à distribuer à chacun des consignes particulières que l'on peut définir par une fonction à jouer dans le groupe. Et ici l'imagination est une fois encore à convoquer car il s'agit de fabriquer des propositions qui chaque fois sont pensées en fonction des difficultés spécifiques du groupe, de ce sur quoi il bute. Le but est de faire bouger le scénario et les rôles dans lesquels le groupe est en train de s'installer.

Ainsi peuvent être construites et distribuées des fonctions telles que « le serpent », qui « a la responsabilité de signaler le silence de certains, ou le fait que d'autres ont objecté, mais n'ont pas été écoutés, et se taisent depuis. Le serpent n'est pas un justicier, un défenseur des faibles. Il ne dénonce pas ceux qui parlent, il les oblige à ralentir. Corrélativement, il ne s'agit pas de comprendre ce que "voulent dire" ceux et celles qui n'ont pas été écoutés, ou ce que taisent ceux et celles qui ne parlent pas, ni non plus d'interpréter leur attitude sur un mode psychologique. [7] » La fonction du serpent est ici de rendre apparents des signes qui se manifestent dans le groupe et qui sont des aspects de la situation que le groupe traite, qui parlent à travers ces signes et gagnent à être pris en compte : en quoi le problème que nous traitons nous intéresse-t-il tous ? Est-il bien posé ? Ne sommes-nous pas en train de nous priver de l'apport de certains regards sur la question, de certains points de vue ? La décision que nous allons prendre nous engagera-t-elle toutes ou sera-t-elle mutilée du silence des uns et d'une adhésion de façade concédée par les autres ?

Starhawk suggère plusieurs fonctions, telles que le facilitateur, le guetteur d'ambiance, le médiateur, le coordinateur [8]. On peut en inventer à l'envi, pour autant, primo, que cela aide le groupe à résoudre des problèmes auxquels il se sent confronté, deuxio, que cela valorise chacun en lui offrant l'occasion d'avoir un apport particulier, identifié et reconnu par le groupe, et tertio, que l'attention que requise par l'exercice de la fonction l'aide à prendre distance avec la manière habituelle qu'il a d'être et de faire dans le groupe. Par

exemple : je suis toujours ronchon, râleur et rentre dedans, et me voilà amené à être guetteur d'ambiance, donc à être attentif aux tensions et à l'anxiété qui habite le groupe, au style des échanges et à leurs effets.

Deux critères peuvent être convoqués pour penser la distribution de ces fonctions. Tout d'abord, les caractéristiques même des rôles qu'il s'agit de faire bouger, comme dans l'exemple décrit ci-dessus. Il s'agira néanmoins de faire preuve d'un peu de tact et de persévérance : une personne généralement « taiseuse » ou « timide » ne deviendra pas du jour au lendemain une facilitatrice aguerrie. À l'instar du sportif ou de l'artisan, il faut s'entraîner pour acquérir un nouveau geste, une nouvelle habitude. S'il est donc important, comme nous le verrons plus bas, de faire tourner les rôles, il peut cependant être utile de confier ce rôle plusieurs fois d'affilée à la même personne, afin qu'elle l'éprouve, qu'elle puisse sentir où ça marche et où ça coince... et se rendre compte que tout compte fait ce n'était pas si terrible ni si insurmontable pour elle. Si dans un premier temps on peut se sentir stressée ou horriblement anxieuse – sans doute parce qu'on se met dans la tête un idéal trop élevé de ce que signifierait ce rôle – l'expérience débouche souvent sur une moquerie salutaire qui amène la personne à rire d'elle-même, de ses peurs et finalement du rôle en tant que tel. Elle l'endossera dès lors de manière beaucoup plus légère et sans doute plus efficace. N'hésitez surtout pas à célébrer ces transformations !

Tenir compte également de l'état de chacun lorsque commence une réunion : comment je me sens aujourd'hui, vers quelle pente vais-je être tentée de me laisser glisser, comment m'aider à rebondir, à retrouver une énergie active et créatrice, à partir de quelle fonction ? Pour s'aider, on peut entamer la rencontre par un « point météo » : il s'agit de donner à chacune une courte période afin de parler du temps qu'il fait pour ses émotions, si elle se sent près ou loin du centre. La personne qui se sent la plus périphérique pourra alors être choisie comme facilitatrice : elle observera le contenu des échanges et sera chargée de garder la réunion centrée, de distribuer la parole, de produire des synthèses, des états d'avancement des débats, bref de se mettre dans une position « neutre » sur le fond mais au plus près du centre de la dynamique. Et on demandera à celui qui se sent grincheux ou irrité de faire le « guetteur d'ambiance ».

Quand le groupe est en phase douce, hors urgence ou situation périlleuse nécessitant la mobilisation aux justes fonctions et aux justes postes des compétences de chacun, il est utile de faire tourner l'exercice de ces fonctions. S'offrir ainsi le luxe de faire du groupe un terrain de (trans)formation [9]. Renforcer le groupe en augmentant les possibilités pour tous de se donner du mouvement, de se décoller de ce qui lui « colle à la peau » et d'apprendre à devenir sensible aux multiples aspects de la vie d'un groupe, c'est anticiper sur les défaillances de certains ou sur leur éventuel départ par exemple, c'est réduire les possibilités que l'appropriation de rôles et de fonctions devienne un enjeu de conquête de pouvoir, une espèce de chasse gardée, c'est endiguer le fait que certains, en spécialisant leur compétence et en se calant dans des postes essentiels (comptable, porte-parole, coordinateur, informaticien...) se rendent incontournables et usent de cette position comme d'une arme d'influence. De plus, les groupes se font et se défont, certaines personnes quittent un groupe pour en rejoindre ou en créer d'autres. Emporter ces savoirs et les essayer permet de nourrir et de développer ce dont nous manquons tant aujourd'hui : une culture des précédents.

Cette mise en mouvement des rôles et des fonctions n'aura de chance d'être efficace que si elle fait l'objet d'un travail et si le groupe choisit d'y consacrer le temps nécessaire, tel qu'en fin de réunion, le temps d'un « pas de côté » sur la manière dont les fonctions ont été exercées, sur la manière dont les rôles ont bougé, sur les effets que cela a produits.

Ainsi, la construction de nos histoires collectives s'offre une chance de n'être plus le jouet des passions qui l'affectent, la subjuguent, mais de devenir opportunité de jouer de ces passions : « Les gens adhèrent à des groupes avec des histoires très différentes et avec des besoins et des expériences également très différents. Les positions que nous prenons dans un groupe suivent souvent un schéma que chacun dans sa vie répète inconsciemment, sauf si nous faisons un effort délibéré pour y faire attention et changer. Certains d'entre nous ont eu l'habitude d'être au centre, d'être des personnages importants dans tous les groupes. D'autres se tiennent plutôt vers le milieu, là où ils peuvent rester anonymes. D'autres encore sont toujours dehors. C'est un gros travail de changer les schémas que nous avons appris dans les groupes compétitifs et dans les autres structures de domination. [10] »

## MEMENTO

Dans les pages qui précèdent, nous avons relevé trois types de rôles :

\* Les rôles implicites, à savoir la place qu'une personne aura tendance spontanément à prendre dans un groupe (le « rôleur », la « star », le « timide »).

\* Les rôles formels que sont le « facilitateur », le « secrétaire », la « coordinatrice ». Bien que ceux-ci fassent généralement partie de notre paysage culturel, ils sont les états de la production du groupe. Il est donc important, en début de chaque réunion, de les attribuer et de veiller à les faire tourner.

\* Les rôles qui nous paraissent, à nous autres Européens, bien étranges, et auxquels les pacifistes américaines attribuent généralement des noms d'animaux : « dragon », « serpent », « aigle ». La mise en place de ceux-ci correspondent à la question : à quoi devons-nous faire attention [11] ?

Aménagez-vous le temps nécessaire pour repérer les rôles implicites, en vous aidant d'outils qui permettent de les visualiser, en traçant par exemple un cercle sur une feuille et en demandant à chacun de s'y placer.

Échangez entre vous sur les peurs et sur les forces de chacun [12]. Aidez-vous des rôles « explicites » pour faire bouger la situation, en n'oubliant pas qu'il s'agit de s'y habituer, de s'y former, le critère étant que : « L'efficacité peut être jugée par une seule mesure : la façon dont le pouvoir et la volonté des gens sont utilisés et renforcés. [13] »

>> Pour prolonger sur les dangers possibles des Rôles, voir Artifices ; sur la question de la bonne volonté, voir Évaluer et sur le contexte, lire Micro-politiques.

[1] Xavier Papaïs, " Puissance de l'artifice ", in " Philosophie n°47, Ed. de Minuit, Paris, 1995.

[2] Starhawk, " Femmes, magie et politique ", Ed. Empêcheurs de penser en rond, 2003. Voir également son site : [interro\\_liens\\_callback](#).

[3] Félix Guattari, " Les trois écologies ", Ed. Galilée, Paris, 1989, p. 22-24.

[4] Anne Querrien, " L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace ? ", Ed. Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 2005.

[5] Dragon est le nom que Starhawk attribue à ce rôle ; libre à chacun d'inventer ou de trouver le nom qu'il voudra...

[6] Starhawk, op. cit., p.177-186.

[7] I. Stengers et P. Pignarre, " La sorcellerie capitaliste ", Ed. La découverte, Paris, 2005, p.176

[8] Starhawk, op. cit., p.169

[9] On peut ainsi imaginer des formes de "compagnonnage", où la personne reconnue comme la plus à l'aise et efficace dans le rôle de facilitateur apprend à transmettre à la personne qu'elle aurait en charge de parrainer ses savoirs-faire dans le domaine.

[10] Starhawk, op. cit., p.176.

[11] voir en annexe une liste non exhaustive de ce type de rôles tels que Starhawk les définit.

[12] Il faut sans doute pour cela qu'un minimum de confiance et de connaissance mutuelles règne dans le groupe. L'exercice peut donc s'avérer un peu délicat pour un groupe naissant composé de gens qui ne se rencontraient pas forcément auparavant. N'attendez cependant pas trop longtemps...

[13] Starhawk, op. cit., p. 192

## SCISSION

Adresse à ceux et à celles qui par leur histoire ont quelque chose à dire à propos des scissions de groupes et qui se décideraient un jour à le raconter à d'autres.

En musique, la scission désigne un mode qui permet de jouer séparément de plusieurs instruments sur un même clavier. Pour la pisciculture, elle désigne la reproduction asexuée où l'organisme-mère se coupe en deux organismes fils. Dans le cas des groupes, la scission opère elle aussi une séparation au cœur de ce qui était commun, mais la manière dont s'effectue la séparation passe souvent par un déchaînement exclusif de passions tristes. Des sentiments - haine, rancœur, culpabilité, compassion... -, et des actes - dénonciations, menaces... -, plongent la tête et le corps dans un trou noir d'où seuls quelques cris s'échappent : « Ce sera moi ou toi ! » ou « À moi, sortez les étendards, resserrez les rangs, conviez les retardataires à choisir leur camp, excluez les autres et faites sonner le tocsin ! » ou encore « La guerre, camarades, nous sommes en guerre, nous avons perdu celle que nous menions contre notre ennemi extérieur, nous gagnerons celle qu'a décidé de nous faire notre ennemi intérieur. »

Nous présumons, nous imaginons ce déchaînement. Pour le reste, nous ignorons à peu près tout. Sauf une chose : la scission est le résultat d'un ensemble de situations qui précipitent vers le pire. Cette éventualité du pire engage le groupe à se confronter à ses limites et au franchissement ou non d'un seuil.

La distinction entre la limite et le seuil se comprend ainsi : la première est l'avant-dernier point avant la rupture, elle permet de recommencer et de maintenir l'agencement collectif ; le second est le basculement qui marque un changement inévitable. Le groupe scissionnaire a ceci d'extraordinaire qu'il joue en permanence avec la limite, jusqu'à la franchir pour en arriver in fine à l'ultime point où se joue son existence même.

Il y a donc dans ces histoires de scission un processus qui « va vers », qui « entraîne vers », et qui est dès lors désactivable, et c'est là que ça nous intéresse : dans ce cheminement, il doit bien y avoir l'un ou l'autre points qui reviennent, qu'il serait utile de se raconter. En ayant accès à un peu de savoir sur des phénomènes similaires à ce qu'on vit, on pourrait au minimum avec ses compagnons de route ne pas trop prolonger l'agonie de son groupe, et, avant d'en arriver à franchir ce seuil, on pourrait éviter l'un ou l'autre piège. Ce serait déjà cela de pris.

## QUELQUES TRAITES

Pour cela, ce que nous voulons, ce dont nous avons besoin, ce ne sont pas des noms et des adresses [1] mais des descriptions de processus, de manières de vivre ensemble ou de ne plus savoir le faire, de dispositifs utilisés pour en sortir « vivants » ou de bouts de théorie sur le sujet. Bref : une culture des précédents. Pour notre part, à partir de nos propres expériences, nous pensons que l'idéologisation, la psychologisation et les rumeurs, lorsqu'elles s'installent dans la vie d'un groupe, constituent autant de signes annonciateurs du risque dans lequel il se trouve de franchir à tout moment des seuils importants. Hypothèse que nous allons tenter d'affûter.

