

**Leaders sociaux,
conduite de projets multi acteurs
et gestion / transformation des conflits**

**Contenus et méthodes
pour
la formation de leaders sociaux**

Etude rédigée pour
la Fondation Charles Léopold Mayer

Karl-Heinz Bittl et Hervé Ott

septembre 2009

Sommaire

Introduction.....	3
Changement social, apprentissage sociétal et démarches multi acteurs.....	4
Les fonctions et les « rôles » dans un groupe, une institution, un mouvement.....	6
Dynamique et enjeux du « leadership ».....	7
Définition	
À l'origine des rôles informels	
À la rencontre de « leaders sociaux »	
Comment définissent-ils les caractéristiques de leur « leadership »	
Les conflits comme vecteurs du changement.....	14
Les méthodes d'animation et intervention.....	16
Analyser pour transformer une situation, en démarche multi acteurs	
Animer un groupe	
Susciter de la confiance	
Transformer les conflits par la mise en mots	
Résister sans violence ?	
Former des leaders sociaux.....	21
Fondements pédagogiques d'une formation de leaders, animateurs, facilitateurs	
Structure et contenu d'un projet formation	
Perspectives	
L'apprentissage en ligne.....	25
En guise de conclusions.....	27

NB. Ce travail a été rendu possible grâce aux traductions de Amaia Zabalo depuis l'Espagnol, Herman Laading depuis l'Anglais, aux relectures d'Anne-Catherine Bisot et de Michel Adam.

Introduction

On assiste depuis plusieurs décennies à de profondes recompositions dans le monde : les Etats n'en sont plus les seuls acteurs, les grands organismes internationaux nés depuis la 2^e moitié du XX siècle, censés réguler les conflits, la finance, le marché etc. sont contestés. L'émergence d'un grand nombre d'ONG nationales et internationales a renforcé l'influence de la Société civile.

La mondialisation des échanges, la complexité des enjeux, la recomposition des acteurs de gouvernance, l'émergence de la société civile ¹ et donc de nouvelles formes de réaction / résistance au changement obligent à adapter les moyens aux nouvelles situations.

Cela implique de trouver de nouvelles formes de participation aux décisions moins pyramidales, en réseaux, avec l'existence de nouveaux processus collectifs d'approche et de résolution des problèmes. C'est ce que l'on appelle « le passage d'une logique de gouvernement à une logique de gouvernance »². Il s'agit donc de passer d'une démocratie de procédures, à une démocratie de processus³, où l'art de la gouvernance consiste à atteindre le maximum de cohésion avec la plus grande liberté d'initiative, la plus grande unité avec la plus grande diversité ⁴.

S'impose alors progressivement une **nouvelle forme de partenariat qu'on appelle « multi acteurs »** parce qu'elle nécessite de faire travailler ensemble des acteurs de la société civile, du secteur économique et de l'Etat pour parvenir, même au niveau local, à des changements imposés par la « mondialisation » des échanges. Ces **changements**, accompagnés ou ignorés / bloqués un temps, vont provoquer des conflits. Ces **conflits**, de l'injure jusqu'à la guerre, sont des processus plus ou moins bien canalisés d'adaptation aux changements imposés par l'extérieur. Nous développerons ici toute une série de méthodes expérimentées pour améliorer la transformation des conflits et l'élaboration de « projets multi acteurs ».

Au sein de la diversité des acteurs de la société civile, une catégorie retiendra particulièrement notre attention, celles des **leaders des mouvements sociaux** car ils sont les témoins et les révélateurs des tensions entre les différentes catégories sociales, professionnelles ou ethniques. Ce sont des acteurs incontournables de la société civile et pourtant très peu d'études ont été consacrées à la spécificité de leurs difficultés et à l'ambiguïté de leur position, de leur dynamique. Nous en avons rencontré et interviewé une vingtaine, de différents pays du monde, confrontés, auprès de populations rurales et urbaines, à des situations très variées de gestion des ressources alimentaires (pêche, agriculture), de délinquance urbaine (drogue, prison), d'injustices sociales dans le monde du travail, de pollutions industrielles, de défense des droits des humains, de construction de la paix civile, etc. Confrontés très localement à la complexité des enjeux mondiaux et aux nécessités de la négociation avec les acteurs de l'Etat et du marché, ces leaders ont en fait besoin d'acquérir des **méthodes d'animation, de cohésion, d'action, de négociation** etc.

C'est pourquoi nous terminerons ce document par une proposition **de programme de formation** à leur intention.

¹ J. Planche *Société civile : un acteur historique de la gouvernance*. Editions Charles Léopold Mayer, 2007. 142 p.

² P. Delisle etc *IRG. Chroniques de la gouvernance 2007*. Editions Charles Léopold Mayer, 2007. 222 p.

³ P. Calame, *La Démocratie en miettes* Ed. Charles Léopold Mayer, 2003 p. 304

⁴ id. p. 173

1. Changement social, apprentissage sociétal et démarches multi acteurs

L'accélération des mutations mondiales rend nécessaire la maîtrise des processus de changement. « Tout système vivant humain ou social est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique » ; ... « Ce rapport dialectique entre l'homéostasie et l'évolution génère toute la complexité de la conduite du changement dans les systèmes humains ».⁵ En outre, il faut admettre que « le global précède le sectoriel ».⁶

Depuis l'école de Palo Alto, il est convenu de distinguer **trois types de changements** :

- simple ou adaptatif : modification d'un élément dans le cadre d'une règle existante (ex. changer une valeur dans un système de quotas) ;
- double ou stratégique : redéfinition des règles (ex. les banques obligées d'adapter leur communication envers une nouvelle clientèle) ;
- triple ou méta-changement : la transformation (des valeurs, des règles) est le résultat d'une consultation multipartite sans a priori.

S. Waddell s'appuie sur cette transformation en triple boucle et la prise en compte de tous les acteurs impliqués dans une démarche de changement pour développer ce qu'il appelle l'**apprentissage sociétal** ⁷. Il distingue le système politique (Etat), le système économique (marché) et le système social (société civile) avec leurs logiques internes, leurs forces et leurs faiblesses, leurs synergies et interdépendances pour arriver à une « co-production orientée vers un avantage commun ». Cette démarche implique de nouvelles approches de la négociation, du pouvoir des leaders, de la décision par consensus, de la communication authentique, d'engagements des acteurs à atteindre des objectifs fixés par consentement mutuel et des capacités pour les leaders à « faire émerger le futur » à mesure qu'il est fécondé par la restructuration, la reconception, le recadrage et la régénération.

