

TRANSFORMONS NOS PRATIQUES

Ça y est, on y est. La partie qui contient les trucs et astuces de réunion. Donner ou non des recettes est un débat récurrent entre formateurs. Il est de bon ton de repartir d'une formation non pas avec des réponses mais avec de nouvelles questions. Et si on en repartait avec des réponses *ET* des nouvelles questions?

Nous pensons en tout cas que donner des exemples permet de rendre concret tous les beaux principes que nous énonçons et permet de passer tout de suite à la pratique. Nous ne souhaitons pas handicaper ou retarder encore un peu plus un passage à l'acte déjà bien difficile. Nous vous faisons confiance pour adapter ces méthodes au temps dont vous disposez, à la taille du groupe et à sa composition, et surtout à ce que vous désirez faire. Alors oui, dans cette revue comme dans nos stages, nous ne souhaitons pas que des gens repartent uniquement avec de nouvelles questions.

Les outils que nous vous présentons, nous ne les avons pas inventés, nous les avons nous aussi repiqués, plaqués d'abord puis adaptés ensuite. Nous les pratiquons, dans nos stages comme dans nos temps internes. Nous sommes friands d'en découvrir de nouveaux, nos coordonnées sont en troisième de couverture.

Vous trouverez ici une bonne quinzaine de méthodes réparties en quatre sections : pour s'écouter, pour discuter, pour décider puis quelques outils de facilitation — quand l'ensemble des participants souhaite fonctionner de manière horizontale — et quelques conseils pour passer à l'acte — quand quelques participants au moins (souvent pas les moindres) ne souhaitent pas être à égalité avec les autres...

MÉTHODES POUR S'ÉCOUTER

DOUTES ET CERTITUDES

Désir: Partager nos colères, espoirs, désirs et autres choses plus profondes qui ne trouveront jamais place dans un ordre du jour.

Animation: L'animateur propose d'abord un temps individuel de 5 à 10 mn pour se noter sous forme de mots-clés ses différentes doutes et certitudes par rapport à un thème donné. Puis s'ensuit un tour de table avec le truc « je prends / je laisse » qui vient dire le début et la fin d'une prise de parole et permettant de sortir du tour de table linéaire sans intervention de l'animateur.

Et alors? Exercice faussement simple car il présuppose une liberté de parole au sein du groupe, ce qui est faux quand des dominations s'exercent au sein du groupe, *a fortiori* hiérarchiques. La consigne créée d'elle-même un climat d'écoute et de confiance, ce qui facilite l'expression pour chacun d'une part d'intimité dans les prises de paroles. Les animateurs peuvent d'ailleurs préciser ce qui est attendu en répondant personnellement tel que eux-même l'attendent des autres, ce qui est plus efficace que de ré-expliciter la consigne.

PAROLES BOXÉES

Désir: Que chacun puisse dire ce qu'il a au fond du cœur et qui ne trouvera jamais à s'exprimer dans aucune consigne que ce soit, parce que c'est personnel.

Animation: Rassembler les participants en faisant un cercle serré (proposer d'avancer de quelques pas resserre les rangs) ou inviter les passants à s'arrêter pour « assister à un combat contre la langue de bois : chacun peut prendre la parole une fois et une seule fois pour un temps maximum de 6 mn. La parole est alors entièrement libre et l'auditoire est condamné au silence. Pas de deuxième chance, pas de droit de réplique. Vous pouvez dire ici ce que vous voulez et nous sommes réunis pour vous entendre. Une première personne veut-elle prendre la parole? »

La personne est alors invitée à venir au centre du cercle, ou au moins en avant dans ce cercle. L'animateur peut inciter à applaudir la personne avant ou après sa prise de parole, et lui rappelle le temps 1 mn avant la fin, le cas échéant, ce qui est rare. Il arrive, mais pas toujours, que les prises de paroles s'enchaînent. Cette consigne va créer des silences entre les interventions, il ne faut pas que l'animateur se décompose pour autant et fasse appel à la pitié pour que quelqu'un se dévoue. Il restera à conclure ce moment qui n'a pas de fin en soi (à part l'expression de tous les participants).

Et alors? Cette consigne nécessite de la part de l'animateur de la confiance en soi au lancement et entre les prises de paroles. Il s'agit d'inciter à prendre la parole, de faire preuve d'empathie pour celles et ceux qui se lancent et de pouvoir assumer la liberté de paroles qui est ici donnée. Et simultanément la règle du jeu amène ceux qui s'expriment à dire des choses précieuses et ceux qui écoutent à entrer en bienveillance et en empathie pour la personne qui s'exprime. On constate aussi que ce sont d'abord les plus habitués à prendre la parole qui se lancent. Si l'animateur accepte l'attente jusqu'à ce que le prochain se déclare, beaucoup passeront le pas.

GROUPES D'INTERVIEWS MUTUELLES

Désir: Que chacun puisse faire le lien entre le thème de la réunion et sa propre expérience, et permettre la transmission d'expériences de manière horizontale.

Animation: L'animateur invite les participants à se regrouper par trois, avec des personnes qu'on connaît moins puis invite chacun à livrer une expérience vécue en lien avec le thème de la réunion et les deux autres à poser des questions leur permettant de bien saisir ce qui est raconté. Le temps alloué est de 10 mn par personne. Il faut donc 30 mn pour faire le tour de chacune des trois expériences au sein de chaque petit groupe. Il n'y a aucune restitution faite ensuite en plénière. Et il est important qu'il n'y ait pas car cela protège la liberté d'expression au sein des petits groupes. Il est par contre possible d'avoir une exploitation de ce temps, c'est une variante.

Variante: Proposer un temps supplémentaire de 5 à 30 mn pour exploiter, toujours dans les mêmes groupes de trois personnes, les récits livrés. Par exemple en recherchant des points communs entre les expériences. Cette exploitation peut être retransmise en plénière.