## ÇA PSYCHOLOGISE

Dans ce genre de processus, la psychologisation — au sens d'une personnalisation de la responsabilité de ce qui a pu se passer, liée à la composition psychique de celui qui aurait à l'assumer —, occupe, à n'en pas douter, la place d'une redoutable arme de fixation. D'abord, on classe : celui-là est comme ceci, celle-là est comme cela. Après, on divise en

camps normés et exclusifs : « T'es avec lui ou t'es contre lui ? » Puis, on attribue des modes de possessions : « Il fait toujours cela comme ça, il évite les questions, il ne veut rien entendre... » Et ensuite, on réduit la personnalité à ces modes : « C'est un lâche, il n'assume pas ses responsabilités. » Et enfin, on l'y fixe : « Il a toujours été comme ça, et on ne le voyait pas : il cachait bien son jeu. » Une fois ce travail accompli, tout individu concerné qui voudrait bouger de ce genre de rôle « construit » s'y verra rabattu. Aussi bien par les « siens » (« Te laisse pas faire, on est avec toi ») que par les « autres » (« Regarde-le, écoute-le, une vraie girouette, un vrai menteur ! »)

Dans un tel cas de figure, plus besoin de parler, on sait d'avance ce qui va être dit et interprété : « Ah non, pas celui-là, il va encore nous bassiner la tête avec son baratin où y a pas un mot de vrai, rien que des mots creux ! » Et quand bien même on écouterait, c'est pour mieux pouvoir dénoncer par la suite : « Alors là, je trouve assez fort que toi, tu oses dire ça ; attends, je te cite, une autre fois où... »

Il est vrai que la psychologisation n'a pas le monopole de la découpe et de la fixation. Le langage tout entier, à sa manière, est rempli de propositions dualistes : « Choisis entre ceci ou cela » ou « Il est comme ça, pas autrement ! » Partout où l'on cherche des principes bien définis et des fondements indéfectibles, on trouvera la belle syntaxe langagière en train de fonctionner à plein régime à coups de dualismes, de dichotomies et de divisions, et à coups d'êtres définitifs. Le « ou bien, ou bien » tout autant que le « il est » effectuent un travail dans notre langue qui ne demande qu'un terrain fertile pour pouvoir se réaliser. Et dans une situation pré-scissionnaire, les conditions d'émergence du deux, voire du trois, sont souvent merveilleusement réunies. « Trois personnes = deux scissions et une seule tendance... juste. Point barre. »

#### ÇA RU-MORALISE

La rumeur elle aussi joue à plein régime dans ces histoires de scission. Elle constitue une belle pièce du dispositif, celle d'une vieille alliance avec la haine. Véronique Nahoum-Grappe nous parle dans un article sur le « charnier de Timisoara » en 1989 de la fonction de la rumeur dans une situation telle que la fin du règne de Ceausescu : « Lorsque tous les énoncés sont suspects, dans un univers où aucune confiance ne peut être accordée aux sources [...], la marge de ce qui est plausible s'accroît et la façon d'en parler change. Les traits s'accusent, les chiffres se gonflent, les salauds deviennent les incarnations du mal. Une matrice à rumeur s'enclenche alors, rendant terne et insuffisante toute expérience concrète, toute nuance de bon sens. Les tentatives de manipulations de l'information sont permanentes dans un tel système, mais elles ne sont que des pétards mouillés entre mille autres possibilités "rumorales"... [2] » Joli phénomène que la rumeur. En interne, cela stigmatise les camps : « À propos tu es au courant ? Non ? Eh bien, figure-toi, je ne sais pas si c'est vrai, mais il paraît que... — Non ce n'est pas possible, il a fait ça... ! » Et en externe, cela favorise les alliances : « Tu te rends compte de ce qu'il nous a fait, de ce qu'il a dit de nous, alors tu te situes comment ? ».

Dans un tel contexte, bavardages et commérages s'en donnent à cœur joie. Plus exactement, la haine que cultivent ceux qui se livrent à de telles pratiques trouve une compensation de joie dans le malheur des autres. Ces personnes incarnent alors la figure de la médisance.

Dans les circuits de propagation de la rumeur, qui dépassent largement les camps en présence, on trouve également une autre posture : celle de l'indignation, portée par celui qui cherche une communauté de souffrances afin de s'y réfugier. C'est un étrange salut que celui-là, trouvé dans cette alliance par les camps pré-scissionnaires et par toutes

celles et ceux qui sont indirectement impliqués dans l'histoire. Étrange par le fait même que l'alliance s'opère autour de la haine et de la vengeance.

Enfin, ce n'est que partiellement vrai car, parmi ceux qui choisissent un camp, on peut aussi trouver de la compassion, qui se traduit dans le choix de prendre parti pour la douleur qui apparaît comme la plus légitime. Il s'agit ici de venir partager la souffrance avec la victime du conflit, ou en tout cas avec celle des deux parties qui sera jugée comme telle. Deux mille ans de christianisme, ou de laïcité teintée des mêmes attributs, cela laisse des traces !

Il se peut également que des personnes proches du groupe, ou qui en font partie mais ne sont pas au cœur du conflit, soient prises en otage par une fraction du groupe. Par amitié, par amour ou par fidélité, elles se voient embarquées dans une affaire dont elles ne sont pas porteuses. Alors, elles suivent, comme on dit, par défaut plus que par choix ou par conviction, acquiesçant à l'un (et parfois même à l'autre) pour faire plaisir. Triste position que celle de l'otage, coincé entre une fidélité et une envie de fuir, entre le parti pris et la volonté de recoller les morceaux. Pour autant, les otages ne sont pas que victimes de ce conflit car, à leur manière, ils y participent. Ainsi une question reste pendante : à quand la révolte des otages ? Quelle est cette conception de l'amitié ou de la fidélité qui suppose de suivre et d'entretenir l'autre, l'ami de surcroît, dans son impuissance ?

Dans ce genre de situation, la force, dirait Nietzsche, est peut-être chez tous ceux qui refusent de distribuer les torts et qui, par leur silence, cassent la chaîne de la rumeur. Un silence certes, mais pas n'importe lequel, celui d'une affirmation qui tranche dans la « rumeur » et qui renvoie dos à dos les porteurs des passions tristes. Une affirmation qui répond à cette interrogation : « Qui dit cela, et que veulent-ils, ces gens qui parlent sur le dos des autres ? » Les seules réponses à rechercher, à nos yeux, ne sont pas des exemples et des démonstrations, mais des figures, des types d'hommes et de femmes qui aiment propager, colporter ou croire à la rumeur.

Trois postures les caractérisent : la médisance, l'indignation et la compassion, qui ont comme point convergent une qualité, celle de produire autour d'elles de l'impuissance. Alors, depuis quand faut-il écouter et encore plus suivre ceux qui ont en adoration la haine de la vie ou, plus gentiment dit, ceux qui se donnent pour qualité d'être coupés de ce qu'ils peuvent ?

Ça idéologise Il y a quand même un petit côté gênant quand on entre dans un processus de scission, c'est de se rendre compte que nous, les militants ou autres bénévoles des justes causes, les constructeurs d'un monde meilleur, nous devenons capables de développer entre nous les mêmes saloperies que celles que nous dénonçons quotidiennement chez les autres. Et là, la vérité historique en prend un coup, en passant notamment par la nôtre, singulière. « Mais, non, heureusement qu'elle est là, la vérité historique. Elle nous sauve la face. Non, non, ce que nous avons fait est parfaitement correct, ce sont les autres qui ont perverti l'idée, l'âme même du projet. Non, non, pour nous, l'honneur est sauf. » Sauvé peut-être de la mauvaise conscience, mais pas du ressentiment : « Tous des salauds, sauf maman, et encore... » Merveilleuse invention que l'idéologisation d'un conflit, parfait cache-sexe pour groupe en détresse. Elle va d'ailleurs nous permettre d'une part de recadrer le conflit dans des cases bien connues, et de le retraduire dans un langage clair, celui de la doxa idéologique du groupe. Et là, nous avons de la matière : une histoire passée (dans tel groupe en 1936 ou en 1953, une tendance déviationniste du même type a vu également le jour) et des références de base (tels auteurs, tels livres), des manières de poser le problème (« Les gens - anciennement on disait le peuple - ne vont pas suivre », « Il faut retourner aux fondements historiques »,

réformisme versus radicalisme, les justes face aux ignobles) et de nommer, d'identifier la cause du mal (social-traître, anarchiste primaire, arriviste, menteur...)

D'autre part, en occupant la scène par des affaires de vérité, l'idéologisation nous offre la possibilité d'en évacuer les problèmes (et paradoxalement les prises) qui concernent directement le groupe, à savoir, pêle-mêle, les questions d'organisation, de rythme, de pouvoir, d'affinité, de désir et tous ces imbroglios qu'une pratique collective peut générer. Il suffit de lire, une fois la scission consommée, les comptes rendus qui paraissent dans les journaux ou feuilles de liaison de ces groupes pour découvrir la raison « officielle » et jusque-là ignorée de tout ce bordel : un désaccord idéologique, chers camarades, purement et simplement.

## ÉCHAPPER

Nous supposons donc qu'un groupe est capable de faire tout cela et même pire encore. En réalité, on est sans doute en deçà de ce qui peut arriver. Mais notre propos n'est pas de chercher le pire, il est de détecter ce qui le rend possible. À ce titre, il y a les mécanismes de déplacement de la parole vers des lieux déjà connus : fonction de l'idéologisation où le langage assure la production de camps affirmant détenir la (seule) vérité ; fonction de la psychologisation, par la fixation de rôles, par l'attribution de positions liée à « l'être » et par la binarisation ; fonction du langage, et à travers lui de la rumeur, assurant une circulation de l'information qui a pour seul enjeu de réalimenter la haine et de provoquer sous le même mode des formes d'alliances extra-groupales. Ces mécanismes peuvent illustrer ou annoncer des points vitaux, là où est en train de s'opérer la bascule du groupe, le passage des limites vers le seuil.

Il y a bien sûr d'autres mécanismes et d'autres signes, nous n'en doutons pas. Nous en avons juste décrit quelques-uns pour commencer, ceux que nous-mêmes sommes en mesure de raconter. À d'autres, à vous qui nous lisez, de nous compléter en rapportant à qui veut les connaître d'autres traits annonciateurs tirés d'autres expériences singulières, des vôtres par exemple.

Pour ce faire, précisons à nouveau notre proposition. Il ne s'agirait pas tant de produire un catalogue des coups bas qui ont pu être portés que de mettre à jour le biotope qui les a rendus possibles. En d'autres termes, on s'en fout des histoires de vérité, « qui avait raison ? » ou « à qui c'était la faute ? », et encore plus de savoir qui était impliqué dans ce coup et dans quel projet cela se passait.

Il ne sert pas à grand-chose de dénoncer publiquement ou de cracher à la gueule de celui qui, par exemple, a commis un acte considéré comme inadmissible (un vol, une parole, une violence physique). Avec ce genre d'approche, on ne saura toujours pas répondre aux questions suivantes : comment se fait-il que cet « acte » soit devenu possible ? Dans quelle histoire s'inscrit-il, dans quel contexte, dans quels types de relations, de dispositifs ? Quels sont les rapports de forces qui sous-tendent ces relations et de quelles natures sont-ils ? Sans réponse à ce type de questions, on risque de rester bloqué sur son « vécu », car « il suffit de ne pas comprendre pour moraliser » [3] ou psychologiser.

Ici encore, la construction d'une culture des précédents peut nous aider à comprendre, ou, plus pragmatiquement, à repérer et à pouvoir anticiper ce qui est parfois dans la vie d'un groupe le moment du pire. Cette culture des précédents peut également guérir en offrant à toutes celles qui sont passées par là la possibilité de reconstruire une histoire différente, de revisiter, en somme, leurs blessures et d'en dégager non plus une tristesse ou une aigreur, mais une force nouvelle de vie : passer de la peur de « revivre cela »,



avec tout le cortège d'impuissances que cela mobilise, à un désir de réessayer une expérience collective mais... autrement.

>> Pour prolonger sur la question du pouvoir, lire... Pouvoir ; sur d'autres pentes possibles et sur leur possible conjuration, lire Évaluer et Auto- dissolution.

[1] Sans en avoir l'exclusivité, " la gauche " a souvent tendance à pratiquer la culture de la dénonciation. Celle-ci n'est pas inappropriée en toutes circonstances : les Hijos d'Argentine, les fils des mères de la Place de Mai, ont inventé la pratique du " scratch " qui consiste à indiquer clairement et publiquement les maisons où logent ceux qui ont collaboré avec la dictature et ont participé aux tortures et aux disparitions, ceux-là même qui, aujourd'hui encore, restent impunis. La culture de la dénonciation peut donc s'avérer nécessaire en ce qu'elle pointe et nomme les responsabilités, en ce qu'elle informe là où la méfiance est de rigueur. Mais elle peut aussi basculer vers des pratiques micro-fascistes. Ce n'est plus une arme mais une culture que l'on propage entre soi. La culture de la dénonciation devient alors l'éthos du groupe et le premier qui déviera de la norme du groupe ou de celle de son milieu se verra dénoncer publiquement et enjoindre de faire des excuses publiques. Bel exemple d'un couplage entre une pensée de droite, celle du " châtiment communautaire ", des pratiques micro-fascistes (dénonciation, humiliation,...) et un vernis idéologique de gauche légitimant le tout.

[2] In revue " Chimère ", n°8 mai, Paris, 1990, p.18

[3] G. Deleuze, " Spinoza, Philosophie pratique ", éd. de Minuit, Paris, 1981, p.38

## SILENCE

Peuple, prends la parole et remets-la à sa place. Isaac Joseph

Les mots circulent, sont lâchés, expulsés. On entend « exclusion », « intégration », « discrimination positive », « formation à la citoyenneté », « marginalité », « précarité »... Mais de qui parle-t-on ? On nous répond : d'un public à risques, de jeunes en difficulté ou en décrochage, de parents qui démissionnent. Et qui tient ces discours ? On regarde et on voit : un ministre, un journaliste, un assistant social, un avocat, un sociologue... Mais quels mots utilisent-ils, ceux dont on parle, pour se nommer eux ou pour nommer les situations que tous ces mots évoquent ? Silence dans la salle.

France 2005, émeute des banlieues. Il paraît que certaines des associations qui, de près ou de loin, avaient à voir avec cet événement se sont entre-déchirées. Les motifs de cette discorde ? Les émeutiers brûlent les voitures de leurs voisins et surtout ils n'expriment pas clairement ou correctement leurs revendications. Étrange. On n'arrête pas de parler en leur nom, de les citer et de les étiqueter et, lorsqu'ils s'expriment, on leur demande de se taire ou alors de le faire dans les limites strictes du parler correct, « understandable ». Il y a un autre étrange silence dans cette histoire. On n'entend pas s'exprimer à propos de leur propre langage les associations qui par ailleurs critiquent les émeutiers parce qu'ils ne parlent pas comme elles aimeraient qu'ils parlent. Pourtant le marqueur syntaxique fonctionne à plein régime dans leurs réunions, dans leurs tracts. Ainsi elles n'ont pas échappé, en règle générale, à cette fabrication scolaire du parler juste, à l'obligation de devoir former des phrases correctes, ce qui constitue pour un « individu normal » le préalable à la soumission aux lois. Or c'est depuis cette langue-là, celle de la loi et de la norme, qu'elles s'adressent aux autres, aux « jeunes » notamment. Et les « autres », qu'ont-ils à en dire, de ce parler-là [1] ?