C'est de cette alliance entre l'Etat, le marché et la **société civile** ⁸, que la notion de « **gouvernance** » cherche à définir les contours et processus, afin d'intégrer tous les acteurs dans la discussion publique. Il s'agirait aussi de « travailler à la refondation (de l'Etat) en le faisant descendre des hauteurs et en le mettant en face des citoyens » ⁹.

Car, « compte tenu de la complexité des problèmes environnementaux et de la distribution des savoirs entre de nombreux acteurs, les pouvoirs publics n'ont plus les moyens, ni les connaissances suffisantes, pour construire unilatéralement le cadre réglementaire. Dès lors,

⁵ F. Kourilsky-Belliard, *Du désir au plaisir de changer*, InterEditions 1995, p. 165. On appelle « homéostasie » le processus par lequel un système modifie simplement ses éléments internes par des actions auto-correctrices lorsque son équilibre interne est menacé (exemple : un thermostat qui régule la température d'une pièce, d'un moteur). On parle d' « évolution », lorsque c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié (exemple : on change de vitesse du moteur pour changer de puissance). Ces notions ont été développées par l'école de Palo Alto. Nous les retrouverons sous la forme « permanence » et « changement » aux pages 8 et 9 de la présente étude.

⁶ André Levesque, *Partenaires multiples et projets commun*, L'Harmattan 1993 p. 131. Dans la suite de ce qui précède il découle qu'une somme de régulations « sectorielles » auto-correctrices (« homéostatiques ») ne modifie pas le système. C'est donc bien le système « global » qui conditionne la possibilité de régulations internes.

⁷ Volume 3, Numéro 4 de la revue *Reflections*, publiée par la Society for Organizational Learning (SOL) <http://www.solonline.org/>

⁸ Jeanne Planche *Société civile, Un acteur historique de la gouvernance*, fiche DPH <http://base.d-ph.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-7230.html>

⁹ Sidiki Abdoul Daff, *Concevoir la bonne gouvernance comme une cogestion*. fiche DPH, <http://base.d-ph.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-5386.html>

répondre aux enjeux du développement durable nécessite l'invention de nouvelles formes de coopérations entre acteurs publics et privés. Un outil de coopération particulièrement à la mode actuellement est le **partenariat multi acteurs**, une forme de collaboration volontaire entre des acteurs de nature différente (gouvernement, organisations internationales, entreprises et / ou ONG) »¹⁰. L'intérêt de cette démarche face à la globalité des enjeux, « c'est de concentrer sur le problème le regard de tous les partenaires concernés... Ils vont s'engager dans la découverte de la globalité par le seul croisement de leurs regards complémentaires »¹¹.

Cette notion de coopérations multi acteurs recouvre des réalités, secteurs et territoires très divers : depuis la notion de développement durable ¹², jusqu'à la Coopération décentralisée ¹³, en passant par la lutte contre les discriminations¹⁴, ou la place accordée aux organisations d'éleveurs ou d'agriculteurs au Sahel¹⁵. On trouve aussi des modalités de mise en œuvre de processus multi acteurs qui intègrent une alternance d'échanges sur Internet et des rencontres - ateliers de travail ¹⁶.

On peut distinguer plusieurs niveaux de processus multi acteurs, du global au local.

- L'ONU travaille à l'instauration d'une Agence dont le but sera la promotion et la création de partenariats multi acteurs, qui regroupera les Etats réunis en Assemblée Générale, les organisations intergouvernementales rassemblées au sein d'un Forum, les acteurs de la société civile et du secteur privé regroupés en conférences. La charte de cette future agence a été rédigée¹⁷.
- Une institution mandate des consultants pour aider une région, une population, qui a subi des grandes souffrances, à reconstruire des relations et un projet collectif. Après dix années de guerre civile, une trentaine de Burundais se sont retrouvés à plusieurs reprises pour expérimenter la méthode des scénarios ; les participants se sont efforcés d'envisager toute la gamme des éventualités, de l'apocalypse au meilleur des mondes¹⁸.
- Un groupe de travail se met en place au niveau international, entre organisations qualifiées, pour mener une recherche sur un thème spécifique, comme les systèmes alimentaires ¹⁹ ou le changement climatique ²⁰.
- Les professionnels d'une même branche se sentent menacés par les changements de leurs conditions de travail et ou de commercialisation de leurs produits. Les pouvoirs publics ou leurs représentants les incitent à un travail de réflexion et de sensibilisation aux enjeux de l'avenir de leur profession ²¹.
- Une organisation régionale du Pays Basque veut œuvrer pour la diminution de la violence politique et organise une concertation entre tous les partis politiques ²²
- La création d'un réseau permet de relier en la renforçant l'action des organisations de la

¹⁰ Cécile Kerebel, *Le partenariat multi-acteurs comme nouvel outil de coopération. : le cas de l'énergie*. www.ceri-sciences-po.org

¹¹ Levesque op. cit p.138

¹² Bruno Villalaba, *Regards croisés sur les enjeux, démarches et outils en matière de partenariats multi-acteurs pour un développement urbain durable*). www.cerdd.org/spip.php?article1370 p. 12

¹³ France Diplomatie, Ministère des affaires étrangères et européennes
<http://cncd.diplomatie.gouv.fr/frontoffice/article.asp?menuid=168&lv=2&aid=237>

¹⁴ Diversité plus / Enda Europe www.diversiteplus.enda-europe.org/index.php/presentation-de-l'action.html

¹⁵ Bernard Bonnet / IRAM www.redev.info/elevage/index.htm

¹⁶ ADEME www.ledebatmde.org/racine-processus/processus/

¹⁷ Nations Unies, Partenariats multiacteurs, <http://www.unmsp.org/project-fr.html>

¹⁸ voir sur Google à « Nederlands Comité Burundi », un dossier Pdf à télécharger. *Scénarios d'avenir pour le Burundi et l'Afrique des grands lacs*. Cahier du GIPRI n° 5

¹⁹ Pierre Vuarin, FPH, [www.fph.ch/fr/nc/actions.html?tx_fphfiches_pi1\[actionId\]=71&cHash=f56c3cdd40](http://www.fph.ch/fr/nc/actions.html?tx_fphfiches_pi1[actionId]=71&cHash=f56c3cdd40)

²⁰ Centre d'Economie et d'Ethique pour l'environnement et le Développement www.c3ed.uvsq.fr/?q=fr/node/5387

²¹ Centre Ressource du Développement Durable, www.cerdd.org/spip.php?article1370

²² Elkarri, www.elkarri.org/fr/textos/documents.php

Société Civile ²³.