Et alors? Cette consigne permet d'atterrir dans une réunion : en nous conviant à raconter un moment vécu, elle permet de nous recentrer sur notre présence à cette réunion et nous rend disponible pour la suite. En bilan de nos stages, elle fait souvent partie des moments préférés des participants. Sans doute parce qu'elle part du vécu des participants pour en arriver ensuite à la réflexion. Court-circuiter cette étape rend difficile les consignes suivantes, visant généralement à travailler ou réfléchir ensemble.





demandé aux participants de réaliser une affiche avec les réponses à la quatrième question. Il est possible alors de passer en « boule de neige ». Une autre exploitation consiste à passer sur un « paroles boxées » pour que chacun dise librement ce qu'il a envie de livrer.

Variantes: Il est évidemment possible de laisser les binômes en autonomie, il leur suffit d'avoir un chronomètre, une montre ou un téléphone portable ainsi que les quatre questions. Il est intéressant de vivre cette consigne, comme d'autres d'ailleurs, en marchant. La marche stimule la réflexion et aide à vivre les silences pourtant nécessaires.

Et alors? Le titre « pense-écoute » peut laisser entendre qu'une personne pense et que l'autre l'écoute. En fait, on s'écoute plutôt penser soi-même. On est parfois gêné de laisser des blancs et de les imposer à celui qui écoute. C'est pourtant passionnant à écouter.

PENSE-ÉCOUTE

Désir: Laisser le temps de s'écouter penser soi-même, de mûrir sa réflexion, avant un temps collectif.

Préparation: Choisir le nombre et les questions du pense-écoute. Voici un exemple en quatre questions utilisé pour démarrer un stage sur l'éducation populaire :

- Qu'est-ce que l'éducation populaire ?
- Que lui apportes-tu ?
- Que t'apporte-t-elle ?
- Que lui manque-t-elle pour être plus efficace ?

Animation: Inviter les participants à se mettre par deux puis expliquer le principe suivant : vous répondrez chacun votre tour à chacune des 4 questions. Celui qui répond a 3 mn de temps de parole, l'autre est dans l'écoute et le silence. Il y aura des blancs dans le monologue, c'est normal. Au bout des 3 mn, le binôme notera en 1 mn les idées émises puis le deuxième aura lui aussi 3 mn pour répondre à cette première question puis aussi 1 mn pour marquer les mots-clés des idées émises. Nous passerons alors à la deuxième question sur le même procédé puis la troisième et la quatrième question. Ne reste qu'à livrer la première question et à lancer le chronomètre. Il faudra alors faire le maître du temps pour annoncer chaque fin et démarrage de 3 mn d'expression et de 1 mn de synthèse. Il est préférable de ne pas retransmettre ce qui s'est dit et de l'annoncer avant, ce qui libère de la parole. Il est par contre souhaitable d'exploiter cette matière. Dans l'exemple donné, nous avons

LES PÉPITES

Désir: Que chacun puisse manifester ce qu'il a touché dans le moment vécu et terminer une séquence d'animation par ces pépites plutôt qu'un discours froid venu d'en haut.

Animation: L'animateur propose à chaque participant de choisir (ou retrouver) une phrase entendue ici ou là pendant le temps partagé ensemble, que ce soit au moment d'une pause, au repas, en aparté pendant un temps de formation, dans un petit groupe de travail ou en plénière. Puis l'animateur invite chaque participant à livrer cette phrase au groupe et éventuellement de dire pourquoi cette phrase l'a touchée.

Et alors? il existe une variante nommée « pépite et râteau » où chaque participant est donc convié à livrer aussi un « râteau », un échec, un truc qui ne l'a pas fait. Ce qui dénature en tout cas l'idée des pépites pour se rapprocher d'un bilan, c'est-à-dire un temps où chacun ressort mitigé mais en réflexion sur ce qui aurait pu être. L'idée des pépites est de célébrer le temps passé ensemble et volé au capitalisme et à nos agendas surchargés. Il n'est pas rare que ces pépites suscitent de la joie, du plaisir d'être ensemble, et que des larmes coulent. Laissons-les couler. N'est-ce pas ce qui nous manque ?

MÉTHODES POUR DISCUTER

DÉBATS MOUVANTS

Désir: Comprendre les tenants et les aboutissants d'une situation en un temps court pour mettre « à niveau » tous les participants en début de séance.

Préparation: Trouver des affirmations clivantes, c'est-à-dire une phrase simple résumant une position sur un sujet dont on suppose qu'elle divisera le groupe en « Pour » et « Contre ». Exemple utilisé dans la conférence gesticulée sur le syndicalisme : le syndicalisme est utile et efficace.

Animation: Rassembler les participants debout et groupés, Proposer l'affirmation et enjoindre les participants à choisir leur camp par rapport à une ligne au sol divisant l'espace en deux parties devant l'animateur. Laisser 1 mn pour choisir son camp. Expliquer que chaque camp aura alternativement la parole pour exposer un argument. Les personnes convaincues peuvent changer de camp, et sans honte, vu que normalement tout le monde souhaiterait se mettre en milieu, les choses n'étant pas noires ou blanches. Les personnes ne pourront prendre la parole qu'une seule fois. Et l'animateur n'a ensuite plus qu'à distribuer la parole et couper le débat mouvant une fois le temps écoulé, ou bien toutes les personnes dans le même camp ou bien quand les arguments se répètent.

Variantes: Une variante consiste à donner la parole à celles et ceux qui changent de camp, pour en comprendre les raisons. Une autre variante est appelée « rivière du doute » : on rajoute un espace au centre pour celles et ceux qui ne parviennent pas à prendre position sur une berge ou une autre. Chaque berge cherche alors à convaincre les personnes prises au doute.