Ainsi, on oublie de penser le langage comme « un champ stratégique où les éléments, les tactiques, les armes ne cessent de passer d'un camp à l'autre, de s'échanger entre adversaires et de se retourner contre ceux-là même qui les utilisent. [...] C'est d'abord parce que le discours est une arme de pouvoir, de contrôle, d'assujettissement, de qualification et de disqualification qu'il est l'enjeu d'une lutte fondamentale. [2] »

Prenons la question du silence par le bout, cette fois, de ce qu'il permet d'entrouvrir dans les pratiques collectives. Inspirons-nous, pour commencer, de l'expérience menée dans les années soixante-dix avec des autistes par Fernand Deligny et d'autres dans les Cévennes : « Ici, nous n'y croyons pas à la parole, nous ne nous y fions pas. [Nous nous intéressons à] ceux qui veulent bien se demander sérieusement ce qu'il adviendra de leurs manières d'être une fois qu'ils auront mis la parole au rancart de l'établi. [...] Ceux aussi qui ont gardé de leur passage dans les institutions – politiques ou psychiatriques, répressives ou progressistes –, le souvenir que la parole y est bien pour quelque chose, non seulement dans leur fonctionnement manifeste mais aussi dans leur fin inavouable, jusqu'au point où c'est la parole elle-même qui se prend pour fin. Ceux aussi qui ont acquis la certitude que le langage, c'est comme l'atmosphère : on en respire mais ça se pollue ; que toutes les causes communes finissent par s'y enliser et qu'il faudrait peut-être les terminer, ces causettes, et se tirer ailleurs pour voir si par hasard, autre chose ne nous serait pas commun. [3] »

Pourquoi ne pas suivre les paroles de Deligny pour agencer autrement, par exemple, l'habitude qui veut qu'une réunion se passe par la parole ? Se dire que bien souvent nous n'y arrivons pas avec elle, s'imposer peut-être d'autres contraintes, d'autres manières de

faire. Faire des réunions silencieuses, où l'on se met à écrire, à tracer des lignes et des dessins, que l'on se transmet ensuite. Ou mixer les deux : s'arrêter pendant une heure et poursuivre la conversation en solitaire ; écrire ou faire tout autre chose de son côté, et ensuite lire ou montrer ce que l'on pense de la situation en cours de travail.

Se permettre aussi d'interrompre cette « jungle de mots, cette exubérance de phrases, cette légifération extravagante, ces enchevêtrements de croyances qui s'entre-nourrissent et s'entre-étouffent » [4] pour questionner quelque peu tous ces mots « boîtes noires » (individu, concret, naturel...) ou « mots d'ordre » (autonomie, démocratie...) qui circulent tranquillement dans nos bouches et assurent une douce consensualité de façade [5].

Prendre en compte également le fait que le silence n'est pas un vide qui attend son plein de langage mais qu'il a en lui-même sa consistance. Par exemple, lors des tours de table, où souvent chacun se sent sommé de dire quelque chose, n'importe quoi plutôt que de demeurer silencieux, l'on pourrait décider d'accueillir le silence comme une forme de prise de parole, laisser exister, lorsque la personne est censée s'exprimer, un moment sans parole en tant que c'est sa manière à elle de parler.

À la suite de cette idée, nous pouvons également fabriquer une contrainte collective qui inviterait à ne pas rebondir sur la parole de quelqu'un sans avoir laissé un moment de silence. Ce moment peut devenir un espace que continue d'habiter la parole qui vient d'être prise, comme un prolongement de la pensée et de questionnement pour soi-même sur la pertinence de la réponse que l'on se sent prêt à lui apporter : est-ce que ce que je vais dire a finalement un intérêt quelconque [6] ? Ce ralentissement du rythme des échanges crée aussi un certain climat, où le champ de la parole devient moins un territoire à conquérir qu'un espace à peupler en commun. En se disant qu'il est aussi « agréable de ne pas avoir d'avis, ni d'idée sur tel ou tel point, [que nous] ne souffrons pas (toujours) d'incommunication, mais au contraire de toutes ces forces qui nous obligent à nous exprimer quand nous n'avons pas grand chose à dire. [7] »

>> Pour prolonger sur les fonctions du langage, voir Parler et Scission ; sur les bifurcations où il peut nous entraîner, lire Détours.

[1] "Nique les règles grammaticales, on est pire que des animaux", du chanteur hip-hop, Oxmo Puccino in "Premier suicide" ; cd :L'amour est mort, 2001

[2] M.Foucault, "Dits et Ecrits III", éd. Gallimard, Paris, 1994, p.124.

[3] Revue Recherches n°18, « Cahiers de l'immuable, n°1 voix et voir », éd. Recherches, Paris, 1975, p.46

[4] idem, p.52

[5] En veillant toutefois à ne pas se perdre à vouloir les définir. Il s'agit plutôt de raccorder tel ou tel mot à son contexte (apparition, évolution), aux problèmes auxquels il fait face et de sentir les effets que produit son usage.

[6] Dans son traité sur le bavardage Plutarque insiste sur le fait :qu' « il faut se garder et ne pas sauter incontinent sur la parole mais examiner les manières du questionneur et son intérêt. S'il semble vraiment vouloir apprendre, il faut s'habituer à faire halte, à créer un intervalle entre la question et la réponse pendant lequel l'interrogateur peut ajouter ce qu'il veut et soi-même penser à ce qu'on va répondre, afin de ne pas se ruer sur la question et ainsi l'ensevelir en déversant aussitôt avec abondance et excès de zèle une avalanche de réponses sur ceux qui sont encore en train de poser des questions ». Et

ajoute-il, que « si ce que l'on dit n'est ni profitable à celui qui le dit , ni nécessaire à celui qui l'entend, et que c'est dénué de saveur et de charme, pourquoi le dire ? La futilité et la vanité ne sont pas moins dans les paroles que dans les actions. » Et Comme le disait les anciens : l'on regrette souvent d'avoir parlé mais rarement de s'être tu. Plutarque « sur le bavardage », éd. rivage poche, 2006, p.69-79

[7] G. Deleuze, « Pour-parlers », éd. de Minuit, Paris, 1990, p.188

## SOUCI DE SOI

Dans leur présentation de Milestones, Robert Kramer [1] et John Douglas avancent en 1975 à propos du « mouvement », c'est-à-dire « les différentes forces qui demandent des changements sociaux et des transformations » (lutttes féministes, lutte contre la guerre du Vietnam, lutte des noirs contre la ségrégation...) le constat suivant : « Dans certains cas, il y avait un rejet de la politique : je ne veux plus avoir ce genre de rapport aux choses désormais, je veux avoir une vraie vie. [...] Le spiritualisme et diverses techniques de développement des "potentialités humaines" fleurirent. Il y avait beaucoup à apprendre de tout cela. Mais dans une large mesure nous avons tout simplement plongé là-dedans, essayant de nous en sortir sans y penser en termes d'instruments pour renforcer et approfondir la lutte » [2].

En 1982 paraît aux États-Unis Dreaming the dark. Sous le nom de l'auteur Starhawk convergent une militante féministe, pacifiste, mais aussi une sorcière et une thérapeute. L'ouverture du prologue énonce : « Ce livre tente de relier le spirituel et le politique, ou plutôt d'accéder à un espace au sein duquel cette séparation n'existe pas, où les histoires de dualité que nous raconte notre culture ne nous vouent plus à répéter les mêmes vieux scénarios » [3].

Les années quatre-vingt marquent la mise au pas, la répression féroce d'un mouvement hétérogène de lutte contre l'impérialisme, les guerres, les dominations et les oppressions. De nouveaux modes d'existence se risquent hors des chemins balisés de la société de consommation. C'est aussi l'arrivée au pouvoir de Reagan et Thatcher, figures emblématiques de la réaction, qui signe l'entrée dans les « années d'hiver ». Les résultats sont malheureusement connus : individualisme, repli sur soi, démembrement des communautés et des réseaux, morosité ambiante. Impuissance. Aujourd'hui, après le bol d'air de la fin des années quatre-vingt-dix et les fragiles possibles qui se construisaient, l'étau se resserre à nouveau. Les groupes actifs et inventifs qui luttent contre le capitalisme se font plus rares dans nos contrées. Les liens se défont petit à petit et les espaces de liberté s'amenuisent. Les coups ont été rudes ces dernières années, et nous laissent affaiblis. Sentiment d'avoir moins de prises et que les forces manquent.

C'est sans doute là que l'énoncé de Kramer fait écho.

Une question insiste dans cet écho. Qu'est-ce qui, dans la constitution de la subjectivité moderne et de la figure du militant qui en découle, rend impensable ou scandaleux ce lien entre politique et spiritualité, entre politique et « technique de soi » ? En quoi cette séparation nous rend vulnérables ? En quoi bon nombre de pratiques spirituelles reproduisent à leur manière cette séparation ? Et plus positivement, comment fait-on pour nourrir nos expériences ? Question énergétique et pratique.

Ces questions émergent de la différence entre Kramer et Starhawk. Avançons que celle-ci passe entre une disjonction exclusive, une alternative infernale, signe de la fin de l'engagement, du retrait de la politique du côté de Kramer, là où quelque chose d'insolite, pour nous, se noue chez Starhawk.

Filles et fils des années quatre-vingts et de la modernité, nous connaissons assez bien le premier cas de figure. N'avons-nous pas ricané, à la première lecture de Femmes, magie et politique, quand il est proposé à un groupe de commencer ou d'interrompre une réunion par une séance de respiration, utilisant des techniques du yoga ? De désigner des rôles, comme le dragon ou le corbeau ? Et que dire de l'invocation de la déesse ? Comme si nous étions au-dessus de cela.

Au fil de nos diverses expériences collectives, nous nous sommes mis à balbutier. Nous avons appris que la bonne volonté et les bonnes intentions émancipatrices ne suffisent pas à faire tenir un groupe et qu'elles provoquent bien souvent de l'épuisement. Nous nous trouvions bien indigents face à cette réalité, sans trop de ressources, nous demandant de quel type de savoir nous avons besoin, où aller les chercher et comment les activer.

Quand nous relisons aujourd'hui : « Nous avons développé nos propres rituels pour notre guérison personnelle, pour développer notre pouvoir politique, pour construire les liens communautaires dont manque la culture aujourd'hui. [...] Continuer à se battre face à une opposition aussi violente exige un espoir profondément enraciné. Pour moi, c'est la raison la plus importante de lier une pratique spirituelle à mon activité militante. » [4], nous ne pouvons plus ricaner impunément. Nous sommes obligés de nous demander ce qui nous pousse à la raillerie.

## TRANSFORMER

Durant la même période que Starhawk et Kramer, Michel Foucault, dans ses cours donnés au Collège de France, s'étonnait du peu de signification, de profondeur que revêtaient des expressions pourtant très usuelles, tel que « revenir à soi », « se libérer », « être soi-même », « être authentique »... S'interrogeant sur ce mouvement qui se réfère sans cesse à « une éthique de soi, sans jamais lui donner un contenu », il soupçonnait « une impossibilité à constituer aujourd'hui une éthique de soi, alors que c'est peut-être une tâche urgente, politiquement indispensable [...] » [5].

Cette difficulté, nous l'avons dit, est la nôtre. Il nous est compliqué de penser une pratique politique qui allie la possible transformation d'une situation (logement, rapport nord-sud...) et la transformation de soi [6] à travers l'activité que l'on réalise. Par exemple, dans le cas d'une pratique collective au niveau de l'agriculture. Un groupe peut acquérir un souci du moindre geste, porter une attention aux rotations, à la fertilisation des cultures pour éviter d'épuiser le sol, au calendrier des plantations et à leurs associations... tout en développant une expérimentation par à-coups, un savoir et une recherche dans ce domaine. Et en même temps être plus ou moins incapable d'exercer ce même souci à propos de sa pratique collective. Impuissant à penser qu'il existe également une écologie du groupe et que celle-ci requiert des techniques et des savoirs singuliers en vue de soigner, nourrir, cultiver le biotope collectif.

M. Foucault nous parle, lui, d'une autre découpe qui n'est sans doute pas sans lien avec ce que nous venons de dire, entre « spiritualité » et « philosophie ». Dans le travail qu'il effectue sur la question du sujet et de la vérité/connaissance dans la culture occidentale, il situe cette découpe dans ce qu'il nomme le « moment cartésien ». Ce moment marque sans doute notre entrée dans « l'âge moderne ». « Je crois que l'âge moderne de l'histoire de la vérité commence à partir du moment où ce qui permet d'accéder au vrai, c'est la connaissance elle-même et elle seule. C'est-à-dire, à partir du moment où, sans qu'on lui demande rien d'autre, sans que son être de sujet ait à être modifié ou altéré pour autant, le philosophe (ou le savant ou simplement celui qui recherche la vérité) est capable de reconnaître, en lui-même et par ses seuls actes de connaissance, la vérité [...] » [7]. « Ainsi, je peux être immoral et connaître la vérité. Je crois que c'est là une idée qui, de manière plus ou moins explicite a été rejetée par toutes les cultures antérieures. Avant Descartes, on ne pouvait pas être impur, immoral, et connaître la vérité. Avec Descartes la preuve directe devient suffisante. [8] »

Cette découpe qui a produit un nouveau régime de vérité autour du modèle de la science [9] a petit à petit limité, recouvert et finalement disqualifié sous le registre de la « croyance » cet autre type de rapport aux savoirs qui s'était construit dans la culture gréco-romaine. Ce savoir, que Foucault appelle « spiritualité », postule que la connaissance n'est jamais donnée au sujet de plein droit mais qu'il faut que le sujet se modifie, se transforme, devienne dans une certaine mesure autre que lui-même pour avoir droit à cette connaissance. Et celle-ci ne peut s'acquérir qu'à travers un certain nombre d'exercices, de techniques de soi. « Ce que les Grecs cherchaient dans ces techniques de soi [...] c'est qu'il faut se soucier de soi et se soucier de soi, c'est s'équiper pour une série d'événement imprévus, pour lesquels on va pratiquer un certain nombre d'exercices qui les actualisent [...]. Et ce sont dans ces exercices, c'est par ce jeu d'exercices que l'on pourra tout au long de sa vie vivre son existence comme une épreuve. [10] »

### SAVOIR ET TECHNIQUE DE SOI

Ce qui nous intéresse dans cette question n'est pas tant de disqualifier à notre tour ce type d'invention moderne que fut la science, ni d'en appeler à un quelconque « retour à ». Mais d'une part de faire sentir que le problème de cette séparation, dans nos pratiques collectives, entre ce qu'il s'agit de penser et de transformer et ce qui n'a pas lieu de devenir n'est peut-être pas sans lien avec ce « moment cartésien ». Et d'autre part, ce « détour » par les Grecs nous offre la possibilité d'approfondir la question d'une attention à soi dans ses rapports aux savoirs et à leurs modalités.