- La mobilisation d'une population menacée dans son outil de travail ou sa santé :
- menacés par l'extension d'un camp militaire, des agriculteurs se concertent au sein d'organisations professionnelles et militantes puis développent leur propre dynamique et organisent la résistance ²⁴. Au sein du vaste mouvement populaire qui se développe sur 10 ans, différents groupes interagissent et coordonnent leur soutien par-delà toutes les différences.
- un évêque du Pérou invite tous les acteurs de la société civile, dont les ONG et les églises, à se rassembler et à dialoguer pour trouver une solution à la récupération intégrale d'une région gravement polluée par une usine ²⁵.

Si ce type de démarche devient une nécessité face à la complexité des situations liées à la mondialisation, elle suppose de répondre à certaines conditions

- **pouvoir s'appuyer sur des personnes qui prennent des initiatives,**
- **repérer les acteurs impliqués dans la situation traitée,**
- **avoir recours à des animateurs compétents (capables de donner un cadre, une méthodologie, des outils de communication et de partage d'expériences, de définitions d'objectifs partagés, donc de prise de décision),**
- **et surtout d'adopter une approche des personnes et des groupes empreinte de respect et d'empathie.**

Nous allons voir maintenant quels peuvent être les freins à de telles conditions optimales de réalisation d'un processus multi acteur.

2. Les fonctions et les « rôles » dans un groupe, une institution, un mouvement

« Toute institution, toute profession, toute responsabilité exige de remplir un certain nombre de **fonctions** et un certain nombre de **tâches**. Les deux sont souvent confondues. Plus souvent les premières sont privilégiées par rapport aux secondes »...²⁶. On appelle « rôle » l'ensemble des tâches exécutées par une personne, lesquelles découlent normalement de la « fonction »²⁷

La sociologie des groupes et institutions distingue :

1) « les rôles relatifs à la tâche » : faciliter et coordonner l'effort du groupe quant à la définition de ses objectifs et aux moyens de les atteindre.

2) « les rôles relatifs à l'entretien de la vie collective » : augmenter la cohésion, réduire les tensions d'une part, mettre en valeur le groupe et prévenir les processus cachés d'autre part.

Ces deux catégories de rôles correspondent donc à la satisfaction de ce que nous appellerons plus loin **« les besoins du groupe »**.

La psychologie distingue une troisième catégorie de rôles, « les rôles individuels » en lien avec la satisfaction de besoins individuels ²⁸. Certains de ces rôles peuvent être rattachés à ce que l'Analyse Transactionnelle a schématisé dans le « Triangle dramatique » de Stephan Karpman en rôles de « victime », « persécuteur » et « sauveteur »²⁹. De la marge d'interprétation autorisée par

²³ Réseau des écoles de ciotyens, www.recit.net/spip.php?rubrique

²⁴ Larzac , Un peu d'histoire, www.larzac.org/resister/histoire.php

²⁵ La croisade d'un archevêque péruvien pour éveiller les consciences, www.diocesedegap.com/article-29649806.html

²⁶ André Levesque, op. cit p. 191

²⁷ On appelle « fonction » ce qui définit l'intitulé du poste de responsabilité et les compétences requises : directeur , président, comptable, DRH...

²⁸ Jean Maisonneuve : *La dynamique des groupes*, Que sais-je ? PUF. 1995. p. 56-57 et D. Anzieu, J.-. Martin *La dynamique des groupes restreints*, Puf 1990 p.372.

²⁹ Ian Stewart - Vann Joines *Manuel d'Analyse Transactionnelle* InterEdition Paris 1991, p. 283 – 285

un groupe entre les rôles des deux premières catégories (que nous appelons « **rôles prescrits** ») et ceux de la troisième (que nous appelons « **rôles informels** ») dépendra la cohésion et l'efficacité du travail d'un groupe, entre les groupes, ainsi que l'apparition de conflits de personnes et de processus d'exclusion.

L'influence de la **dimension affective** dans les groupes a été repérée depuis longtemps par les sociologues et notamment en lien avec l'angoisse d'abandon, de séparation, de solitude, équivalente à la crainte de la mort.³⁰ La fonction d'un animateur de groupe comprendra dès lors la prise en compte de ces phénomènes, la capacité de faire avec les résistances qu'elles engendrent et d'encourager le groupe à approfondir son autonomie. Cela passera nécessairement par une clarification des rôles, des fonctions et une vigilance constante quant à leur prise en charge par les personnes déléguées pour ces rôles et ces fonctions.

La situation sera plus compliquée lorsque c'est le "leader" de fait qui est aussi de fait l'animateur, car il devra s'autolimiter lui-même dans son rôle informel, ce qui ne va pas de soi. Il faudra là sans doute avoir le courage de faire appel à une intervention extérieure pour qu'un regard neutre aide le groupe à prendre conscience de ce qui se joue en son sein.

Pour être "motivée", c'est-à-dire investie dans son rôle, la personne elle-même doit pouvoir satisfaire l'essentiel de ses **besoins fondamentaux** : amour, reconnaissance, sécurité - repères, autonomie, créativité. C'est A. Maslow qui a thématiqué cette dynamique des besoins, laquelle recouvre paradoxalement chez lui la dynamique de ce que nous appelons leurs « frustrations »³¹. La vision "pyramidale" de ces besoins est contestée, en particulier parce que trop "figée" dans le temps³². C'est en fait E. Fromm qui le premier va donner à ces besoins un sens de vitalité constructive.

L'approche de C. Rojzman³³ complète cette perspective en dévoilant que la frustration de ces "besoins fondamentaux" de la personne provoque des "peurs fondamentales", identifiées par nous comme étant respectivement, d'abandon, de rejet, d'agression - perte de repères, de contrôle et d'aliénation³⁴.

Ce sont précisément ces "peurs fondamentales" qui, pour nous, sont à la source des "rôles informels" et du rôle de « leader » notamment. Nous allons voir que cette hypothèse est largement vérifiée par l'étude de certains types de leadership.