Une autre variante consiste, au bout d'un temps, à ce que chacun se mette dans la peau de ceux d'en face et défende donc le point de vue opposé au sien, de la manière la plus convaincante possible. Une autre encore consiste à ce que les participants se mettent sur deux



lignes qui s'affrontent et à ce que chacun tente de convaincre celui qu'il a en face.

Une autre variante vise à laisser un temps de préparation en petits groupes dans chaque camp avant l'échange d'arguments entre les deux camps. Cela peut permettre à chacun d'avoir des arguments à donner. Cela créé en même temps une cohésion au sein de chaque camp rendant les changements de camp plus difficiles. Une autre encore à écouter d'un bloc tous les arguments préparés par un camp puis par l'autre puis se réunir à nouveau au sein de chaque camp pour fournir réponses et questions face aux arguments du camp d'en face. Et puis tellement d'autres variantes combinant et complexifiant les variantes proposées ici!

Et alors? Un débat mouvant peut ainsi devenir une méthode d'animation de grands groupes sur des temps de plusieurs heures permettant d'alterner petits groupes et grands groupes et de réfléchir ensemble à une situation complexe, voire ensuite d'y faire des propositions, voire même d'aller vers un débat-pétale pour arbitrer ces propositions.



GRO-DÉBAT

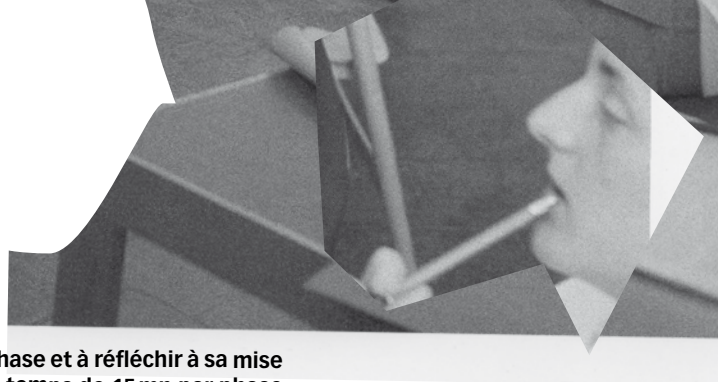
Désir: Permettre à chacun de trouver sa place dans un débat avec un grand nombre de personnes (plus de vingt), faciliter la réflexion collective et l'orienter vers l'action collective.

Préparation: Tables de 5/6 personnes. Choisir les thèmes des différentes tables, aménager l'espace. Sur chacune des tables, le thème est indiqué (exemple: relations salariés/bénévoles, le financement, relations aux habitants, la grosse action du groupe...). Il peut aussi l'être sous forme d'affirmation, type débats mouvants: les salariés sont des bénévoles professionnels, il faut prospecter les fondations privées, trop peu d'habitants connaissent nos actions, notre grosse action, elle était mieux avant... ou bien sous forme de question: à quoi servent les salariés? Quelle éthique sur nos financements? Notre association/structure manque-t-elle de publicité dans le quartier? Et si on arrêtait notre grosse action? Nous laissons toujours au moins une table sans thème.

Animation: Un premier temps de 5mn consiste à déambuler pour découvrir les thèmes et choisir sa table. Les participants ne doivent pas tenir compte du nombre de places: si une table est vide, le thème est supprimé, s'il y a dix participants sur une table, il faut alors scinder le groupe en deux tables distinctes mais sur le même thème.

Une fois les participants installés, il ne reste à l'animateur qu'à trouver un système pour que les groupes passent d'une consigne à l'autre au cours de ce Gro-Débat. En effet, nous découpons le temps imparti en 4 phases, identiques pour toutes les tables: la première consiste à ce que le groupe réponde à la question: «c'est quoi le problème?». Il ne s'agit pas d'être d'accord au sein du groupe mais de lister l'ensemble des problèmes vu au travers du thème.

Il est d'ailleurs intéressant d'avoir un court temps individuel de 1 à 2 mn, au début de chaque phase pour que chacun ait le temps de se demander quelles pourraient être ses idées avant de se faire embarquer par la discussion collective et les idées du premier à prendre la parole. Puis une deuxième phase intitulée «dans l'idéal?», une troisième nommée: «vos propositions?» et une quatrième, optionnelle, consistant à choisir une des propositions



émises à la troisième phase et à réfléchir à sa mise en œuvre concrète. Un temps de 15 mn par phase nous semble un minimum, l'idéal se situant autour des 30 mn par phase.

Vient ensuite l'épineux moment de la restitution. Épineux car il y a une tendance à écouter son rapporteur pour vérifier ses propos et à se désintéresser des autres rapporteurs, et donc à s'ennuyer. Parfois à s'ennuyer aussi en écoutant les autres rapporteurs. Les participants sortent d'un temps de débat plutôt long et dans un petit groupe et sont donc impliqués et immergés dans leur thème et leur petit groupe. Il est alors difficile de recevoir une matière dense, brute et multiple, de par le nombre de rapporteurs. Nous proposons alors de supprimer ce temps de restitution et de le remplacer par une compilation des comptes-rendus réalisés par le secrétaire de chacune des tables, soit nommé en amont du Gro-Débat soit au début de la première phase. Cette compilation peut être envoyée par mail ou courrier et sans doute d'autres moments de l'association permettront d'arbitrer sur toutes ces propositions.

Variantes: Permettre à chacun de changer de tables quand bon lui semble. Ce qui induit que le nombre de personnes par table est indifférent. Ou bien, au gong sonné toutes les 10mn, demander à une personne par table de changer de table. Ce qui nécessite d'accueillir la nouvelle personne mais nourrit le groupe régulièrement d'apports extérieurs.

Et alors? Nous proposons de faire de cette consigne le cœur de l'animation d'une assemblée générale. Car elle permet à chacun de se sentir utile et d'entrer vraiment dans les choses. Elle nécessite peu de préparation et est plutôt simple en terme d'animation. Par contre, elle nécessite d'avoir la confiance nécessaire du groupe pour qu'ils puissent réfléchir à un thème et s'imaginer que leurs propositions seront réellement étudiées... Cela fonctionne donc difficilement si au sein du groupe réuni, le savoir ou la décision sont aux mains de seulement quelques personnes.