Précisons ce dernier point. Foucault définit le souci de soi autour de trois points : tout d'abord, « une attitude générale, une certaine manière d'envisager les choses, de se tenir dans le monde, de mener des actions, d'avoir des relations avec autrui » ; ensuite, « une forme d'attention, de regard [qui] implique une certaine manière de veiller à ce qu'on pense et à ce qui se passe dans la pensée » ; enfin, le souci de soi désigne un certain nombre d'actions « que l'on exerce de soi sur soi, actions par lesquelles on se prend en charge, par lesquelles on se modifie [...] » [11].

Cette manière d'envisager le souci de soi n'est pas imaginée dans l'Antiquité classique comme une « affaire privée » opposée au « domaine public » mais une des conditions de l'effectuation politique. Ce n'est pas non plus une recherche « sur soi » comme on l'entend aujourd'hui, ni la volonté de développer une culture générale. Il s'agit plutôt d'acquérir un certain type de savoir qui peut aider à agir face aux différentes circonstances ou événements que l'on va rencontrer dans la vie. Ce qui est recherché, c'est un savoir des conjonctures allié à une *teckne tou biou* (art de vivre, technique de soi). Ce savoir n'est pas restrictif, il concerne la nature, la physique, le cosmos, les dieux, la médecine, la philosophie... Ce qui importe, c'est qu'il soit rapporté à soi, qu'il aide à une transformation de soi. Il s'agit donc d'un savoir qui fonctionne sous un mode opératoire. À la différence des Modernes, ce savoir n'est pas donné en droit au sujet, il faut passer par un apprentissage qui a pour but de modifier son ethos. Pour ce faire, il s'agit de s'équiper à travers des paroles, des discours qui importent pour soi et qui sont répétés, mémorisés afin qu'ils deviennent utilisables, à « portée de main » et qui dès lors peuvent être activés à tout moment dans la vie ou lorsque l'on est confronté à un événement. Il s'agit aussi de s'exercer, de s'entraîner à travers des situations que l'on provoque ou rencontre dans la vie et à partir desquelles on éprouve ce que l'on fait. Faire une expérience où l'on cherche à éprouver, à voir ce dont on est capable, à rencontrer ses limites et à apprendre d'elles.

L'objet de toutes ces techniques de soi [12] ou de cet art de vivre, n'est pas d'obéir à une règle mais d'éprouver une forme, c'est-à-dire un style de vie. Ce qui répond, en somme, à une double prescription : « Fais tout de même un petit peu attention aux poisons qui affectent ton corps » et « faire que le langage soit d'accord avec sa conduite : celui qui parle s'engage » [13]. Et à une question : « Quel est le savoir qui va me permettre de vivre comme je dois vivre [...] ? [14] »

## LIER

De Kramer à Starhawk en passant par Foucault, une même question insiste : quel est le prix que nous payons à laisser une pensée du « souci de soi » en dehors du groupe ? Kramer nous dit, depuis ses expériences politiques des années 60-70, que le prix a été la production d'une nouvelle séparation symétrique de la première, à savoir un désengagement des luttes politiques au profit d'un retour à un soi individuel. Pour Starhawk cultiver et protéger nos communautés, c'est rendre des forces capables, entre autre, de résister aux changements d'ambiance d'une époque, aux « années d'hiver ». Car le prix de ce qu'elle appelle la mise à distance moderne, c'est-à-dire l'objectivation d'un sujet autonome sûr de son bon droit, de la vérité, n'est pas seulement la création de la figure du désengagé, du délié - en un mot du « citoyen » -, mais aussi la poursuite du mouvement des enclosures né au xvie siècle [15]. Pour Foucault, enfin, le prix de la disqualification du savoir spirituel depuis le « moment cartésien » jusqu'à ce jour a pour effet non seulement de nous rendre relativement bêtes devant ce problème, d'où nos ricanements, et vulnérables au régime de pouvoir qui a pour objet nos vies.

Actualiser la question du rapport entre politique et spiritualité [16] au niveau des groupes passe par une résistance à cette séparation moderne. Nous avons à apprendre sur les mille et une manières de cultiver et de protéger nos groupes. Notre richesse n'est pas seulement dans les « outils » que nous avons réussi à stabiliser (bâtiment, journaux, subventions...), dans les connaissances apprises lors de nos activités et/ou dans nos éventuelles victoires partielles sur tel ou tel champ, mais aussi dans une culture de soi qui s'y crée, dans les techniques qui s'y inventent et dans les savoirs qui s'y élaborent et s'y transmettent.

Se soucier des devenirs de nos groupes, c'est aussi apprendre à dire non à la bonne volonté. Se mettre à bégayer chaque fois que l'on reproduit ce geste moderne qui consiste à imaginer nos modes d'existence collective à partir d'un allant de soi, certes difficile, mais qui n'a pas à être problématisé pour lui-même et transformé.

Reprenons la formule « qui ? » de Nietzsche : qui est ce « je pense, donc je suis » qui peuple nos réunions ? Quelle est cette force qui nous fait concevoir nos groupes comme des créations naturelles où il faut juste un peu de bonne volonté (être présent à l'heure et lever de temps en temps le doigt) ? Ou encore quel type d'homme - parce que c'est bien de cette figure majoritaire dont il s'agit - célèbre-t-on avec cette pensée qui n'est contrainte par rien, qui ne dérange personne, ni elle-même, ni les autres ? Il n'y a que la morale, nous dit Nietzsche, qui peut nous persuader de la bonne nature de notre groupe et de la bonne volonté de ceux qui s'y trouvent, et Deleuze ajoute : une pensée qui n'ennuie personne est celle qui demande adhésion. Elle est le signe des « fiançailles monstrueuses, où la pensée "retrouve" l'État, retrouve l'Église, retrouve toutes les valeurs du temps qu'elle a fait passer subtilement sous la forme pure d'un éternel objet quelconque, éternellement béni » [17].

Il s'agit de ne pas oublier ce qui a été détruit par le mouvement qui a accompagné cette « image de la pensée » depuis la Renaissance. Et à la manière des stoïciens qui



cultivaient des énoncés pour se protéger et se préparer aux événements, il nous faut apprendre à sentir que la « fumée des bûchers est encore dans nos narines. [18] » Mais « ne pas oublier » ne consiste pas à calquer une forme passée sur le présent. C'est réinventer à partir de nos subjectivités et de nos problèmes actuels ce savoir spirituel dont parlait Foucault. L'énoncé ci-dessus peut en devenir un s'il active un autre rapport à soi. S'il nous oblige à penser autrement, là où l'on ne confondra plus les connaissances théoriques dont on se sert pour réfléchir notre objet de travail avec les savoirs qui impliquent une modification de soi. Autrement dit, ce qui nous intéresse ici, à travers le souci de soi et le « savoir spirituel » qu'il implique, c'est comment créer des pratiques et des cultures singulières qui soient capables de penser dans le même mouvement transformation du monde et transformation de soi, de telle sorte que notre puissance d'agir et d'être affecté soit augmentée. Et qui inventent les techniques susceptibles de susciter cette transformation, de déployer, de cultiver, mais aussi de soigner les forces qui composent un groupe.

>> Pour prolonger sur les techniques, voir Rôles et Réunion et sur leurs forces et possibles pentes, lire Artifices ; pour prendre cette question par un autre biais, lire Micro-politiques.

[1] Robert Kramer, cinéaste américain, co-fondateur du collectif "Newsreel". Il a réalisé, entre autre, "The edge", "Ice", "Milestones", "Road One/USA". Voir [www.windwalk.net](http://www.windwalk.net), ainsi que "Points de départ : entretien avec R. Kramer", Institut de l'Image, 2001.

[2] Cahiers du cinéma, n° 258-259, juillet-août 1975, p.56.

[3] « Femmes, magie et politique », éd Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 2003, p. 17

[4] Starhawk, idem, p.11 et 14. Cette proposition s'inscrit dans la lignée pragmatique des thèmes de la confiance et de la croyance développés par W.James. Voir à ce propos le livre de D. Lapoujade, « William James. Empirisme et pragmatisme », éd. Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 2007 (rééd.), et particulièrement le chapitre 3, « Confiance et communauté pragmatique »

[5] « herméneutique du sujet » p. 241

[6] Le « soi » peut être aussi bien individuel ou collectif.

[7] idem, p.19

[8] Michel Foucault « dit et écrit, IV », p. 411

[9] Voir à ce sujet I.Stengers « L'invention des sciences modernes ».

[10] idem, p.465

[11] idem, p.12

[12] Ces techniques comprennent, entre autre, la préparation au rêve, la préparation de la journée et son évaluation pour voir ce que l'on a fait, ce qu'il s'agit de changer, des techniques portant sur la concentration de l'âme pour éviter la dispersion, partir en retraite, ou encore celles liées à la nourriture, à la musique, à l'écriture, à la parole...

[13] idem, p.53 et p. 388

[14] p. 171. Il s'agit d'éviter, comme le suggère Foucault, d'effectuer une projection rétrospective. Le « je dois » de l'époque gréco-romaine renvoie à un questionnement sur les conduites et leurs manières, quand le « je dois » moderne est plus directement lié à la loi, à la forme juridique. « Je dirais que celui qui voudrait faire l'histoire de la subjectivité (...) devrait essayer de retrouver la très longue, très lente transformation d'un dispositifs de subjectivité, défini par la spiritualité du savoir et la pratique de la vérité par le sujet, en cet autre dispositif de subjectivité qui est le nôtre et qui est commandé, je crois, par la question de la connaissance du sujet par lui-même, et de l'obéissance du sujet à la loi. » voir « L'herméneutique du sujet » p. 305 et au niveau de la transformation de cet question lors du christianisme voir, par exemple, p.202.

[15] Mouvement de clôtures et d'expropriation des terres qui eu entre autre pour effets de détruire les communautés villageoises.

[16] Nous ne savons pas si ce mot convient. Mais à défaut de trouver ou d'inventer un autre mot qui recouvre cette idée d'un ensemble de savoirs, de techniques, d'expérience dont un groupe à besoin, non pas pour connaître quelque chose mais pour se transformer et se nourrir, nous gardons ce terme spiritualité. Cela dit par la bande il a cet avantage de nous faire trébucher dans notre rapport aux significations qu'a produit la modernité.

[17] G. Deleuze « Différence et répétition », ed. PUF, 1968, p.177

[18] I.Stengers « La vierge et le neutrino », ed. Les empêcheurs de penser en rond, 2006, p. 203

## SUBSIDES

Dix personnes se retrouvent autour d'une table en vue de débayer une question qui anime depuis quelque temps leur association : allons-nous présenter une demande de subsides ?

Le débat est tendu et produit des positions marquées, qui n'aident guère à élucider la question, à en saisir les enjeux. Il est enfermé dans des logiques de camps. Les uns, taxés d'idéalisme ou de moralisme, crient aux dangers de la récupération, de la compromission avec un État fonctionnant selon des règles et des objectifs déterminés ayant entre autres pour objet de réduire la contestation, soit par la violence, soit par l'achat financier des groupes dissidents. Les autres, qui se voient associés à une approche trop pragmatique, argumentent la nécessité de l'obtention de subsides pour régler des problèmes financiers, minimisant la force de ce pouvoir d'État et légitimant un recours aux subsides au nom de son caractère public notamment et de la pertinence sociale ou culturelle du travail de l'association.

Ces jeux de positions, crispés entre vérité et contre-vérité, ont pour effet de maintenir la logique de camps bien davantage que d'ouvrir le groupe à un questionnement complexe. Or, à lui seul, cet affrontement peut accaparer l'énergie collective et la coincer dans des tensions passionnelles capables de déformer le groupe.

Pour éviter d'en arriver là, l'assemblée générale de l'association met en place un groupe préparatoire afin de déminer le terrain et de soumettre un texte à l'assemblée autour du questionnement suivant : « Quelles sont les lignes de force de ce pouvoir étrange que sont les logiques de subvention et comment pouvons-nous y résister, anticiper et conjurer leurs effets, sachant que, d'une manière ou d'une autre, elles vont affecter notre pratique ? »

Quels types de subsides ?

Un subside consiste en une allocation de ressources (financières ou sous forme de biens matériels) octroyée à un projet, à une association ou à une structure juridique. La provenance peut être unique, privée ou publique, ou relever d'un mélange des deux. Du côté du privé, nous avons essentiellement les fondations, les organes caritatifs et le recours à des donations, soit inconditionnelles et irréversibles, soit conditionnées (sponsoring, par exemple). En Belgique, le subside public passe par l'Union européenne, par des organismes parastataux et par des structures de l'État, principalement dans les domaines sociaux, culturels et artistiques [1]. C'est sur les aides « publiques » que nous allons nous pencher ici.