3. Dynamique et enjeux du « leadership »

Définition

Dans son sens le plus large, le « leadership » peut être défini comme la capacité d'impliquer d'autres personnes dans le processus de réalisation d'un but au sein d'un système ou d'un environnement plus large. Dans les entreprises et les organisations, « leadership » et « management » sont souvent distingués. Le management est habituellement défini comme le « faire en sorte que les choses soient faites au moyen d'autres personnes ». En comparaison, le « leadership » est défini comme le « faire en sorte que les autres veuillent faire les choses ». Si les

³⁰ « *Affectivité et mentalité de groupe* » par D. Anzieu, J.-. Martin op. cit p.286 ss. 293)

³¹ Dans *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 1972, Maslow écrit « Les besoins de combler un manque sont communs à tous les membres de l'espèce humaine ... p. 37 (souligné par nous)

³² G. Collignon, *Comment leur dire... La Process Communication*, InterEdition, 1999. Sur la place des « besoins » dans la communication on pourra faire profit de M. B. Rosenberg, *Dénouer les conflits par la communication non-violente*, Ed. Jouvence 2006, p. 41 ss

³³ *La peur, la haine et la démocratie, Introduction à une thérapie sociale*, Épi-DDB 1992.

³⁴ Voir aussi Lise Bourbeau *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même*, Ed. E.T.C. Inc Québec 2000.

capacités de « leadership » sont souvent associées à un talent inné, il a été supposé qu'un manager outillé aura de meilleurs résultats qu'un manager moyen lorsqu'il devra s'adapter à de nouvelles situations de leadership.³⁵ Ces outils sont en fait un ensemble de compétences de pensée stratégique, relationnelle, personnelle (processus par lesquels le leader se dirige lui-même), et systémique³⁶.

À l'origine des « rôles informels »

À côté des études sur le « leadership » dans l'entreprise, un autre champ d'investigation - la « **psychologie politique** » - a été développé aussi bien à l'Université qu'au sein de la CIA (!), à savoir celui des personnalités politiques.

Rapidité dans l'action, capacité à mener plusieurs activités en même temps, ambition, productivité au travail, énergie dans les agissements, esprit mobilisateur, goût de l'effort, et combativité, sont des caractéristiques partagées de ces personnalités. Manque de recul, difficulté à ralentir la cadence, sacrifice de leur vie familiale, tendance à être conflictuel, autoritarisme, stress excessif, accident de carrière suite à un conflit, ennuis de santé et problèmes conjugaux font aussi partis des risques liés à leur profil. Ce qui conduit certains spécialistes à considérer que « les sujets qui ont besoin d'occuper un poste de pouvoir présentent une « maladie » psychique particulière...En effet, les personnes les plus saines psychiquement, ne sont pas prêtes à passer par toutes les compromissions, par les luttes incessantes, par les multiples apparitions publiques, par une promiscuité de tous les instants nécessaires pour obtenir le pouvoir »³⁷. Ce qui permettrait de conclure que « l'homme de pouvoir a un besoin impérieux d'être aimé »³⁸, qui s'enracine dans leur petite enfance et peut s'exprimer soit par des manifestations de narcissisme soit par un excès de besoin de reconnaissance et d'admiration dont la clef est la séduction, et le moyen la « peopolisation »³⁹. Que cette quête d'amour cache souvent une estime de soi faible, sinon mauvaise, ou au contraire trop haute, et parfois même un narcissisme flagrant⁴⁰. Et qu'enfin, « l'empathie, la conscience morale et le souci des autres peuvent constituer un sérieux handicap en politique »⁴¹. Nous verrons plus loin que cette interprétation d'un « besoin impérieux d'être aimé » ou « reconnu » masque en général de grandes peurs, respectivement d'abandon ou de rejet. Nous verrons aussi en quoi cette dynamique des « peurs » peut expliquer bien des origines du tempérament des « leaders ».

Concernant la forme du « **leadership social** » qui nous intéresse, il existe très peu d'études spécifiques. Mais la lecture des analyses sur telle ou telle personnalité « leader » hors du champ de l'entreprise ou de la politique politicienne semble confirmer ce qui précède.⁴²

Pour approfondir cette dimension des sources du « leadership social » nous nous inspirerons des travaux de Fritz Riemann et de Bill Moyer.⁴³ Nous détaillerons leur modèle et

³⁵ R. Dilts, *Modéliser avec la PNL, voyage au cœur des comportements et des pratiques efficaces*, InterEditions 2005, p. 108-109.

³⁶ J. Nicholls, *Leadership in Organizations : Meta, Macro and Micro* ; European Management Journal, 1 printemps 1988, p. 111-112

³⁷ M. Berger, *La folie cachée des hommes de pouvoir*, Albin Michel, Paris, 1993, p. 53, cité par Pascal de Sutter, *Ces fous qui nous gouvernent, comment la psychologie permet de comprendre les hommes politiques*, Les Arènes, Paris, 2007.

³⁸ id. p. 143

³⁹ id. p. 144 ss

⁴⁰ id. p. 148 ss

⁴¹ id. p. 154

⁴² « Dans le cas de Gandhi, le service « féminin » auprès de son père servirait à renier son désir de jeune garçon de remplacer le père (vieillissant) dans la possession de la (jeune) mère et son intention juvénile de l'éliminer comme leader, dans sa vie future. Ainsi serait établi le schéma d'un style de leadership selon lequel un adversaire supérieur ne peut être vaincu que de façon non violente et avec le désir formel de le sauver, aussi bien que ceux qu'il a opprimés. » Erik H. Erikson, *La vérité de Gandhi, les origines de la non-violence* Flammarion 1974 p. 116

⁴³ F. Riemann, psychothérapeute allemand de l'après-guerre, a essayé de comprendre comment l'avènement du fascisme et de la guerre avait été possible et comment les traumatismes ont pu en être guéri. Bill Moyer, décédé

nous servons de leurs résultats pour préciser nos perspectives.

F. Riemann constate, à partir de l'observation des phénomènes vivants, que **l'évolution** s'accompagne d'une grande régularité et que cette **permanence** dans le changement ou homéostasie donne des repères et de la sécurité.⁴⁴ En outre, il constate que la **dimension relationnelle** est un facteur constitutif de la vie des humains : nous avons besoin de cette présence, de cette **proximité** du groupe pour grandir et d'une certaine **distance** pour la croissance de soi. Proximité et distance sont très diversement codées selon les cultures.