BOULE DE NEIGE

Désir: Permettre à chacun, et surtout aux plus timides, d'émettre ses idées dans un grand groupe, permettre d'échanger correctement et de s'appropriier un ensemble de propositions.

Animation: Demander à chacun de trouver un nombre d'idées fixées à l'avance (entre trois et cinq généralement) sur le thème de ce temps de réunion. Puis proposer de se mettre par deux, et de s'expliquer puis cumuler les idées présentes sur un papier, en fusionnant les idées similaires. Refaire la même démarche à quatre puis à huit. Il est fastidieux de reprendre alors la démarche à seize. Il vaut mieux alors passer en retransmission à l'ensemble du groupe.

Variantes: Une variante consiste à remplacer la retransmission plénière par des petits groupes composés de membres de chacune de nos boules de neige. Chacun devient alors le rapporteur de sa boule de neige au sein de ce nouveau petit groupe.

Une autre variante change tout puisqu'elle transforme une manière de recueillir et partager de la réflexion en un outil de décision: il s'agit de choisir individuellement un seul élément parmi plusieurs (par exemple après un brainstorming). Puis en choisir un seul une fois en groupe de deux, puis un seul en groupe de quatre, etc.



BANQUE DE QUESTIONS OU ÉTUDES DE CAS

Désir: Aborder une multitude de sujets sur un thème donné tout en facilitant l'expression de chacun.

Préparation: Réfléchir aux paramètres de cette consigne. Papier et crayons.

Animation: Inviter les participants à écrire individuellement sur des papiers leurs questions, pour construire une banque de questions, ou bien une situation vécue en lien avec le thème, pour construire des études de cas. Une question ou une situation par papier. Il faut évidemment décider à l'avance et dire qui va répondre aux questions ou se positionner dans les études de cas proposées. Comment utiliser ces papiers?

Variantes: Cette consigne peut servir à animer une rencontre avec un «expert» mais aussi à ce que chacun réponde ou se positionne, par écrit, par oral ou dans l'espace, ou bien encore en répondant ou se positionnant par équipe, avec ou sans système de compétition entre les équipes. Dans tous les cas, il faut décider si on souhaite utiliser tous les bouts de papier ou non, et si le temps nous est compté ou non. Ce qui peut créer un rôle de maître du temps si un délai par papier est choisi. Si tous les papiers ne sont pas utilisés (le plus fréquent), il faut alors décider si ces papiers sont tirés au sort ou triés et hiérarchisés soit par celles et ceux qui devront répondre, soit par le groupe entier (par exemple en invitant chacun à mettre trois bâtons en face de ses choix sur une affiche récapitulant tous les papiers).

Et alors? Rendu à ce niveau de lecture, on peut déjà s'amuser à mixer les consignes. Nous utilisons celle-ci en préambule d'une projection d'un documentaire ou en introduction d'un colloque en demandant aux participants de livrer à l'assemblée une question après 10 mn d'échanges en groupe de trois. Ces questions peuvent alors être collectées mais personne n'y répondra. Elle met les cerveaux en mode «On» et c'est justement l'absence de réponse qui suscite la curiosité pour la suite.

BRAINSTORMING

Désir: Ouvrir l'imaginaire du groupe, recenser des idées, faciliter la créativité et la spontanéité.

Animation: Donner un thème et proposer ensuite de récolter toutes les idées qui viennent à l'esprit des participants. Il est important qu'il n'y ait pas de jugements au cours de la séance : toutes les idées sont les bienvenues. Ne devoir dire que des choses intelligentes est une pression psychologique poussant une immense majorité au silence et les autres dans l'arène des tribuns. Un climat d'empathie et de bienveillance est donc nécessaire.

Et alors? C'est un outil puissant. Plusieurs de nos consignes sont des brainstormings déguisés. L'antidote à la coopération consiste à demander aux participants toutes les manières qu'ils connaissent de faire foirer la coopération dans un groupe. Notre « libérez l'imaginaire » consiste à demander aux adhérents d'une association les actions qu'ils rêveraient de réaliser s'il n'y avait pas de contraintes. Dans l'atelier suivant la conférence gesticulée sur l'école, nous demandons aux participants de lister les alliés possibles sur leur territoire sur la question de l'école et c'est à chaque fois une liste qui n'en finit plus. C'est aussi une manière de nommer notre représentation d'un sujet. Nous demandons parfois aux participants de nous livrer les mots qui leur viennent en tête à partir du mot réunion. Et on se demande après pourquoi les gens ne viennent pas dans nos réunions...



MÉTHODES POUR DÉCIDER

DÉBAT-PÉTALE

Désir: Prendre une décision à un grand nombre (plus de vingt) en permettant à chacun d'émettre ses objections et d'améliorer la proposition initiale.

Préparation: Tables de 6 disposées en cercle, chaque table étant une pétale de la fleur. Noter clairement les propositions à arbitrer en autant d'exemplaires qu'il y aura de tables.

Animation: Donner à chaque table la proposition écrite. Les participants ont alors 10 mn pour déterminer les zones d'accords et de désaccords avec la proposition initiale, et déterminer si possible les aménagements à faire pour rendre cette proposition acceptable par tous les membres du groupe. Chaque pétale n'est pas obligée d'arriver à un accord en son sein. Il s'agit ensuite de nommer un représentant de ce groupe. Les représentants vont alors occuper les chaises en bout de table, dans l'intérieur.