### IL EXISTE TROIS GRANDES CATÉGORIES DE SUBSIDES.

- Les subsides occasionnels : ce sont des petites sommes octroyées ponctuellement à des associations pour des événements particuliers ou pour des aides en « équipement ». Cette catégorie se caractérise par un faible niveau de « paperasseries » aussi bien en amont du projet (présentation) qu'en aval (évaluation). Par son côté « one shot » et partiel, elle engage faiblement le devenir de l'association.
- Les subsides octroyés de manière périodique ou durable : une somme plus importante est allouée à une partie du projet durant le temps de sa réalisation (ex : contrat de recherche). Ils peuvent offrir l'avantage d'être circonscrits dans le temps

mais avoir le désavantage d'être pris dans un balisage serré (rapports intermédiaires, dispositifs de supervisions...) Contrairement à la première logique de subsides, ici, la subjectivité de ceux qui, de part et d'autre, suivent le dossier, est donc convoquée. Une relation s'installe entre le représentant du ministère et l'un ou l'autre membre du groupe. Cela peut se passer relativement bien ou, à l'inverse, d'une manière rébarbative et tendue. Il faudra alors apprendre à mimer, à singer la relation. Une schizophrénie douce risque de s'installer qui peut à terme fatiguer la personne ou la partie du groupe en charge de ce dossier. De plus, dans ce genre de situation, les lourdeurs bureaucratiques et comptables doivent être prises en compte.

- Les subsides portant sur la globalité de l'action et la reconnaissance du groupe en tant que tel. Ce mode intègre une partie de la seconde logique de subvention en alourdissant et en généralisant ses effets sur l'ensemble du projet. Mais il a aussi pour lui-même d'autres caractéristiques que nous développerons ci-dessous.

Nous pouvons constater que la portée d'une demande circonscrite n'implique pas le même type de problèmes qu'une demande qui met en jeu la globalité de l'action du groupe. Elle ouvre des interrogations différentes sur ce que veut le groupe et sur les agencements collectifs à imaginer pour conjurer les effets possibles d'une démarche de subsidiation.

#### « RENCONTRE CULTURELLE »

La troisième logique de subvention vise à la reconnaissance globale de l'association [2]. Le fait de recevoir un soutien de ce type suppose une contrepartie. Celle-ci passe notamment par l'adoption d'une culture administrative : de l'argent en échange d'une pensée « d'État », voilà le deal. « Il » nous dit « pense comme ceci : par du découpage sériel, par une temporalité séquentielle et par un volume quantifiable de prestations »... Tels sont les traits majeurs de cette « rencontre culturelle ».

Son premier résultat va donc se traduire par l'exigence d'une série de découpages. Il s'agit, par exemple, de rendre visible l'association, ses contours et ses délimitations précises aux yeux du pouvoir subsidiant, de clarifier les porteurs du projet, donc d'effectuer en interne des distinctions entre ses différents acteurs, de donner une identité juridique à l'association et d'en identifier les responsables, de définir le type et l'étendue du rayonnement géographique de l'action, de préciser dans quelle case unique de reconnaissance elle s'inscrit (culturelle, sociale, artistique, pédagogique...) Ce découpage dans ce qui se fait peut se doubler d'une nouvelle découpe dans le groupe, cette fois, via par exemple la création d'emplois [3]. Celle-ci est souvent posée comme condition de l'obtention d'une reconnaissance et donc d'un subside récurrent qui couvrira partiellement le coût du salaire, à côté d'une aide au financement des frais généraux de fonctionnement et, dans une moindre mesure, d'un soutien financier subsidiaire à l'organisation d'activités collectives et publiques.

C'est ce type de torsions qui opèrent dans la situation suivante. Un ensemble de groupes tissent entre eux des liens divers qui les amènent à échanger des savoirs-faire, du matériel... Ces rapports coopératifs plutôt informels et gratuits amènent les membres des différents groupes à voyager d'un projet à l'autre. Une des entités du réseau entre dans une démarche de reconnaissance par les pouvoirs publics. Les questions évoquées ci-dessus lui sont renvoyées. Cela opère chez elle divers effets : elle en arrive à se nommer comme étant l'actrice centrale, le pivot, d'un réseau de services, dont elle assurerait la dynamisation ; les acteurs du réseau sont identifiés comme « publics-cibles » ; à terme,

toutes les actions produites par les différentes entités deviennent officiellement le résultat du travail pédagogique mené par le groupe porteur subventionné. Celui-ci, actif au préalable au même titre que les autres, a dorénavant à justifier son emploi du temps par rapport à des critères qui avant n'avaient pas cours et qui le différencient désormais des autres par rapport auxquels il doit faire valoir son apport singulier, « professionnel ». Tout le réseau originel s'en trouve modifié ; des rapports nouveaux s'imposent ; un centre s'institue dans une toile qui n'en avait pas et qui tirait peut-être de cette structure particulière sa puissance d'action. La boucle est bouclée : sans s'immiscer le moins du monde dans les contenus du travail du réseau, ni même du groupe qui demande à bénéficier de « l'aide publique », simplement par les conditions structurelles qu'il formule, l'État impose sa force qui consiste d'une part, verticalement, à hiérarchiser les singularités, à les aligner et à les homogénéiser (via le groupe porteur) et, d'autre part, horizontalement, à couper dans la toile des relations, à les séparer les unes des autres (via, entre autres, la notion de publics-cibles).

Cette rencontre entre deux cultures implique également des rapports très différents au temps. Celui de l'administration est un temps programmatique et séquentiel, qui force à une définition anticipative de l'action sur une durée de plusieurs années, en découpant sous forme distincte chacune des activités et chacune des phases du travail, qui auparavant étaient vécues comme un ensemble et comme un mouvement qui s'auto-régénère, qui est capable de rebondir, de bifurquer à partir de ce qui se passe, des désirs que cela fait naître.

Ce temps linéaire est aussi un temps quantitatif. Pour conserver les subsides, il s'agit de faire valoir un volume d'activités où la santé d'un projet s'évalue à l'aune de ses capacités accumulatives : plus tu produis des « CRACs » [4], plus tu pourras consommer du subside.

Découpage en série, temps quantifiable et séquentiel, volume de prestations... Tels sont les premiers effets directs de cette rencontre. Il nous faudrait ajouter le temps de l'inertie ou comment une culture en arrive à chloroformer ce qu'elle touche. Le lien n'est pas forcément direct, mais le rapport qui se noue entre « l'État », c'est-à-dire une entité qui se vit comme immortelle, qui se déplace très lentement, qui est rétive aux transformations et privilégie l'inertie comme mode de gestion, et une association qui s'organise bon an mal an dans la précarité, sans vision d'éternité, avec un maximum de mobilité, ce lien ne saurait rester vierge de conséquences. Deux ans, dix ans après cette rencontre, dans quel état sont les locaux administratifs ainsi que les personnes qui s'y trouvent ? À quoi ressemblent la plupart des réunions ?

Cette culture rendra d'autant plus malades les associations qui s'engageront dans cette voie si, dans le même geste, elles en arrivent à désirer « l'État ». Autrement dit, si le groupe ou une de ses parties arrête de penser sa réalité, de créer pour lui-même des mots et des actes, d'entretenir et d'alimenter sa culture singulière. Il se peut bien que, n'ayant plus la volonté de construire quelque chose, il se mette à désirer la sauvegarde de sa structure et le maintien de l'argent que lui octroient les subsides. En somme, propager l'inertie, devenir une « branche morte » [5], se laisser gagner par le processus « d'étatisation continue » [6].

## LE DOUBLE DISCOURS

Poursuivons cette dernière idée à partir d'une des formes d'intelligence collective dont un groupe peut se montrer capable : celle qui cherche à conjurer et à anticiper ce type

d'effets par la production d'un double discours. Pointons également les limites possibles de cette pratique.

Comme nous l'avons vu, la pensée « d'État » est un style de pensée qui organise la réalité selon un certain nombre de découpages mais aussi qui les nomme à partir de catégories (pédagogique, sociologique...) : « le public des exclus », « les publics à risque », « les jeunes issus de l'immigration », « les milieux populaires » ou « les populations défavorisées »... Les effets de cette pensée et du vocabulaire qu'elle charrie sont loin d'être de simples « formes abstraites » sans répercussion pratique. Ce sont, si on n'y prend garde, de véritables poisons, qui agissent d'autant mieux qu'ils baignent dans un univers culturel favorable. Il suffit de tendre l'oreille dans les différentes écoles d'animateurs, d'éducateurs et d'assistance sociale, tout comme à l'université dans les disciplines de sociologie, de psychologie et de pédagogie, pour entendre ressasser à n'en plus finir ce « jargon psycho-pédagogique » qui colle relativement bien avec cette culture administrative.

Il est cependant possible de mettre en œuvre des stratégies de résistances à cette contamination. Le groupe peut par exemple se présenter sous un discours qui cadre avec le langage institutionnel. Il développe alors tout un savoir tactique qui ressort de la ruse langagière, où il s'agit d'utiliser les termes adéquats, en vogue, bref, de calquer son discours sur le discours attendu. En interne, le groupe maintient sa culture langagière spécifique et il se dit que ces demi-mensonges ou demi-vérités restent sans effet sur sa réalité. Le discours de façade n'affecte pas l'action, sa temporalité, ses critères d'évaluation.

Cette stratégie du double discours a néanmoins ses limites. Elle requiert pour se maintenir agilité, souplesse et endurance. Se livrer à cette gymnastique implique que le groupe entretienne sa capacité collective à l'exercice du grand écart, sans quoi le corps se rigidifie, les muscles s'amollissent et le geste, aisé au départ, devient compliqué à réaliser.

Le mouvement de réduction d'écart peut prendre deux formes qui, en bout de course, peuvent aboutir à un résultat identique. Le premier de ces mouvements consiste par exemple à faire coller l'une à l'autre les deux jambes de l'exercice d'extension, et ce par rapprochement de la pratique vers le discours tenu à l'institution. En fait, un doute s'immisce dans le groupe quant à la séparation entre le « eux » et le « nous », ces deux termes semblent devenir poreux entre eux. C'est désormais la peur qui prédomine dans cette relation, peur du contrôle, du regard extérieur, de l'information qui filtre et « leur » parvient, d'une manière ou d'une autre, sur la réalité de ce que « nous » faisons et que « nous » ne leur disons pas. Et cette peur officie comme un cancer dans le corps du collectif, qui s'efforce alors de s'adapter petit à petit aux exigences explicites ou supposées.

L'autre mouvement, lui, consiste à faire entrer les deux jambes dans un devenir unijambiste, par assimilation par le groupe et pour son propre compte de la représentation partiellement faussée qu'il donnait au départ vers les instances subsidiaires. Ici, ce n'est pas un doute qui s'installe, c'est un déplacement qui s'opère. Un sens nouveau apparaît, inspiré du discours « externe », et ce sens devient la grille même de la définition et de la lecture effectives du projet : les mots qui avant masquaient ou travestissaient la réalité de l'action servent désormais à la penser. Le devenir fonctionnaire s'insinue dans la dynamique.

Tels sont l'un ou l'autre des effets dans la durée que peut produire le rapport entretenu par une association avec sa reconnaissance par les pouvoirs publics. Mais rien n'est

inéluçtable, ni mécanique : la créativité d'un groupe, sa capacité à renouveler ses formes, à être attentif aux modifications des désirs qui le traversent sont les clefs de son devenir. Il s'agit dès lors d'évaluer périodiquement la pertinence et les effets des subsides : s'ils provoquent une paralysie généralisée ou partielle dans le groupe, autant se mettre à repenser la manière d'envisager l'économie du projet.

« CELA FAIT SIGNE DE QUOI, TOUTE CETTE HISTOIRE... »

Envisageons un dernier aspect de cette problématique, en nous intéressant à ce qui se passe en amont. La question porte ici sur le contexte dans lequel apparaît une demande de subside, l'état de composition du groupe : de quoi fait signe ce débat ? Soit un groupe qui a deux ou trois ans. Les idées d'actions ou de projets s'y multiplient, chacune provoquant de nouvelles sollicitations en provenance de l'extérieur. Toutes semblent à première vue intéressantes et pertinentes. Cette dynamique en plein essor attire aussi de nouvelles personnes, qui ouvrent à chaque fois de nouvelles pistes. Rapidement, il apparaît que pour assurer tout cela, les locaux, le matériel, les liquidités viennent à manquer. Ce qui, par contre, n'apparaît pas avec autant d'évidence, c'est la dispersion du groupe sur une multitude d'objets, dans lesquels il est en train de se perdre, ne sachant plus à quoi et pourquoi il dit oui ou non, ni comment tous ces axes d'investissements s'articulent.

Dans un tel contexte, le projet a-t-il encore un sens commun ? Le groupe a-t-il encore la main sur sa propre économie, sur les besoins que sa dynamique génère ? Il semblerait souhaitable ici d'arrêter la machine et de se donner le temps de la questionner. Mais le groupe choisit de foncer et il interprète ses difficultés comme le résultat d'un simple manque de moyens. Il envisage alors la piste des subsides comme une issue possible.

De quoi fait signe cette histoire ? Émettons l'hypothèse suivante : au moment où le groupe se lance dans la recherche de subventions, il se trouve dans une situation de faiblesse interne. Par cette consolidation de moyens, il espère se renforcer, mais, ce faisant, il risque au mieux de n'arriver qu'à pérenniser sa situation de faiblesse, sans la questionner, ni la dépasser.

Ce cas de figure nous invite donc à nous demander : lorsqu'un groupe se lance dans cette nouvelle phase de son existence que va constituer le passage à la recherche de subventions, où en est-il, dans quelle composition subjective se trouve-il ? En tout état de cause, on peut se dire que ce n'est pas tant la subsidiation qui permet à un groupe de gagner sa puissance que l'état de sa puissance, au moment où il s'embarque dans cette aventure, qui lui permettra d'éventuellement tirer de ce jeu des possibilités de renforcement.

>> Pour prolonger la question des effets performatifs du langage, voir Parler ; sur la dimension des rencontres et des relations entre deux corps, lire Puissance ; et sur le lien entre mouvement du groupe et désir, lire Assembler.

[1] Les financements directs ou indirects que l'État octroie aux entreprises commerciales sortent de notre champ de vision.