B. Moyer avance que dans tout mouvement social qui a du succès, on peut repérer **quatre rôles essentiels**.⁴⁵ Il distingue :

- le „**Citoyen**“, simple membre de la société civile qu'il s'agit d'amener à s'investir,
- le „**Réformateur**“, qui cherche sa voie dans le système des partis politiques pour traduire de façon réaliste les intérêts des mouvements sociaux,
- l'„**Activiste social**“, responsable de la mise en œuvre des objectifs des organisations sociales et militantes, préoccupé aussi par la qualité de son travail,
- le „**Rebelle**“, qui se préoccupe de la pérennité des objectifs, au travers de systèmes relationnels forts, et renvoie toujours aux racines du mouvement).

Chacun de ces « rôles » comporte des forces et des faiblesses. Aucun n'est suffisant en soi, tous sont complémentaires.

En croisant les approches de Riemann et Moyer, on obtient le schéma suivant :



La proximité nourrit la relation. Par elle nous nous sentons portés, reconnus, aimés, en confiance. Sa face cachée est la fusion, la dissolution de l'identité et la disparition de la personnalité, de l'individualité avec les risques de clans, de conflits de personnes, des processus d'exclusion. Tous les groupes favorisent la proximité, le lien, la solidarité. On peut aussi trouver des modes relationnels très fusionnels (sectes avec gourous, groupes militants avec leader « charismatique », avec un esprit « partisan » très fort, où la critique, mal perçue, est conçue comme une « auto exclusion »). La peur attachée à ce pôle est celle de la contrainte, de la perte d'autonomie : la crise de l'adolescence marque le passage d'une relation fusionnelle à une relation plus autonome par rapport aux parents.

depuis 5 ans, fut un des leaders du mouvement de la paix aux USA. http://en.wikipedia.org/wiki/William_Moyer

⁴⁴ *Die Grundformen der Angst*, Herder, 1975

⁴⁵ *Social movement*, 1987

La distance, c'est la capacité à être indépendant, à avoir un accès conscient au sentiment de solitude et à la peur d'être abandonné. Le principe d'individuation de la personne, de différenciation des responsabilités au sein d'un groupe passe nécessairement par la création de cette distance : cela renvoie à notre distinction entre « fonctions » et « rôles informels » (p. 6-7). Le danger réside dans l'isolement, la confrontation permanente à ses propres limites et aux limites des autres (qui évoluent en permanence par la modification fréquente des statuts des personnes) : c'est une tendance forte de nos sociétés post-industrielles qui génèrent beaucoup d'« individualisme » et des dynamiques de concurrence destructrices.⁴⁶

Le changement concerne l'évolution, l'adaptation à l'environnement, la créativité. Toute espèce vivante, tout individu, tout groupe se déploie dans un environnement (le cosmos, la planète, le climat, les guerres, le marché...), en permanente évolution : ils doivent donc s'adapter pour se maintenir en vie, s'épanouir... La capacité à piloter le changement, à rassurer, à donner une direction, un sens, est à la source de l'autorité. La peur qui y est liée est celle de l'inconnu, de la perte des repères, de l'incertitude, du danger, avec des réactions de nationalisme, de racisme, de repli sur soi, etc.

La permanence recouvre notamment tout ce qui relève chez l'individu du besoin de sécurité (territoire) et de repères (les valeurs, la dimension culturelle, l'identité) : les „Rebelles“ sont un danger. La peur qui y est liée est celle de la bureaucratie, d'un enfermement dans des traditions, des rites, des procédures, des lois, des hiérarchies, dont on a perdu le sens.

Sur l'axe Permanence – Changement, qui est de l'ordre des *tâches*, le leadership renvoie à la notion de changement et d'autorité, alors que le management renvoie à la notion de permanence et de pouvoir. Sur l'axe Distance – Proximité, qui est de l'ordre de la *relation*, du *lien*, l'enjeu sera de combiner ce qui est explicite (responsabilités formelles, limites définies, rationalité) pour le management et de l'implicite (confiance, émotions, imitation - séduction) pour le leadership.

Cette approche peut susciter deux objections majeures

- ces „modèles“ de rôles sont trop enfermants et réducteurs, la réalité est plus complexe ;
- un leader peut très bien avoir tel „rôle“ dans telle situation et tel autre dans une autre.

Comme toute typologie, celle-ci est forcément réductrice parce qu'elle ne présente qu'une seule face d'une personnalité : c'est le cas de tous les modèles pourtant ils nous aident à penser. Chacune de ces faces est-elle fausse pour autant ? Il s'agit de repérer des „préférences“ pour décrire ce que ces personnes font le plus spontanément, (comme écrire de la main droite ou de la main gauche). Avec de la vigilance, tel leader modifiera sensiblement ses façons de faire : il pourra progressivement modifier son rôle, mais restera toujours attaché spontanément à l'un de ces quatre types de rôles à moins qu'il ne travaille sur lui-même ou se retire de tout engagement dans un mouvement social.

Nous pouvons sans doute assumer différents rôles selon les circonstances, mais en situation de crise, c'est le rôle dominant qui va revenir au premier plan.

A la rencontre de « leaders sociaux »

Pour développer notre analyse de cette « face cachée » du « leadership social » nous avons réalisé des interviews de personnalités qui assument une position de leadership dans les mouvements sociaux. Nous avons rencontré et interviewé une vingtaine de personnes identifiées comme « leaders » parce qu'impliquées dans des dynamiques de changement, en Europe du Sud, de l'Ouest et de l'Est, en Asie, en Afrique du Nord et centrale, en Amérique du Sud et centrale. Elles sont impliquées dans des mouvements de développement, d'environnement, de défense et de promotion des droits des humains, d'animation de la société civile, de paix etc.

⁴⁶ cf V. de Gaulejac, *La lutte des places*, DDB 1994.

La synthèse de ces interviews, influencée par notre propre histoire de « leaders »⁴⁷, a permis d'identifier quatre grands ensembles :

1. le rapport à l'autorité
2. le rapport à la confiance, au contrôle
3. le rapport au pouvoir
4. le rapport au rôle (dont le rapport à l'idéal et au sacrifice et aux processus de dévalorisation)

Comment définissent-ils les caractéristiques de leur « leadership » ?