S'ensuit alors une phase de 10 mn où c'est le cœur de la fleur (les représentants) qui a la parole. Les autres sont réduits au silence mais peuvent noter leurs réactions et propositions. Les représentants doivent parvenir à un accord ou, le cas échéant, exprimer clairement les désaccords et les marges de manœuvre. Alors le débat retourne dans les pétales pour une nouvelle séquence de 10 mn. En assistant au débat entre les représentants, les participants adoptent une posture de consensus et recherchent alors une solution viable pour tous plutôt que de persister dans leur choix. Généralement, le deuxième tour au cœur de la fleur permet de trouver un accord. Parfois un troisième aller/retour peut être nécessaire pour fixer les modalités de cette décision et sa mise en œuvre : qui, quand, ou et comment ?

Et alors? C'est une consigne agréable à vivre pour les participants, surtout par contraste avec ce que sont d'habitude les débats précédant une décision. Encore faut-il que la proposition nécessite vraiment un arbitrage (qu'il y ait un enjeu réel pour les participants) et qu'elle soit suffisamment construite. Car les conditions ne sont pas réunies ici pour créer du contenu. « Comment organise-t-on la fête de l'association cette année ? » par exemple ne fonctionnera pas. Les participants, en seulement 10 mn ne peuvent y répondre.

CONSENTEMENT SOCIOCRAATIQUE

Désir: Prendre le temps de la décision pour qu'elle soit réellement acceptée (et donc mise en œuvre) par tous les membres du groupe.

Préparation: Avoir une proposition construite à soumettre à la décision du groupe.

Animation: Cette méthode de décision contient neuf étapes. La première consiste à ce qu'une personne porte et présente la proposition. La deuxième, à ce que les participants donnent leurs ressentis (et non leur avis), la troisième à ce que le porteur de la proposition, en fonction des ressentis, modifie, s'il le souhaite, la proposition initiale. La quatrième à recueillir les objections qui empêchent que ce soit de valider cette

proposition. La cinquième consiste à traiter ces objections une par une, c'est-à-dire pour chacune d'elle, à d'abord améliorer la proposition en prenant en compte l'objection. Si ça n'est pas possible, à regarder si cette objection détruit alors la proposition, c'est-à-dire la rend non-viable pour le groupe. Si on ne peut pas améliorer la proposition mais qu'on ne souhaite pas la détruire à partir de cette objection, cette objection est considérée comme traitée. La sixième étape consiste donc dans le consentement de tous les participants, qui est automatique dans la mesure où le groupe a étudié toutes les objections. La septième consiste à lire la proposition finale, comprenant donc tous les amendements issus des objections traitées. La huitième consiste dans un nouveau consentement de tous les membres, automatique lui aussi (cette étape sert à vérifier que tous les amendements ont été pris en compte). La neuvième consiste à célébrer cette décision!

Et alors? Cette méthode peut sembler lourde et fastidieuse. Elle l'est. De prime abord. Car la mentalité de beaucoup dans une prise de décision, c'est de la voir comme une lutte qui finira avec des gagnants et des perdants, et non à trouver une solution valable pour tous. La tendance est donc, au début, de multiplier les objections, comme les députés le font à l'assemblée pour bloquer des lois. Mais le mérite de cette méthode, de par son côté fastidieux, consiste à éduquer le groupe au consentement, c'est-à-dire de ne pas chercher à imposer son point de vue (ou à se résigner) mais à pouvoir vivre, sereinement, avec les décisions prises, pour ensuite désirer les mettre en œuvre. C'est effectivement long, mais ne vaut-il mieux pas prendre moins de décisions mais les prendre correctement ? N'est-ce pas gagnant à long terme ?

Variante: Je n'en connais pas mais si l'ensemble du processus est long, il est possible d'en repiquer des bouts, comme de séparer les ressentis des avis, ou lire la proposition finale avant de l'adopter. Ce qui évite ce genre de discussions qu'on a tous connu :

« Où en est ce truc-là ? On avait dit qu'on le changerait ?

— Ah mais pas du tout. On a justement dit qu'il resterait comme ça ! »

ÉLECTION SANS CANDIDATURE

Désir: Faire d'un moment d'élection un moment joyeux pour le groupe et favoriser l'élection de personnes qui ne souhaitent pas se battre pour accéder au pouvoir mais dont on pense qu'elles y seraient mieux que celles et ceux qui se battent pour...

Animation: Décrire correctement le poste à pourvoir et les tâches afférentes à ce poste. Et annoncer que toute candidature est interdite. Distribuer à chacun un bulletin de vote comprenant deux lignes: je m'appelle... et je vote pour... Dépouiller ensuite les bulletins un par un en amenant chacun à expliquer son choix. Ce qui devrait créer un tour de compliments distribués à la volée.

Puis proposer à celles et ceux ayant choisi un candidat minoritaire de reporter leur voix sur un des candidats ayant des chances de l'emporter (peut-être malgré lui pour l'instant). Ce report est bien sûr optionnel, chacun pouvant camper sur son choix.

S'il reste encore des candidats au coude-à-coude, on demande à qui le souhaite de faire une proposition au groupe de choix entre ces candidats. On demande alors le consentement de chacun, et non pas l'avis. La différence étant qu'on peut préférer trucmuche à «machinchose», c'est un avis, mais qu'on peut vivre avec le fait que ce soit «machinchose» qui prenne ce poste, c'est un consentement. Et on termine ce tour de table par l'avis du candidat.

S'il n'est pas volontaire, on demande à nouveau à quiconque de faire une proposition parmi les autres candidats. Si tous refusent le poste, c'est peut-être que le poste est trop lourd et qu'il faut le diviser sur plusieurs personnes ou bien que le groupe n'a pas de raison d'être hormis les relations affectives qui le lie...