[2] C'est à partir d'elle que les opposants à une entrée dans des pratiques de subvention trouvent un véritable vivier d'exemples utiles à la défense de leur cause. Et d'un certain point de vue, ils n'ont pas tort. La capture étatique ou, pour le dire plus prosaïquement, le mécanisme par lequel une association, qui hier encore " gueulait contre le pouvoir ", se fait " acheter " par ce dit " pouvoir ", est relativement vieux. Mais cette affirmation a beau être juste, elle n'apporte pas grand chose à la compréhension pratique des

phénomènes. De plus, de manière trop rapide, elle généralise une idée et l'applique à l'ensemble des pratiques et elle tarit anticipativement la création et le mouvement d'une collectivité par rapport à la multiplicité de ses devenirs possibles.

[3] Ce qui en soit ne manquera de charrier son paquet de difficultés : qui va choisir la ou les personnes engagées ? le seront-elles parmi les proches du projet, aux risques de mettre ceux-ci en concurrence, ou selon des critères parfois inédits pour le groupe : compétences techniques, parcours professionnel, valeur en terme de hauteur de subsidiation,... ? quelles nouvelles relations, avec quels effets, la professionnalisation va-t-elle produire par rapport au réseau de ceux qui restent bénévolement impliqués ? Quels changements cela va engendrer dans l'exercice de la fonction officielle d'administrateur ?

[4] Former des « Citoyens Responsables Actifs et Critiques » : c'est ainsi que les textes officiels de reconnaissance en Education permanente (Communauté Française de Belgique) définissent les objectifs à atteindre sur les " publics cibles " de l'action.

[5] Allusion au discours tenu par le Ministre de la Culture de la Communauté française de Belgique lors de la réforme du décret sur l'Education permanente en 2004, qui déclarait : « A l'occasion de cette réforme, nous devons avoir le courage de couper les branches mortes. » Lire à ce propos : " Des Tambours sur l'Oreille d'un Sourd", les cahiers de la ré-éducation permanente. Auto-édition Bigoudi, 2006.

[6] Selon M. Foucault (« Dits et Ecrits III, Gallimard, Paris, 1994, p.135), « ...il n'existe pas à proprement parler une localisation du pouvoir dans un appareil d'Etat, où chaque institution (école, hôpital,...) ne serait que le relais de ce pouvoir central. Il s'agit plutôt de comprendre la forme Etat comme agrégation progressive d'un certain nombre de rapports de pouvoir. Et cette opération « d'étatisation continue » par exemple, de la justice, de l'enseignement ou des associations privées (du type entreprises ou syndicats) est très variable selon les cas. Pour le dire autrement, l'existence même de l'Etat suppose des rapports de pouvoir mais il n'en n'est pas la source. Il fixe, il actualise momentanément un régime de pouvoir. »



## THÉORIES (EFFETS DES)

Bonjour,

J'ai bien reçu votre texte intitulé Bruxelles, novembre 2003. L'impression bizarre que m'en a laissé la lecture me pousse à vous écrire. D'un côté, cette évaluation me plaît : elle pointe des mouvements, des lignes de bifurcation, déplie le parcours d'un projet tout en laissant apercevoir les phénomènes paradoxaux qui le traversent. On sent un essai de penser une réalité, d'échafauder quelques éléments théoriques à partir d'une expérience.

Le propre d'une tentative de réflexion collective à propos de sa pratique est, selon moi, de se construire en dehors d'un modèle à appliquer. Elle est de ce fait une « anti-science », ou plutôt une science nomade, ambulante, une science des suivis, des effets, dont il faut entendre le sens comme : une démarche qui ne cherche pas à atteindre à une sorte d'universalité des causes, à trouver et à énoncer une essence, une formule, ou un théorème, censés s'appliquer à tout phénomène égal.

Et c'est ce que vous faites, en partie, dans votre texte. Votre démarche se caractérise par le fait même que vous ne savez pas à l'avance ce que vous allez trouver. Vous cherchez, vous tâtonnez, vous vous laissez déporter. C'est une culture, une pensée de l'errance, où aux savoirs, à leur recours et à leur usage, on adjoint une exigence, celle de se sentir obligé par ce que l'on rencontre, de mettre en risques ces savoirs, de leur conférer la fonction de créer localement.

Pour toutes ces raisons, votre texte me plaît. J'éprouve néanmoins quelques difficultés à vous suivre. Le problème que je vous soumetts est le suivant : quels sont les rapports qu'un groupe construit avec le monde des idées ou des théories ? Plus précisément, quand un groupe est confronté à un problème, comment va-t-il le nommer ? Quels termes, quels mots, quels concepts va-t-il convoquer pour désigner le nœud qui le traverse ? Et quels seront les effets de cette nomination ?

Avant de poursuivre sur ce dernier point, une précision s'impose. Mon parti pris dans ce rapport entre langage, nomination et problème est de concevoir les mots, les idées non pas comme des formes, des représentations, des images de la pensée (« qu'est-ce que l'idée est ? »), autrement dit comme de pures abstractions, mais comme des fonctions (« qu'est ce que l'idée produit ? ») « L'idée agit et elle n'agit pas sans faire agir. [...] Elle produit un effet dans la pensée sous la forme soit d'une autre idée qui s'y associe, soit d'une perception qui l'individue, soit encore, d'une action qui la prolonge. Elle est un processus. [1] »

Pour en revenir à votre texte, quels peuvent être les effets produits sur vous et éventuellement sur d'autres de certaines phrases ? Prenons par exemple page 19 : « Il est vrai que l'on ne fait pas ça tous les jours, remettre à plat une histoire, la décortiquer, s'ouvrir aux tensions, aux contradictions qui l'innervent. Prendre les choses par le côté de la mort, du délitement, de la déglingue, de la disparition du désir, là où il y a encore quelques temps il nous habitait. Ça a plutôt tendance à déstabiliser. On pourrait facilement, dans ce travail de prise en compte de la négativité, tomber dans la déprime, avoir du mal à s'en sortir, à se redresser. » Ou cet exemple-ci, p. 21 : « Les jeux de dupes dans lesquels nous nous sommes fourvoyés », ou encore celui-ci, p. 43 : « Mais bien souvent les lendemains déchantent ». Sans oublier tous ces mots que vous convoquez pour désigner votre processus : baratin, auto-sabotage, déglingue, dans notre merde, illusion, avorter, mal foutu...

L'usage de ces mots ne disqualifie-t-il pas finalement ce que vous êtes en train de faire ainsi que ce que vous avez fait et dont vous cherchez à parler ? Il est du moins paradoxal d'effectuer un mouvement de la pensée qui vise à chercher « ce qui s'est passé dans une histoire », et on ne parle pas d'Hiroshima, mais bien de votre histoire, en nommant celle-ci par des termes qui la dénigrent. Vous le dites, d'ailleurs, cette expérience « d'auto-analyse » fut riche de connaissances sur vous-mêmes et sur ce type de pratique, mais ce que vous nous en transmettez, ou la manière dont vous nous en parlez, est marqué par la tristesse. Votre projet était-il vraiment (et à ce point) si « mal foutu » (sic) ou sont-ce les mots utilisés pour en rendre compte qui produisent cet effet ? Mon hypothèse est la suivante. Tous ces mots utilisés sont les symptômes d'un cadre théorique marqué par une culture du ressentiment. La question n'est donc pas simplement formelle ou de style – modifier des termes pour « enjoliver » votre texte, en changeant par exemple le mot « mort » par « la fin d'une aventure » –, mais plus radicalement de s'interroger sur l'univers théorique que l'on va mobiliser en vue de penser et de nommer un bout de la réalité.

Je vais tenter d'explicitier cette hypothèse. La théorie que vous épousez repose, selon moi, sur deux concepts pivots qui s'interpénètrent. Ils traversent d'ailleurs tout le texte, l'un s'appelle « la négativité » – ce mot revient une vingtaine de fois –, et l'autre « la contradiction » – cité près de quinze fois. Ces concepts ont une histoire. Ils appartiennent à un univers philosophique construit notamment par Hegel, puis Marx, et les différentes écoles que leurs pensées enfantèrent par la suite. Cette filiation a eu pour caractéristique de mettre le concept de dialectique au cœur d'une compréhension possible du mouvement de la vie [2]. « Trois idées définissent la dialectique : l'idée d'un pouvoir du négatif comme principe théorique qui se manifeste dans l'opposition et la contradiction ; l'idée d'une valeur de la souffrance et de la tristesse, la valorisation des “passions tristes” comme principe pratique qui se manifeste dans la scission, dans le déchirement ; l'idée de la positivité comme produit théorique et pratique de la négation même. [3] »

Votre écrit part de ces mêmes présupposés, c'est le schéma mathématique : moins par moins égale plus. Pour le concept de la dialectique, il faut également deux négations pour faire une affirmation, ou plus subtilement « la négation de la négation », pour arriver peut-être un jour, à bout de souffle, épuisée par la lourdeur de la tâche, à enfin esquisser un début d'idée affirmative. Le schéma est le suivant : 1. Le travail du négatif est douleur, scission, déchirement (« Et non, la vie n'est pas comme cela, tu ne peux pas te rendre compte du désastre dans lequel nous sommes, car tu es un aliéné. ») 2. Suppression de la scission ou dévoilement, deuxième étape de la négation (« Regarde, tu vois enfin le monde tel qu'il est, tu as pris conscience. ») 3. Affirmation (« Maintenant, il te faut agir ! »). Mais le personnage à qui s'adressait cette histoire n'est plus là... Triste vie.

Quels sont les effets d'un concept comme la dialectique, qui, pour penser la vie, part de sa négation ? En quoi la négation ou, pour utiliser d'autres termes, la souffrance, le manque, l'interdit sont-ils premiers pour penser le mouvement de la vie ? Ne peut-on penser cette question autrement : la vie active la pensée et la pensée affirme la vie ? Par rapport au fameux travail du négatif de la dialectique, pourquoi ne pas affirmer en premier la jouissance des modes d'existence, jouir de la différence plutôt que de l'opposition ? « Que la dialectique soit un travail et l'empirisme une jouissance, c'est les caractériser suffisamment. Et qui nous dit qu'il y a plus de pensée dans un travail que dans une jouissance ? [4] »

On comprend un peu mieux l'utilisation de ces mots « illusion », « non-sens »...quand on les confronte à l'univers théorique que vous mobilisez. Tous ces mots fonctionnent comme symptômes d'une démarche marquée par ce schéma dialectique. Vous le dites

d'ailleurs explicitement en page 4 : « S'ouvrir à notre propre négativité, la prendre comme telle, sans sombrer dans une déprime, n'a pas été toujours de tout repos. » Voilà le moment du déchirement. On n'est pas loin d'une pensée chrétienne, c'est-à-dire d'une conception qui élève l'idée de souffrance et de tristesse au rang de moteurs pratiques pour comprendre les aléas de l'existence. Or, que notre vie et nos pratiques collectives soient faites de brisures et d'événements en tous genres qui les rendent plus ou moins ternes ou joyeuses n'implique pas pour autant de faire des « affects tristes » les ressources premières de la pensée. Inversement, ou différemment, on peut suivre la proposition spinozienne qui consiste à développer des « idées communes » à partir des « affects de joie » que nous rencontrons dans nos existences. Autrement dit, pointer un certain nombre de phénomènes qui « me » conviennent (« Quand je suis avec telle personne ou dans telle et telle situation, j'ai de l'affect de joie »), développer du savoir à leur propos (« Je suis capable de ça ; telle chose, tel arrangement augmentent ma puissance d'agir »), et ensuite - ensuite seulement -, une fois que nous avons formé des « idées communes », revisiter les « affects tristes », c'est-à-dire « ce qui me sépare de ce que je peux », mais avec comme levier cette connaissance partielle d'un certain nombre de capacités dont maintenant nous disposons.

Dans cette perspective, il ne s'agit pas d'expurger la notion de négation, mais bien de lui conférer un autre statut, tributaire de l'affirmation, conditionné par l'existence d'une affirmation en quelque sorte, et donc venant après l'affirmation. On se met à critiquer des valeurs, des types d'existence, des manières de s'organiser à partir d'un point de vue qui affirme une autre sensibilité et qui jouit de cette affirmation. « Affirmer, c'est encore évaluer, mais évaluer du point de vue d'une position qui jouit de sa propre différence dans la vie, au lieu de souffrir les douleurs de l'opposition qu'elle inspire elle-même à cette vie. Affirmer n'est pas prendre en charge, assumer ce qui est, mais délivrer, décharger ce qui vit. Affirmer, c'est alléger : non pas charger la vie sous le poids des valeurs supérieures, mais créer des valeurs nouvelles qui soient celles de la vie, qui fassent de la vie la légère et l'active. Il n'y a création à proprement parler que dans la mesure où, loin de séparer la vie de ce qu'elle peut, nous nous servons de l'excédent pour inventer de nouvelles manières de vivre. [5] » Et Nietzsche ajoute : « Et ce que vous appelez monde, il faut que vous commenciez par le créer : votre raison, votre imagination, votre volonté, votre amour doivent devenir ce monde. [6] »

Ma question de départ était celle du rapport que construit un groupe avec les théories qu'il mobilise, en vue, comme dans votre cas, de penser sa pratique [7], et, bien sûr, la question des effets de ces théories. Je me suis permis de questionner votre usage de la théorie sur sa forme et sur son fond, à partir d'une position qui conçoit des expériences comme les vôtres, non comme des « illusions », mais bien comme des tentatives de création de quelque chose de nouveau. Que cette recherche ne soit pas évidente, que l'on se prenne souvent les pieds dans le tapis, je ne le conteste pas. Analyser les détours qui assèchent une pratique, démonter les formations de kystes qui s'agglutinent sur le corps du groupe (cristallisations de rôles, phénomènes de bureaucratisation, habitudes qui chloroforment la pensée...) sont des exercices de salubrité publique pour tout groupe.

Alléger son corps, le laisser respirer, assouplir ses mouvements sont donc autant d'entraînements, physiques comme mentaux, pour ne pas trop alourdir sa pratique. C'est ce que vous faites d'un côté - vous déchargez votre barque, vous vous rendez la vie un peu plus légère -, mais, dans le même geste, vous la remplissez, vous la rechargez de mots, de bouts de théories bien lourdes. Rêvez-vous de Sisyphe ?

À vous entendre et à vous lire prochainement, amicalement, A. M.

>> Pour prolonger sur le rapport langage et acte, lire Parler ; sur la construction d'un savoir à partir de ce dont on est capable, lire Puissance et sur le rapport entre théorie et pratique, Problémer.