Etre à l'écoute, pour transformer l'idée en action, faire preuve d'un enthousiasme pour la vie, croire en ce qu'on fait et aimer ce qu'on fait, sans compter, et savoir communiquer ce qui permet de transmettre cet enthousiasme, être capable d'unir les énergies, avoir une légitimité par ses compétences, son expérience, avoir une vision globale et même une vision du futur. Nous pourrions ajouter, de par notre expérience, que les capacités de perception des leaders sont essentiellement de l'ordre de l'intuition : ils savent faire des liens entre des éléments de la réalité a priori disparates et ils savent se projeter dans l'avenir. Mais ils ont plus de peine à communiquer sur cette capacité à relier des éléments sans lien évident : ils écoutent avant de se prononcer et concluent les débats par une synthèse qui paraît évidente. Celle-ci peut provoquer des réactions d'admiration autant que de rejet de la part des personnes qui ont une perception « sensorielle » de la réalité, par les détails, et qui n'arrivent pas à deviner leur cheminement intellectuel.⁴⁸

Le rapport à l'autorité. Ces personnes parlent facilement de l'autorité qui fonde leur « leadership », et savent assez bien décrire les processus à l'œuvre : être capable à donner du sens, avoir de l'autorité morale, être respecté-e parce qu'on a une certaine légitimité, qu'on « rayonne de quelque chose » avec une parole reconnue en cohérence avec une façon de faire, et une conscience de son pouvoir. Cela suppose d'être capable de développer concrètement les valeurs de l'organisation, d'être créatif, producteur de symboles qui ouvrent à la spiritualité, de séduction pour entraîner. Facteur de cohésion, d'unité, de catalyse et d'attraction, ces capacités créent un sentiment de force, de puissance, et génèrent beaucoup de reconnaissance. Le revers de la médaille surgit quand cette autorité de fait ou acquise est sans limites formelles, ce qui peut conduire certaines personnes à une quête sans fin de reconnaissance ou de séduction.

Appui : ces personnes auraient besoin de mieux cerner les limites de leur autorité, de percevoir les sources de leur séduction pour avoir une plus grande confiance en soi, et savoir la transmettre aux autres.⁴⁹ Cela nécessite un travail d'accompagnement personnalisé ou d'analyse collective de la pratique. Les forts « leadership » peuvent être un handicap et une source de conflits dans un processus multi-acteur : ils devraient apprendre à se repositionner pour éviter les rivalités destructrices, les conflits de pouvoir qui cachent très souvent des conflits de personnes. Il est en effet courant que les leaders de différents mouvements rivalisent et provoquent de la suspicion au sein des processus multi-acteurs, où que les membres d'un réseau désirent identifier une « tête », ce qui peut engendrer méfiance et opportunisme⁵⁰ : différentes formes de « leadership tournant » ou « leadership collectif » sont à inventer.

Le rapport à la confiance : la confiance en soi, la confiance donnée aux autres, est un

⁴⁷ Si nos propos peuvent paraître très critiques, nous avons ressenti beaucoup d'empathie et d'admiration pour les personnes et les parcours rencontrés. Et nous essayons d'être nous-mêmes critiques par rapport à nos propres comportements. Cf. H. Ott, *Mon pouvoir au Cun*, Bulletin du Cun n° 90, Décembre 2002.

⁴⁸ Sur la différence entre « intuition » et « sensation » voir P. Cauvin et G. Cailloux *Les types de personnalité*, ESF Editeur, p. 24 ss

⁴⁹ Sur le rôle de leader, son influence et la place de la confiance qu'il induit A.L. Muccheli, *La psychologie sociale*, Hachette livre 2001 id. p. 125 ss

⁵⁰ Gerardo Alatorre, Rosa Delia Caudillio Felix, *Quelques difficultés et défis pour la gestion de savoirs dans les réseaux citoyens* <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6967.html>

élément très important dans les processus d'autorité. Dans les entretiens menés, la confiance investie dans les nouveaux collaborateurs est souvent évoquée. Elle est directement associée à une égalité de statut, à un partage de pouvoir entre partenaires, au partage d'une même représentation culturelle de la confiance, et à des échanges fréquents. Ces quatre éléments sont très directement constitutifs des fondements d'un fonctionnement de réseau. En même temps, l'absence de limites clairement définies peut ouvrir la porte à des confrontations affectives dues à une confusion entre la fonction et le rôle informel : toute critique du fonctionnement des leaders est perçue comme une attaque de leur personne. Ils cherchent souvent à désigner leur successeur (ce qui revient indirectement à le contrôler) ou préfèrent inconsciemment empêcher l'apparition de nouveaux leaders, ce qui conduit à la disparition de leur organisation. Ils génèrent des processus d'adoration - répulsion qui nourrissent des conflits douloureux. Ils conçoivent les rapports avec d'autres organisations dans la seule perspective de rapports de force. Dans la démarche multi-acteurs, la confiance sera un élément déterminant : autant savoir comment elle se construit et s'entretient !

Appui : Possibilités de coaching - conseil : développer des modes de communication transparents sans être bureaucratiques, apprendre à définir et légitimer ses propres critères de confiance, à les confronter à des modalités de compétence. Apprendre à négocier en repérant ses propres besoins, les ressources potentielles du partenaire, en entretenant la confiance, en préparant des solutions de rechange... Accompagner le processus de succession. Ce travail suppose un accompagnement personnel et structurel dans l'organisation.

Le rapport au pouvoir : on peut distinguer deux catégories parmi les personnes interviewées :