Et alors? Cette méthode fonctionne remarquablement bien. La seule difficulté consiste à la faire accepter aux candidats sortants et se représentant... De fait, le type de personnes élues par cette méthode est à l'opposé des élections par candidature: on va évidemment préférer quelqu'un capable d'écoute et d'empathie pour les personnes, de dévouement pour la cause plutôt qu'une grande gueule se servant de ce poste comme marchepied pour aller plus haut. Et les candidats élus de cette manière le refusent rarement car ce n'est pas le pouvoir qu'ils refusent, c'est le combat pour le pouvoir.



crédit photographique: mavignier katalog — hfg/ulm — 1953-1958, museum für konkrete kunst ingolstadt

LA FACILITATION

Lorsque le groupe choisit consciemment d'atténuer les dominations présentes en son sein — même s'il ne le se dit pas comme ça — le rôle d'animateur de la réunion se transforme pour en devenir un facilitateur. Pour certains, le facilitateur n'intervient que sur la forme des échanges, laissant synthèse et problématisation des échanges à un animateur. Pour d'autres, le facilitateur intervient sur le fond et la forme.

Dans les deux cas, la différence entre facilitateur et animateur tient au fait que le groupe sera volontaire pour utiliser les artifices, les méthodes, les rôles proposés par le facilitateur et ne se déresponsabilisera pas face à un non-respect des consignes par l'un ou l'autre des participants sur le facilitateur. Cette différence de rapport au pouvoir ouvre un nouveau champ de pratiques plus auto-gestionnaires.

RÉGULER LA PAROLE

Le plus classique consiste alors à prendre des tours de parole, l'inconvénient étant parfois d'attendre 20mn avant d'avoir la parole, ce qu'on souhaite dire n'ayant plus de rapport avec ce qui se dit... On peut donner des tickets de parole à chacun, mais empêcher rapidement les grands parleurs de parler peut gêner tout le monde.

Il est aussi possible d'utiliser «je prends / je laisse»: chaque personne prenant la parole démarre par «je prends» et la garde jusqu'à ce qu'il dise «je laisse». Ce qui empêche de couper la parole et permet donc aux personnes de prendre le temps de s'exprimer et instaure un climat d'écoute propice à ce que les dominations s'estompent. On peut obtenir l'équivalent de cette consigne par l'usage d'un bâton de parole.

PARTAGER LES RÔLES

Une série de rôles peuvent aussi être attribués aux participants. En partageant la tâche d'animation de la réunion, on en partage aussi le souci.

Voici ces rôles:

- **Animation:** c'est la personne qui anime le temps, présente les consignes, les explicite, synthétise et recadre si besoin et conduit le processus. L'animateur doit aussi se plier au facilitateur pour prendre la parole.

- **Facilitation:** le facilitateur veille à ce que les prises de parole respectent le cadre proposé, et propose un cadre le cas échéant.

- **Scribe:** il est censé prendre en note ce qui se dit, pour laisser des traces (pour les archives et les absents) pour aider aux tâches qui découleront de cette réunion. Il est parfois utile de diviser cette tâche en deux: le compte-rendu de réunion d'un côté, le relevé de décisions de l'autre. Le deuxième document, très court, permet de conserver uniquement les décisions prises, par exemple pour constituer un classeur de décisions, utile sur le long terme.

- **L'horloge:** il n'est pas censé prendre le pouvoir sur l'animateur ou sur qui que ce soit mais informer de temps à autre de l'adéquation ou non entre le temps prévu et réel et prévenir en amont de la fin prochaine d'une séquence.

- **Régulation de l'ambiance:** cette personne est autorisée à interrompre le débat pour exprimer son ressenti sur l'ambiance de la réunion et faire des propositions pour l'améliorer, comme d'instaurer des règles supplémentaires, tenir compte d'un facteur d'ambiance sous-estimé, faire ou avancer une pause, etc. Cette personne est la seule légitime à interrompre l'animation car on lui délègue l'intérêt général.

- **Accueil:** avant la réunion, il va voir les nouveaux venus et leur explique comment fonctionne le groupe, le contenu de la réunion ainsi que son processus. Pendant la réunion, il accueille les retardataires.

- **Chien de berger:** sa mission consiste à rassembler les brebis égarées pour la reprise de la réunion, après la pause, ce qui facilite la vie de l'animateur.

Dans la durée, il est important de chercher à ce que les rôles tournent. Pour que chacun perçoive la nécessité d'aider le groupe dans son fonctionnement, rien de tel que d'en être responsable!

FACILITER L'EXPRESSION NON-VERBALE

LE CODE COULEUR

Même s'il est souvent intéressant de se livrer effectivement à l'exercice du dessin ou autres supports d'expression artistique dans des temps qu'on se représente nécessairement cérébraux, l'idée est plutôt ici d'accompagner des discussions par un mode non-verbal signalant son positionnement. La coopérative Oxalis a ainsi adoptée un code couleur où chaque participant a à sa disposition une palette de papiers colorés pour afficher et modifier en permanence son positionnement :

- **Vert**: je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée.
- **Rouge**: je ne suis pas en phase avec la proposition sur le fond, j'ai besoin d'en débattre et de modifier la proposition.
- **Bleu**: je n'ai pas d'opinion particulière, j'ai besoin de plus de temps et d'information mais sans blocage sur la proposition. Je me sens bien avec l'idée de laisser le groupe avancer sur ce point.
- **Jaune**: j'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur une partie de la proposition ou un point lié, sur un aspect technique ou politique.
- **Violet**: j'émets des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et je suis prêt à soumettre une autre formulation au groupe.
- **Orange**: j'ai un ressenti, une émotion à exprimer sur le climat du débat.
- **Blanc**: je choisis de prendre une pause ou je demande un temps mort.