[1] D. Lapoujade « William James, Empirisme et pragmatisme », éd. PUF, Paris, 1997, p. 47

[2] Même si, au fil de cette histoire, par rapport notamment à Hegel, Marx et puis d'autres ont opéré d'importantes nuances, visant à « remettre sur ses pieds » une dialectique qu'ils jugeaient comme trop idéaliste.

[3] G. Deleuze « Nietzsche et la Philosophie », éd. PUF, Paris, 2005, p. 223

[4] Idem, « Nietzsche et la philosophie », p.10

[5] Idem, « Nietzsche et la philosophie », p.212

[6] F. Nietzsche, « Ainsi parlait Zarathoustra », éd. Flammarion, Paris, 1996,

[7] A côté de celles qu'il mobilise, il y a celles qui le constituent et qui se mobilisent d'elles-mêmes, et par rapport auxquelles il gagnerait donc à se poser la même question.

## ANNEXES

### BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- Jacques Ardoino, Jean Dubost et autres, L'Intervention institutionnelle, éd. Payot, Paris 1980.
- Morjane Baba, Guérilla kit. Ruses et techniques des nouvelles luttes anti-capitalistes. Nouveau guide militant, éd. La Découverte, Paris 2003.
- Miguel Benassayag, Le Mythe de l'Individu, éd. La Découverte, Paris 1998.
- Luc Boltansky et Eve Chiapello, Le Nouvel Esprit du capitalisme, éd. Gallimard, Paris, 1999.
- Pierre Bourdieu, Ce que parler veut dire, éd. Fayard, Paris, 1982.
- Pierre Clastres, La Société contre l'État, éd. de Minuit, Paris 1974.
- Collectif sans ticket, Le Livre-accès, éd. Le Cerisier, Mons 2001. Site : [collectifs.net/cst](http://collectifs.net/cst)
- Christophe Dejours, L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel, éd. INRA, Paris 2003.
- Gilles Deleuze, Spinoza, philosophie pratique, éd. de Minuit, Paris 1981.
- Gilles Deleuze et Félix Guattari, L'Anti-Œdipe, capitalisme et schizophrénie, éd. de Minuit, Paris 1972.
- Gilles Deleuze et Félix Guattari, Mille Plateaux, capitalisme et schizophrénie, éd. de Minuit, Paris 1980.
- Gilles Deleuze, Nietzsche et la philosophie, éd. PUF, Paris 2003.
- Fernand Deligny, Les Enfants et le silence, éd. Galilée, Paris 1980.
- Fernand Deligny, Graine de crapule, éd. Dunod, 1998.
- Frantz Fanon, Les Damnés de la terre, éd. Maspero, Paris 1961.
- Michel Foucault, Il faut défendre la société, éd. Gallimard, Paris, 1997.
- Michel Foucault, Histoire de la sexualité I. La Volonté de savoir, éd. Gallimard, 1976.
- Michel Foucault, L'Herméneutique du sujet, éd. Gallimard, 2001.
- Jo Freeman, « La tyrannie de l'absence de structure », 1970, sur .
- Romain Goupil, DVD Mourir à trente ans, 1982.
- Félix Guattari, La Révolution moléculaire, éd. Recherches, Paris 1977.
- Félix Guattari, Les Trois Écologies, éd. Galilée, Paris, 1989.

- Félix Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, éd. Maspero, Paris 1972.
- Francis Imbert, *Pour une praxis pédagogique*, éd. Matrice, Vigneux 1985.
- Pierre Klossowski, *Nietzsche et le cercle vicieux*, éd. Mercure de France, Paris 1969.
- David Lapoujade, *William James, Empirisme et Pragmatisme*, éd. PUF, 1997.
- Bruno Latour, *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux fétiches*, éd. Les Empêcheurs de penser en rond, Paris 1996.
- Jean-Pierre Le Goff, *La Barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, éd. La Découverte, Paris 1999.
- Didier Lestrade, *Act Up, une histoire*, éd. Denoël, Paris 2000.
- René Lourau, *L'auto-dissolution des avant-gardes*, éd. Galilée, Paris 1980.
- Gloria Munoz Ramirez, *20 et 10, le feu et la parole*, éd. Nautilus, 2004.
- Tobie Nathan, *Nous ne sommes pas seuls au monde*, éd. Les Empêcheurs de penser en rond, 2001.
- Friedrich Nietzsche, *Ainsi parlait Zarathoustra*, éd. Flammarion, Paris 1996.
- Friedrich Nietzsche, *La Généalogie de la morale*, éd. Gallimard, Paris 1971.
- Jean Oury, Félix Guattari, François Tosquelles, *Pratique de l'institutionnel et politique*, éd. Matrice, Paris 1985.
- Philippe Pignarre et Isabelle Stengers, *La Sorcellerie capitaliste*, éd. La Découverte, Paris 2005.
- Plutarque, *Sur le Bavardage*, éd. Rivage, Paris 2006.
- Anne Querrien, *L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace ?*, éd. Les Empêcheurs de penser en rond, Paris 2005.
- Recherches n° 18, « Deligny. Cahiers de l'immuable, 1. Voix et voir », éd. Recherches, Paris 1975.
- Recherches n° 21, « Histoire de La Borde, dix ans de psychothérapie institutionnelle », Paris 1976.
- Jean Rouch, *Les Maîtres fous*, coffret DVD, éd. Montparnasse, Paris 2004. Séminaire « Usages et enclosures », CST/GReFA, mai 2002, [www.enclosures.collectifs.net](http://www.enclosures.collectifs.net)
- Baruch Spinoza, *Éthique*, éd. Flammarion, Paris 1965.
- Isabelle Stengers, *La Vierge et le neutrino*, éd. Les Empêcheurs de penser en rond, Paris 2006.
- Starhawk, *Femmes, magie et politique*, éd. Les Empêcheurs de penser en rond, Paris 2003.
- *Des Tambours sur l'oreille d'un sourd*, Bigoudis, auto-édition, Bruxelles, 2006.

- Vacarme n° 31, printemps 2005, Paris.
- Graziella Vella « Étranger le proche », in Multitudes n° 24, printemps 2006.
- François Zourabichvili, Deleuze, une philosophie de l'événement, éd. PUF, Paris 1994.

## PETIT LEXIQUE

Nous reprenons ici sous une forme condensée et technique un certain nombre de termes qui parcourent ce texte [1].

Dispositif : ensemble des éléments (rôles, artifices...) créés, testés et évalués en vue d'aider le processus de production du groupe.

Artifice : ce qui permet à un groupe de sortir de ses habitudes et modes de fonctionnement naturels - qui ne sont bien évidemment pas sans rapport avec le type de culture dans lequel il baigne -, d'apprendre à devenir attentif à la manière dont il se construit, dont il travaille ensemble. Une manière technique de répondre aux problèmes qu'il rencontre.

## VISUEL / TABLEAUX MURAUX

« On est des fous du malentendu » : les malentendus sont des révélateurs de ce qui se joue derrière les mots, ils viennent perturber le long fleuve tranquille de la consensualité et des évidences. C'est le moment où l'on se rend compte que quelque chose qui nous semblait évident ne l'est plus pour le groupe.

« Ça passe par là... la prise » : c'est la sensation qu'un problème devient tangible et que nous sentons un des chemins possibles qui nous donne la capacité de différencier l'important de l'inimportant, le sens du non sens. Un effet de fluidification.

Boussole : repère visuel collectif. Manière de s'orienter et d'indiquer dans une conversation les zones (décrire, problémer, analyser, projeter) par où passent nos paroles.

Situation : découpe d'un élément (par ex. la situation x) dans un objet plus large (par ex. l'association X dans son ensemble) en vue d'acquérir une prise sur celui-ci. Ou manière d'agencer des points ou des propositions depuis une localité déterminée.

Parcours : tableau permettant au groupe de visualiser ce qu'il a à faire, le temps imparti à chacun des points ou moments qui scandent la journée (point matinal, pas de côté...) et son état d'avancement. Il fera l'objet d'une attention privilégiée de la part du gardien du temps.

[1] Ce lexique a été fabriqué avec le concours de Fabrizio Terranova lors d'une intervention d'évaluation dans un groupe à bruxellois

## REPÉRAGES

Point matinal : début de journée, un moment un peu flottant, celui de quelques paroles anodines ou importantes sur ce qui s'est passé la veille, la possibilité d'enclencher le propos par une lecture... Doucement, on rentre dans le travail, on en détermine la durée et les points à travailler. On fait un petit point météo et on attribue les rôles.

Point météo : moment durant lequel les membres d'un groupe rendent compte en 2 ou 3 mots de leur état affectif (joie, tranquillité, énervement, fatigue...) et du rapport de

proximité ou d'éloignement par rapport au groupe. Ce point se fera en début de journée ou au moment de la reprise du travail et se terminera par la désignation des rôles.

Pas de côté : déplacement qui oriente le regard sur le « comment » l'on procède entre nous en vue, le cas échéant, de modifier la manière de s'organiser ou d'agencer les paroles. Ce moment de décalage intervient en fin de journée et peut être saisi selon le contexte.

## AGENCEMENT

Les récits : une esquisse du trajet de chacun, au sein du groupe et de l'association, une mise à plat des expériences vécues/senties. Une recherche des forces en jeu.

Pas de ping-pong verbal : un point de repère qui garantit la circulation de la parole et qui empêche la cristallisation des échanges entre deux participants (qui se répondent mutuellement pendant que les autres s'ennuient), si ceux-ci ne se justifient pas.

« Ma version c'est... » : artifice langagier visant à désactiver le rapport entre parole et vérité. Autrement dit, discours qui propose de porter, d'incliner le regard sur un des aspects de la réalité.

## RÔLES

Guetteur d'ambiance : personne dont le rôle est de faire attention à l'état de tension, de nervosité ou de légèreté du groupe, à l'ambiance qui y règne entre les gens et à ses changements. S'il sent une certaine fatigue s'installer, il peut suggérer, par exemple, une courte pause. Il veillera également à interrompre les échanges tournant au règlement de compte personnel.

Gardienne du temps : elle veille à ce que le groupe respecte son horaire de travail (début et fin de séance) et les moments qui les scandent (pauses, point matinal, arrivée du pas de côté, etc.)

Glaneur : personne dont la fonction sera de relever ce que les artifices (rôles, ping-pong, pas de côté...) ont permis de modifier dans le travail. Par son attention, il offre la possibilité au groupe d'opérer un retour sur ces mêmes artifices, d'en développer un savoir des effets et éventuellement d'en créer de nouveaux.

Facilitateur : il aide le groupe à rester centré sur son objet dans ses discussions et à faire circuler la parole ainsi qu'à suivre l'ordre du jour. Éventuellement, il prolonge ou affine les échanges par un questionnement.

Scruteur/Renifleur : personne chargée d'aider à faire émerger/ construire un problème.

Écrivain public : personne chargée de prendre note des points importants de la réunion, en vue d'en produire un compte rendu. Il veillera particulièrement à indiquer les personnes présentes ainsi qu'à rassembler les décisions prises. Son travail constitue en quelque sorte la mémoire active du groupe. Le temps de l'écrit étant plus lent que celui de la parole, il jouera également un rôle de ralentisseur dans les échanges parfois trop rapides.

## ATTENTION

Pli : saisie d'un ou de plusieurs éléments qui ont marqué le chemin parcouru, trace qui à partir de là jalonne de nouveaux parcours.



Impasse-Passage : l'impasse, c'est quand ça tourne en rond ; les prises ne sont pas bonnes, glissantes, gluantes, la confusion augmente et l'attention du groupe, elle, diminue ; le passage, c'est la sensation que les choses se désamalgament, se distinguent, se clarifient. Les nouvelles prises permettent de ré-agencer, de recomposer ce qui nous paraissait inexorablement installé.

Relais-Appuis-Ressources : rechercher de nouvelles manières d'agir, créer des changements d'habitudes et construire de nouvelles hypothèses de réseaux (définis comme des systèmes articulant des personnes, des objets et des forces). Autrement dit, une réactivation avec des forces extérieures (personnes, films, associations, livres, etc).

Brainstorming : moment d'une réunion où on laisse courir et s'énoncer, sans jugement ni commentaire, toutes les idées qui passent par la tête de chacune en rapport à un objet de travail précis. Concrètement, lors d'une réunion où se prépare une action par exemple, on prend une dizaine de minutes pour coucher sur une feuille murale toutes les propositions imaginables. Ensuite, et ensuite seulement, on effectue des regroupements, des classements et enfin une sélection. Attention de ne pas confondre ce moment où « on laisse courir les idées » avec le moment de la prise de décision.

## NOTIONS

Dissensus : au lieu de chercher un consensus autour du plus petit dénominateur commun, il s'agit plutôt de mettre à jour les pluralités de points de vue qui peuplent une situation déterminée en vue de s'appuyer sur ceux-ci afin de construire un consensus riche de ces différences.

Problème : 1er sens : nomination d'une zone dans laquelle on trébuche, on vacille. 2e sens : construction d'un nouveau point de vue qui fait effraction dans cette zone et qui réarticule les façons usuelles dont jusqu'à lors l'on pensait/problémait nos modes d'existence collective.

Fabrications techniques : 1. création d'artifices, de dispositifs qui tentent d'induire de nouvelles habitudes (en rapport aux problèmes identifiés). 2. expérimentation, modification de ceux-ci selon les effets produits. 3. repère collectif en vue d'élaborer du savoir qui compte pour le groupe.