- celles qui ont des attributions très précises, assument une fonction très cadrée dans l'institution, et qui ont alors une vision constructive du pouvoir. Elles sont conscientes de leur autorité et de la limite de leur fonction, elles cherchent à ce que toutes les personnes sous leur responsabilité soient coordonnées. Elles pratiquent beaucoup l'écoute et savent se positionner sans états d'âme quand il faut prendre une décision qui relève de leur responsabilité. Leurs difficultés peuvent apparaître quand la structure est en pleine mutation et que tous les repères sont en cours de redéfinition : elles peuvent vivre une ambivalence entre liberté et contrainte et se sentir en danger de perdre de l'influence, de devoir assumer des tâches nouvelles qui leur déplaisent, donc freiner le processus de changement.
- Celles qui ont des attributions formelles mais s'investissent en fait essentiellement dans un rôle informel : dans ce cas, le pouvoir est perçu dans un rapport négatif (« dictature », « ça ne m'intéresse pas »). Peut-être par peur inconsciente d'être contrôlées, elles exercent inconsciemment et indirectement un contrôle sur le groupe en proposant sans cesse de nouvelles idées d'action, en étant à la source de la dynamique du mouvement (en d'autres termes, elles sont toujours « en avance » sur le groupe et polarisent son attention). Elles se retrouvent ainsi souvent dans une alternance de toute-puissance (pas de limites) et d'impuissance (pas d'autorité formelle pour prendre des décisions) qui renvoie sans doute à un traumatisme de l'enfance ⁵¹ ou à une situation sociale traumatisante (guerre civile, dictature). Notre hypothèse est que l'exercice du pouvoir peut être dénié et refusé pour éviter de revivre une souffrance, un contrôle et donc une forme d'exclusion : si j'ai du pouvoir parce que ça fait partie de ma responsabilité, je dois contrôler (et être contrôlé), donc je dois prendre le risque de passer pour méchant (décider c'est « trancher ») et d'être rejeté, exclu. Fatiguées des conflits de pouvoir qui en résultent de ce déni, certaines personnes ont découvert que la relation est plus importante que l'action et ont entamé une démarche spirituelle.

Appui pour les leaders : un travail biographique sur les thèmes du pouvoir. Coaching - conseil sur les formes constructives d'exercice du pouvoir. La transmission d'outils pour formaliser, partager, déléguer le pouvoir au sein de l'organisation, ou pour faire préciser ses attributions par

⁵¹ Sur l'origine du rôle dans le système relationnel de l'enfant v. Mucchielli, op. cit., p. 105

la hiérarchie.

Pour les organisations : aider à prendre conscience que faire partie d'un problème, d'un conflit, est un aspect important de sa transformation. Cela suppose de reconnaître sa propre « culpabilité » et « impuissance », la possibilité de découvrir comment changer cet état de fait à travers des techniques d' « empowerment » (encouragement à être « puissant »).

Les rôles : il ressort que les personnes interrogées ont assez peu conscience de leur rôle informel, ou parlent de leur leadership avec difficulté. En outre, elles peuvent difficilement se référer à une définition de leur fonction trop vaguement définie. Du coup, les peurs restent tues et impossibles à travailler, au moins pour les personnes qui donnent des impulsions sans assumer une responsabilité négociée. Cela produit une exaspération des peurs masquées à l'origine des rôles. Se profile alors derrière la figure du « leader », celle du « sauveur » qui va, en de nombreuses cultures, conduire à des comportements sacrificiels : il doit manifester des comportements de « saint » pour garder la reconnaissance. Et les « disciples » doivent répondre à des attentes très grandes de sa part. Lorsqu'un « leader » pour assumer sa tâche, renonce à la paternité ou la maternité, à une rémunération correcte de son travail, à un repos légitime pour se détendre, comment va-t-il réagir quand ses collaborateurs lui demanderont une amélioration de leur situation (salaire, congés, horaires souples) ? Alors que ces leaders agissent au sein d'organisations, leurs discours évoquent directement des images de « grand-père », de « meute », de « famille » lesquelles renvoient à un archétype familial ou clanique. Cette confusion des « rôles » est à la source de nombreux conflits et souffrances.

Appui : au niveau de l'organisation, il est important de reconnaître et de nommer les rôles assumés avec force par chacun-e. Grâce à une description positive des rôles, il est possible de vérifier les responsabilités afférentes et ainsi de trouver d'autres positions dans l'institution, qui correspondent mieux aux compétences des personnes, et permettent de travailler plus facilement sur les conflits.

Quant aux « leaders » eux-mêmes, ils pourraient bénéficier d'une démarche de supervision pour identifier leur rôle informel et les thèmes qui y sont attachés (jeux psychologiques, modes de réactions spontanées). Car une telle démarche de supervision rend possible la prise de distance avec son rôle informel et permet de mieux prendre en compte la part cachée des « besoins » en jeu. En conséquences, les « leaders » se libèrent d'une logique sacrificielle, ils prennent moins de risques de divorce, d'infarctus ou de maladie grave.

Ajoutons encore deux remarques

Nous l'avons dit, les « leaders » sont souvent des personnes « intuitives », qui se projettent facilement dans l'avenir et du coup refusent de s'embarrasser des tâches formelles et répétitives qu'elles trouvent ennuyeuses et trop terre-à-terre. Elles auraient intérêt à « penser à haute voix » pour permettre à leurs collaborateurs plus « sensoriels » de suivre leurs raisonnements.⁵²

Bien que cette dimension n'apparaisse qu'indirectement dans nos interviews (à travers l'expression « coups médiatiques »), il faut mentionner « le rapport aux médias », car il joue un rôle important. La compétence de synthèse et d'élocution de certains « leaders » va favoriser les sollicitations des médias. Plus la taille du mouvement est importante, plus le phénomène de personnalisation de son « leader » est risqué. Et il est fréquent qu'une des conséquences de cette « griserie » provoquée par les rapports aux médias, incite des « leaders sociaux » à « jouer perso » ou à se laisser attirer (entraîner ?) dans une autre démarche, de type politique entre autres. Ils passent alors d'un rôle de leader « activiste social » au rôle « réformateur » par exemple. Il n'existe pas encore d'étude à ce sujet, et il y a là un champ d'investigation important à débayer.

Les conséquences de ces « dérives » sont qu'apparemment chaque mouvement doit faire les mêmes erreurs pour grandir. Les mouvements sociaux souffrent des mêmes processus : résignation des plus actifs qui ne veulent plus s'investir dans les organisations citoyennes, pas de stimulation, d'enrichissement, entre les mouvements différents (les réseaux restent formels au niveau de conférences et ne confrontent pas les expériences ni les relations), la personnalisation

⁵² P. Cauvin et G. Cailloux *op. cit* p. 25 s.

des mouvements - organisations peut mettre en danger leur survie à la suite de la disparition, élimination du- des « leaders ».