LES GESTES

Il existe ainsi une batterie de gestes permettant de signaler différentes choses :

- Les mains en l'air et pivotant sur elles-mêmes : signifie l'approbation à ce qui est dit (et remplace avantageusement l'applaudimètre).
- Poing levé : signifie un veto à l'idée émise.
- Les deux mains qui roulent l'une autour de l'autre : signifie le besoin d'avancer dans la discussion et de sortir de l'enlèvement en cours.
- Les doigts agités devant les yeux : signifie l'incompréhension.
- Les deux mains qui descendent : moins vite !
- Les deux mains en « T » : signifie « point technique » (horaires, logistique, etc.).
- Les index pointant l'animateur à tour de rôle : réponse directe. C'est le seul signe qui permet de couper la parole uniquement pour donner une solution que l'on possède et que le groupe cherche, et donc pas pour faire une proposition même d'un temps mort.

PASSER À L'ACTE

La plupart des participants à nos stages « Susciter la participation » nous disent en milieu de stage qu'ils voient bien où on veut en venir avec nos méthodes mais qu'ils ne voient vraiment pas comment faire pour que leur groupe accepte ces changements.

Qu'est-ce qui bloque vraiment ? La peur du changement ? De l'inconnu ? La peur de perdre en efficacité ? De perdre la maîtrise ? Les impératifs de la hiérarchie ? La peur du conflit ? L'ignorance d'autres manières de faire ? La peur du ridicule devant les invités ou les autres participants ? La peur d'utiliser des méthodes semblant destinées à des enfants ? La peur de laisser de la place à d'autres ? De perdre son pouvoir et la reconnaissance qui va avec ?

Il est difficile d'assumer le changement. Il est douloureux de constater qu'on appelle à des grands changements dans la société mais qu'on a bien du mal à en accepter des petits pour nous-même... Il est douloureux aussi de prendre conscience des dominations existantes dans un groupe et proposer le changement pendant une réunion va généralement provoquer une levée de boucliers, de la part des dominés comme des dominants.

La première démarche à effectuer est de vérifier l'existence de dominations au sein du groupe, par exemple en notant le nombre de prises de paroles au cours d'une réunion, qui a coupé combien de fois la parole, qui ne l'a jamais prise, etc. Une fois cette vérification faite, il va s'agir de trouver des alliés pour changer ces pratiques.

FAIRE ALLIANCE

Comment transformer des collègues ou des adhérents en alliés à votre cause ? Sans doute en prenant le temps de les sensibiliser à ces dominations, en leur demandant ce qu'ils en pensent, s'ils partagent vos doutes sur le fonctionnement du groupe, les difficultés de renouvellement de l'équipe ou son manque d'ouverture aux nouveaux, etc.

Puis dans un second temps de leur demander ce qu'ils sont prêts à faire pour que la situation change, l'optimum étant de trouver des co-animateurs de vos futures consignes, le minimum étant un soutien public de vos propositions des changements le jour où vous les proposerez. Les dominants aussi peuvent être des alliés, car, comme dit Bourdieu : « les dominants sont dominés par les dominations ». Et les dominants, ces gens de parole sont eux aussi emplis de peurs : peur du blanc, du vide, de la prise d'otage... Ils sont tétanisés à l'idée que l'assistance ne joue pas le jeu, la peur du ridicule, nous dit Saul Alinsky, est la plus forte de toutes pour les dominants. Pour autant, s'ils ont la garantie qu'au moins eux n'auront pas à assumer le ridicule de la situation...

Ces propositions de changement ne seront donc exposées publiquement que quand vous aurez la certitude de recevoir le feu vert pour l'expérimentation. Et une base de l'action syndicale consiste à ne jamais monter seul au front. Donc, si après avoir fait le tour des personnes potentiellement alliées, vous êtes toujours seul, ou trop faible pour proposer quoi que ce soit, c'est peut-être que ce n'est pas le bon endroit ou le bon moment pour changer quoi que ce soit dans ce groupe...

Ça y est, c'est le jour J. Vous vous lancez dans votre premier débat mouvant dans le conseil d'administration de votre association culturelle, vous avez des alliés dans la salle qui ont accepté de se répartir dans les deux camps et qui sont volontaires pour parler les premiers si un blanc s'installe trop longtemps : c'était vos peurs, elles ont été entendues. Les leurs étaient de ne pas être mêlés à l'animation. Vous avez déjà animé quelques débats mouvants dans une autre association. Expérimenter les méthodes dans des endroits rassurants est une bonne manière de prendre confiance sur sa capacité à les animer.

Malgré tout ceci, il reste quelques difficultés potentielles auxquelles il faut se préparer : le refus de participer dès l'énoncé de la consigne, refus ou incapacité de certains à respecter les contraintes proposées ou pire, le débat sur l'utilité de vos consignes ou la perte de temps qu'elles représentent.

OSER EXPÉRIMENTER

Si un débat sur le débat s'installe, c'est la légitimité de l'animateur qui disparaît dans la seconde. Il faut donc être ferme et couper court à ce débat en proposant, le cas échéant, de discuter et juger de ces nouvelles manières de faire à la fin de l'expérimentation.

Il est possible d'introduire en précisant que les consignes que vous proposez visent à atteindre tel résultat ou telle prise de décision, montrant bien que vous ne cherchez pas à jouer à l'animateur mais bien à faciliter la réflexion et le fonctionnement du groupe.

Il est bon de repérer ses peurs et de les avouer à des alliés pour qu'ils puissent vous soutenir le cas échéant. Il est par exemple normal d'avoir peur de ne pouvoir tenir tous les rôles pendant une réunion: gérer la montre, battre le rappel des troupes, animer le fond de la discussion, faire des synthèses, distribuer la parole, accueillir les retardataires et empêcher certains de monopoliser la parole.

L'APPEL À LA PITIÉ

Il ne faut pas hésiter non plus à utiliser ce qui s'appelle en rhétorique un appel à la pitié: «c'est la première fois que je me lance dans l'animation d'une consigne de ce type, je suis plutôt inquiet de la réussite de mon animation j'ai donc besoin de la tolérance, de l'indulgence, voire de la coopération de tous puisque je vous assure que j'ai pensé mon intervention dans l'intérêt de tous. Si ça vous déplaît, je ne recommencerai pas mais je vous propose de tester ce que je vous propose avant de décider de reproduire ou non ce genre de méthodes».