Explorer les possibles : prolongement du travail et des recherches en cours, bricolages, fabrications de dispositifs, exploration de nouvelles façons de faire, changements d'habitudes, créations d'espaces... « Du possible sinon j'étouffe ! » (Kierkegaard)

Psychologiser : couper une relation de son milieu. « Dans les discussions, dans les débats, il ne faut jamais psychologiser, c'est-à-dire : il ne faut jamais remonter d'une difficulté à des intentions ou à une faiblesse d'une personne. Il faut toujours rester techniquement autour du problème débattu sans jamais remonter à des interprétations psychologisantes » (I. Stengers)

Coalition informelle : le groupe a deux faces. La première présente l'ensemble des espaces-temps spécifiés de réunion, de travail, etc. Il s'agit de l'aspect formel de son organisation. La seconde, informelle, renvoie à l'ensemble des relations plus ou moins fréquentes et affinitaires que les membres d'un groupe entretiennent en dehors de ses temps propres. Ces relations sont autant de petites « coalitions informelles » où circulent et se construisent des paroles et des rapports qui influencent la vie du groupe. En quoi il n'y a ni bien ni mal. Il est néanmoins utile de prendre en compte cet aspect de la construction collective afin d'éviter que ces coalitions informelles ne se transforment en

factions qui risquent de bloquer le travail du groupe, de l'emmenner dans des chemins binaires, des guerres de tranchée.

## RÔLE

Afin d'étoffer et de prolonger l'entrée qui leur est consacrée, nous avons traduit les quelques rôles décrits par Starhawk dans Truth or Dare [1]. Autant de portraits éthologiques qui peuvent faire repères et de questions desquelles s'inspirer pour interroger, chemin faisant ou lors de moment d'évaluation, nos pratiques collectives...

### LES CORBEAUX

Les Corbeaux sont visionnaires. Ils volent haut et voient au loin, car ils voient d'en haut. Ils voient à long terme, et gardent en ligne de mire les objectifs du groupe. Ils suggèrent de nouvelles directions, dressent des plans, développent des stratégies et anticipent les problèmes et les besoins.

Questions que les Corbeaux font exister

- \* Quel est notre but premier ?
- \* Sommes-nous en train de l'accomplir ? D'aller dans son sens ?
- \* Où en sommes-nous ?
- \* Où allons-nous ?
- \* Comment allons-nous l'atteindre - selon quelles étapes et quel calendrier ?
- \* Quelles sont nos forces et nos ressources ?
- \* Quelles sont nos faiblesses ?
- \* Notre structure fonctionne-t-elle ? Comment pourrait-elle mieux nous servir ?
- \* Qui est avec nous et qui est contre nous ?
- \* Qui sont nos alliés potentiels ? Ennemis ?
- \* Qui touchons-nous ? Qui n'arrivons-nous pas à toucher ?
- \* Quels sont les principaux besoins de la communauté qui nous entoure ? Rencontrons-nous ou devrions-nous rencontrer ces besoins ? Comment ?
- \* Quels besoins à venir pouvons-nous anticiper ? Comment nous y prendre ?
- \* Quels sont les problèmes que nous pouvons prévoir ? Comment les éviter ?
- \* Quels sont les détails auxquels nous devons être attentifs ?
- \* Qu'est-ce qui est en train de passer à la trappe ?
- \* Que pouvons-nous apprendre de nos erreurs passées ? De nos réussites ?

[...] Les Corbeaux ont souvent beaucoup d'influence sur le groupe. Si une ou deux personnes pensent à des plans au long-terme, les autres acquiesceront, simplement parce qu'ils n'ont pas amené d'autres propositions. Le groupe aurait intérêt à considérer ensemble les questions du Corbeau.

Signe : une manière d'accueillir un événement qui marque l'histoire d'un groupe consiste à le prendre comme signe.

Le signe se définit comme une effraction. Il apparaît dans un mince défilé entre ce que l'on connaît déjà et ce que l'on ignore encore, entre nos habitudes de réfléchir et ce qui n'a pas encore de mot, d'expression pour le déployer. Déployer un signe demande d'épouser un nouveau point de vue qui peut nous ouvrir un nouveau sens sur nos manières d'exister.

Fonction/personne : la fonction n'est pas la personne.

Les situations qui ont scandé l'histoire d'un groupe amènent les personnes à occuper certaines fonctions, à être davantage attentives ou en prise avec certains de ses aspects, à en être, en quelque sorte, les « garants ». Ce faisant, elles jouent une sorte de rôle tacite dans lequel elles peuvent être enfermées. On aura vite fait, dans un moment chaud, d'oublier cette « logique de situation », de confondre les deux niveaux et de réduire le comportement de quelqu'un à quelques attributs psychologiques.

Hupomnêmata : mot grec qui désigne un aide mémoire, un lieu d'enregistrement des savoirs glanés. Ceux-ci ont pour fonctions précises de retracer les inventions, réussites et problèmes par lesquels le groupe est passé. L'hupomnêmata permet de cultiver une mémoire active du groupe qui l'aide quand il est confronté à des événements divers. Il agit comme élément de transformation de soi. L'humpomnêmata est le support technique à la culture des précédents. Il est le mode par lequel un groupe actif transmet ou échange avec un autre groupe ce qu'il a appris de son expérience.

## LES GRÂCES

Le feu est énergie. Les Grâces sont toujours attentives à l'énergie du groupe, prêtes à la renforcer au moment où elle faiblit, à la diriger et à la canaliser quand elle est forte. Elles apportent au groupe le feu : enthousiasme, énergie, capacité à s'agrandir. Elles font en sorte que les gens se sentent bien, génèrent de l'enthousiasme pour le groupe, accueillent les nouveaux venus, amènent de nouvelles personnes. Elles offrent au groupe l'inspiration et génèrent de nouvelles idées.

Questions que les Grâces font exister

- \* Qu'est-ce qui donne au groupe de l'appétit ?
- \* Qu'est-ce qui a inspiré chacun de nous à se joindre au groupe ?
- \* Qu'est-ce qui fait que nous nous sentons les bienvenus ? Les mal venus ?
- \* Dans quelle direction devrions-nous nous élargir ?
- \* Comment amenons-nous de nouvelles personnes ?
  - \* Comment aidons-nous les nouveaux venus à s'emparer des informations, des capacités, des expériences, des histoires, etc. que le groupe a développées ?
- \* Qui est intéressé à rejoindre le groupe ? Pourquoi ?
- \* Comment sommes-nous perçus par l'extérieur ?
  - \* Comment interagissons-nous avec les personnes extérieures ? Comment pouvons-nous faire en sorte qu'elles se sentent bienvenues ?

\* Quelles ressources pourrions-nous partager avec la communauté extérieure ? Quels besoins pourrions-nous aider à rencontrer ?

\* Où dirigeons-nous l'énergie du groupe ?

\* Qui voulons-nous toucher et comment ?

Les personnes qui endossent le rôle de Grâce sont généralement très appréciées, mais elles doivent tempérer leur enthousiasme à l'aide des qualités du dragon, celles qui lient à la terre [...].

## DRAGONS

La terre est l'élément nourricier, la base de notre subsistance. Le dragon permet au groupe de rester connecté à la terre, en lien avec l'aspect pratique et réaliste des choses. Les dragons vivent aussi à la limite du monde sauvage, protégeant les richesses de leurs griffes et de leur souffle ardent. Le dragon veille aux ressources du groupe, à ses frontières et donne voix à ses limites.

Questions que fait exister le dragon

\* Notre manière de travailler est-elle viable ?

\* Nos ressources sont-elles renouvelées ?

\* Les gens s'épuisent-ils ? Pourquoi ?

\* Comment pourrions-nous mieux nous nourrir les uns les autres ?

\* De quelles compétences et ressources disposons-nous ? Comment pourraient-elles être enrichies ? Transmises ?

\* Quelles sont nos limites concrètes ? Admettons-nous ces limites ? • Quelles dispositions prenons nous vis-à-vis d'elles ?

\* Combien de temps chacun d'entre nous peut-il consacrer au groupe ?

\* De combien d'argent disposons-nous ou avons-nous besoin ? Pouvons-nous vraiment nous permettre ceci ?

\* Pouvons-nous vraiment nous lancer dans ce projet et le mener à bien convenablement ?

\* Combien de nouvelles personnes pouvons-nous nous permettre d'accueillir ? À quel rythme ?

\* De quelles frontières avec l'extérieur avons-nous besoin et voulons-nous ?

\* Comment établissons-nous ces frontières ? Comment nous protégeons-nous des intrusions ? Invasions ? Distractions ? De ce qui épuise nos énergies ?

\* Qui fait partie du groupe et qui n'en fait pas partie ?

\* Comment les personnes quittent-elles le groupe ?

\* Comment mettons-nous un terme aux relations avec les gens avec qui nous ne voulons plus travailler ?

\* Quelles sont les tâches pratiques qui doivent être accomplies ?

\* Qu'allons-nous manger ? Qui s'occupe des courses, de la cuisine, du nettoyage, etc. ?

\* Comment pouvons-nous mieux assurer notre intégrité physique ? Nos besoins ? Notre confort ?

Les Dragons établissent des frontières qui donnent au groupe un sentiment de sécurité et des limites qui le rendent viable dans le temps. Ils peuvent être perçus comme des rabat-joie, mais ils peuvent gagner l'estime de ceux qui, dans le groupe, se sentent dépassés et ne peuvent partager l'énergie des Corbeaux et des Grâces. Nourrir les Dragons peut permettre au groupe de se maintenir dans le temps. Mais une fois encore, si ce rôle ne tourne pas, même les Dragons risquent de s'épuiser.

### SERPENTS

On identifie souvent l'eau aux sentiments et aux émotions, mais aussi à la fertilité et au renouveau. [...] Les serpents cultivent une attention particulière à la manière dont les gens se sentent. Le serpent glisse à travers les eaux, en voit la surface par en-dessous, ou creuse dans le sol et ramène la saleté. Les serpents sont au courant de ce qui se murmure dans les couloirs, des conflits naissants, et les mettent sur la place publique, là où ils pourraient aider à une médiation, à une résolution du problème.

Questions que le serpent fait exister

- Comment les gens se sentent-ils ?
- Qu'est-ce que les gens sentent et qu'ils ne disent pas ?
- Qui apprécie ou déteste qui dans le groupe ?
- Quels secrets existent au sein du groupe ?
- Quelles en sont les règles implicites ?
- Quels sont les conflits que les gens esquivent ?
- De quoi les gens se plaignent-ils dans le privé et ne disent pas ouvertement ?
- Quel est le dernier ragot ?
- Quels sont les « agendas cachés » à l'œuvre ?
- Qui se sent aliéné ? Pourquoi ?
- Quels sont les conflits qui couvent ? Quels conflits restent irrésolus ?

Les serpents transgressent les lois du Censeur, parlent des non-dits, mettent en évidence ce que d'autres ne voient pas ou préfèrent garder caché. Le rôle du serpent peut être particulièrement inconfortable, et les serpents peuvent s'attirer l'antipathie du groupe. Leur rôle n'en est pas moins vital en ce qu'il est celui qui, sans doute, sape le plus les tentatives du « Roi » pour prendre le contrôle sur le groupe. La parole est l'organe de résistance le plus puissant. Un groupe ne peut pas fonctionner en esquivant les conflits ou en ne prenant pas en compte ce que les gens ressentent. Le rôle qui permet de mettre à jour les conflits est vital et précieux. Les serpents peuvent diminuer l'antipathie dont ils font l'objet s'ils prennent la peine de poser des questions au groupe et non d'apporter

des analyses. Un serpent efficace pourrait dire par exemple : « Je sens des tensions dans l'air, que ressentent les autres ? » plutôt que « John, je sais que tu détestes Marie et que tu as des difficultés avec les femmes de caractère, pourquoi ne veux-tu pas l'admettre ! ». Accepter de jouer le rôle du serpent ne signifie pas se glisser dans la peau du Juge ou jouer le rôle de thérapeute du groupe. Si le serpent est réellement sensible à ce que les autres ressentent, elle ou il peut faire office de médiateur dans des conflits en posant des questions susceptibles d'améliorer la communication. Il est également important que ce rôle tourne [...].

#### ARAIGNÉES

L'Araignée tisse un réseau de fils qui connecte des points entre eux. Tout cercle a besoin d'un centre, de quelque chose qui fasse que les gens se sentent connectés. Le centre d'un groupe peut consister en un « cœur spirituel », un but ou une vision commune, ou peut se manifester à travers une personne. Dans les modes de pensée hiérarchique, le professeur ou le gourou occupe le centre du réseau. Chaque membre du groupe est lié au professeur, et à travers lui ou elle, aux autres membres du groupe. Dans les groupes non-hiérarchiques, certaines personnes peuvent être perçues comme centrales : en disposant des informations dont les autres ont besoin, en étant le point de contact pour les autres. Une personne peut se porter volontaire pour cette tâche ou un groupe en tant que tel peut faire office d'Araignée au sein d'une communauté élargie [...].

Quand, dans un groupe, le rôle d'Araignée n'est pas explicitement assigné, celui-ci retombe sur quelqu'un qui va devenir la personne que tout le monde appelle quand on a oublié le lieu du rendez-vous, la personne à qui on va se confier ou auprès de laquelle on va se plaindre. Une Araignée est toutefois plus efficace en ne monopolisant pas la communication et les informations mais en posant les questions susceptibles de créer et de renforcer un véritable réseau d'interactions complexes.

Questions que les Araignées font exister

- \* Qui communique avec qui dans ce groupe ?
- \* Comment pouvons-nous renforcer et élargir ces relations ?
- \* Pourquoi ne parles-tu pas directement à untel ou unetelle ? Lui as-tu dit ceci ou cela ? Si non, pourquoi ?
- \* Quel est notre point commun ?
- \* Que pouvons-nous faire pour renforcer nos liens ? Pour mieux nous amuser ? Pour nous rencontrer plus souvent ?
- \* Quel type de communication formelle pourrait nous être utile ?
- \* Quels sont les liens informels qui existent dans le groupe, ou dont le groupe a besoin ?
- \* Qu'est-ce qui pourrait les favoriser ? Un espace physique ? Du temps ? La conscience du fait que c'est ce dont nous avons besoin ?

Le rôle d'Araignée peut être flatteur mais peut également être épuisant. Être celui ou celle qui reçoit les plaintes de tout le monde, dont le téléphone sonne en permanence, est une forme de servitude. Les groupes feraient mieux de créer des systèmes de communication qui encouragent le partage des responsabilités et des systèmes de transmission de l'information clairs. Pour la propre sécurité du groupe, les informations

importantes ne devraient jamais être dans les mains d'une seule personne. Et les nouvelles personnes doivent pouvoir disposer des moyens de trouver l'information et d'apprendre l'histoire du groupe. [...]