RESPONSABILISER LE GROUPE

L'animateur d'une consigne se sent souvent le seul responsable de son succès ou de son échec. Ce sentiment provient d'une déresponsabilisation collective du fonctionnement du groupe sur l'animateur. L'animateur peut avoir contribué lourdement à cette déresponsabilisation en préparant seul, en n'incluant personne dans l'animation, en cherchant à tout prix la reconnaissance du groupe...

Pour autant, si une difficulté survient, une personne par exemple, qui ne respecte pas les contraintes proposées, alors il est souvent contre-productif de cumuler en plus de tous les rôles déjà nommés celui du flic répressif. Il est utile de déléguer cette mission à un allié qui fera cela discrètement (mais il faut avoir anticipé cette difficulté) sinon il ne faut pas hésiter à renvoyer cette difficulté au groupe: souhaitez-vous que mon attitude soit plus répressive ou que j'autorise à ne pas respecter telle contrainte?

Si le groupe vous soutient, votre légitimité sera renforcée et vous aurez beaucoup plus de facilité à agir sur la situation. Si le groupe ne vous soutient pas, vous vous éviterez un affrontement difficile puisque dans un rôle public, il est difficile de se voir mettre à mal. Sans doute n'aviez-vous pas assez d'alliés dans la salle ou pas assez de maîtrise de la consigne.

Il ne s'agit alors pas de se résigner mais d'accepter que cette posture est nouvelle et difficile. Il y a peu d'endroits pour la travailler et il serait illusoire de croire que la bonne volonté suffise à ne pas subir d'échecs sur la route d'une participation franche et politique de tous les membres de son groupe.

ET SI ON NOMMAIT NOS PEURS ?

C'était un stage autour des liens entre écologie et éducation populaire: comment parler d'écologie avec d'autres que des écolos? C'était à Marseille. Les stagiaires étaient en demande d'outils pour partir à la rencontre de gens «non-convaincus». Nous leur présentons le Porteur de paroles. Nous en travaillons la technique. Et, avant de partir en expérimentation, qui consiste à prendre un panneau en carton, à y inscrire une question en grand format, et à débambuler dans l'espace public à la recherche de réponses de passants à cette question, nous faisons un petit tour des peurs présentes chez les participants.

Ça ne se fait pas, entre militants, de se dire qu'on n'est pas à l'aise sur certaines formes de militantisme (à part sur les formes violentes). C'était la première fois, je crois, que les participants ont été aussi honnêtes et lucides sur leurs peurs. Voici leurs réponses:

«J'ai peur de me faire draguer par un mec lourd qui pourrait croire que je l'allume en allant lui parler.»

«J'ai peur de m'adresser à des Arabes entre 15 et 25 ans, peur de leurs réactions.»

«J'ai peur d'avoir tort dans une discussion avec une personne xénophobe ou sécuritaire.»

«J'ai peur qu'on me pose des questions auxquelles je ne saurais pas répondre, je ne maîtrise pas assez le sujet.»

«J'ai peur d'être pris en otage sur une discussion que je ne saurais pas arrêter, comme une grand-mère qui me parlerait de ses petits-enfants.»

«J'ai peur de tomber sur quelqu'un qui ne va pas bien, un dépressif, un fou, et d'être dépassé par la situation.»

C'est marrant parce que ces stagiaires, comme vous et moi, prônent l'ouverture des frontières, des esprits, les relations interculturelles et intergénérationnelles, précisent à qui veut l'entendre qu'il ne faut pas criminaliser la folie ou la détresse, réinstaurer des liens de proximité...

Mais évidemment, ces partis-pris, qui ne sont pas pour autant hypocrites, ne nous dégagent pas des peurs afférentes qui font que d'autres vont voter pour le Front national. La question n'étant pas d'avoir peur ou non mais de savoir ce que nous faisons de nos peurs.

Et les militants n'en font rien de plus que les autres. Nommer ses peurs le plus précisément possible, c'est déjà se donner une prise sur ces situations. Car le problème n'est plus l'Arabe ou la grand-mère trop seule, mais notre peur d'être en relation avec ces gens-là.

Il existe alors des parades. Mais qui ne se trouvent pas du tout dans les outils. Les militants et les travailleurs sociaux peuvent multiplier les formations méthodologiques qu'ils ne seront pas beaucoup plus avancés. Mais quelle demande de formation faire à sa hiérarchie une fois conscient de ce qui bloque?

Sortir de l'isolement. Ça a été la réponse concrète apportée à toutes ces peurs pour oser sortir de notre salle de formation: une fois les peurs entendues, les stagiaires se sont répartis par binômes et se sont proposés des règles pour se rassurer:

«Tu restes à côté de moi, tu ne t'écartes pas de plus d'un mètre.»

«Si tu vois que la discussion tourne mal, tu m'appelles discrètement sur mon portable.»

Sortir de l'ignorance de ce qu'est une grand-mère isolée ou un Arabe au chômage, en rencontrer pour se rassurer sur l'humanité bien présente dans ces humains-là aussi.

Sortir de la peur du conflit. Car souvent, ce n'est pas tant l'isolement que l'ignorance qui pose problème, mais cet autre qui ne pense et ne réagit pas comme moi, auprès de qui il va me falloir adapter mes comportements et mes paroles. «L'enfer, c'est les autres» disait Jean-Paul Sartre.

Ces peurs nous poussent à rechercher dans la société des gens proches de notre microcosme, de notre tribu, elle nous pousse à conserver des *statu quo* dans le fonctionnement de nos associations et institutions pour ne pas affronter l'altérité des «non-convaincus». Ces peurs doivent être socialisées et travaillées politiquement, seule manière de déconstruire ces logiques de domination qui éloignent les citoyens du politique.