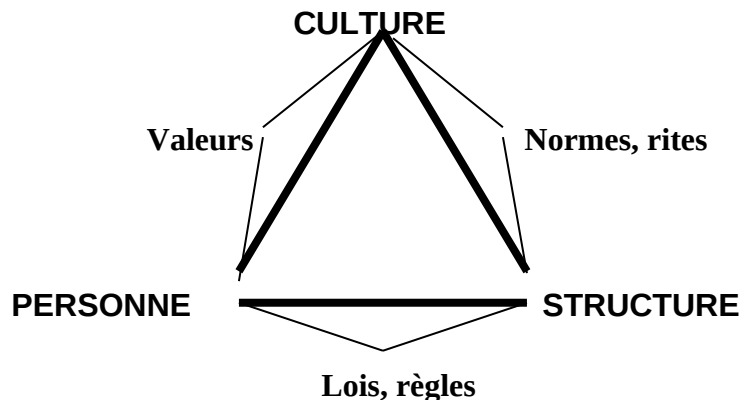
Au terme de ce long chapitre, il convient de redire combien le rôle de « leader », par-delà certaines de ses ambiguïtés, est central : sans lui pas de groupe, pas de mouvement social, donc pas de transformation sociale ! Pour autant, ce rôle très en vue les contraints à rester vigilants quant à la place qu'ils occupent, quant à l'efficacité de ce qu'ils entreprennent et quant à la fragilité de leur position. C'est pour renforcer leurs compétences et les aider à définir leurs priorités d'action, en fonction de leur tempérament, qu'ils ont besoin de formation, d'accompagnement. Ils y gagneront en efficacité, en pertinence et pourront transmettre plus facilement leurs compétences !

4. Les conflits comme vecteurs du changement

Les nécessités de l'adaptation à l'environnement mondialisé, la complexité des enjeux tant économiques qu'écologiques et sociaux, l'émergence de la société civile, les nouveaux modes de régulation multi acteurs sont générateurs de conflits. On peut voir les conflits comme des sources de souffrances qu'il faut éviter ou utiliser à des fins de domination ou bien comme des vecteurs de changement qu'il faut canaliser pour transformer les situations difficiles. C'est pourquoi nous allons développer les grandes lignes d'une Approche et transformation constructives des conflits (ATCC).⁵³

On peut repérer globalement

1) trois dimensions dans les conflits :



La dimension personnelle des conflits concerne les modes de réactions reptiliennes (combat, fuite, inhibition), mammifères (les émotions de colère, peur, joie tristesse, honte, dégoût et compassion comme signaux de besoins fondamentaux satisfaits ou frustrés) et la raison (décision, jugement, mise en mots). L'agressivité (recherche du contact), élan vital, se transforme en « agression » lorsqu'il y a « transgression » des limites (lois, règles, conventions) sous l'emprise du « désir mimétique » d'appropriation. La violence comme « violence directe » (qui relève de la transgression de la loi) se manifeste donc sous forme de dévalorisations : depuis les injures et diffamations, jusqu'au meurtre, en passant par toutes les formes d'atteintes au corps, à la sécurité psychique et aux biens. Cette dimension concerne donc tous les processus de communication, donc de perception : une personne peut se sentir victime, agressée, alors qu'il n'y avait aucune intention destructive de la part de l'autre. Il peut s'en suivre une escalade mimétique – symétrique. Les relations de notre quotidien, peuvent réveiller en nous de vieilles blessures refoulées. Trop de proximité, de bruit, de stress, la peur de dire, peuvent déclencher des réactions très fortes. Et cette dimension concerne aussi la capacité de dialoguer, de pardonner, de négocier,

⁵³ http://www.ieccc.org/article.php3?id_article=111

d'aimer et d'avoir des attitudes de solidarité très constructives.

La dimension structurelle des conflits concerne tous les phénomènes liés à la vie en groupe, depuis la famille jusqu'aux institutions internationales : le partage ou le monopole du pouvoir, les processus d'intégration, la définition et garantie de règles dans les groupes, les rapports de force entre les groupes sous la responsabilité de l'Etat (dans les limites de la Loi). Et aussi les formes de résistance en cas d'agression armée d'un pays contre un autre, sous la responsabilité d'instances internationales et dans les limites définies par des conventions. Dans cette dimension, les phénomènes de violence structurelle et les coupables directs sont beaucoup plus difficiles à identifier : la violence d'oppression est plus le résultat de processus de collaborations inconscientes et collectives que d'actes individuels précis. On parle alors de « processus » et de « systèmes » comme pour l'esclavage, le capitalisme, le colonialisme, etc., lesquels peuvent être justifiés par des lois !

La dimension culturelle des conflits comprend toutes les représentations (idéologiques, religieuses etc.) qui justifient les valeurs et les normes - rites. Cette dimension est plus difficile à identifier, car elle fait partie de l'arrière-plan de la communication et des processus collectifs. Elle se manifeste sous forme de justifications (« je fais cela parce que... », « c'est normal de... »), de normes de « politesse », de comportements en groupe, de « sexisme », de « racisme ». C'est à ce niveau aussi que se fondent toutes nos représentations des conflits et de leurs modes de transformation, toutes les justifications (religieuses, politiques, sociales) de la violence. D'une approche « interculturelle » fondée sur des relations entre « cultures nationales », on est passé à une approche « transculturelle » fondée sur le repérage de multiples superpositions et interpénétrations d'influences et de systèmes culturels (liés à des territoires, des professions, des histoires, des religions), normes.

Chacune de ces dimensions est donc spécifique et nécessite des méthodes de transformation spécifiques. Mais ce qui les caractérise toutes les trois, c'est qu'elles impliquent un rapport aux limites. Car la violence, c'est toujours le résultat d'une transgression non autorisée de limites formelles (corps, espace, territoire) ou symboliques (lois, valeurs, normes).

- 2) trois catégories d'acteurs sont impliquées. On peut distinguer les « agresseurs » d'une part, les « victimes » de l'autre et enfin les témoins et / ou « garants » par statut (parents, juges, professionnels, directeurs etc. comme « garants » formels qui se réfèrent à la Loi, aux règles). La violence augmente quand parmi les trois grandes catégories d'acteurs, deux seulement sont identifiées et actives. C'est-à-dire, quand il y a un « tiers exclu ». Par contre la violence diminue lorsque ces trois catégories d'acteurs sont identifiées et activées.⁵⁴

Pour une transformation constructive des conflits, il importe donc d'apprendre à se positionner et à savoir faire en sorte que les trois catégories d'acteurs d'une situation donnée soient activées : recours à la justice, à l'opinion publique etc. comme tiers, intervention comme « tiers » non-partisan dans une situation d'injustice (médiation), demande de création de nouveaux tiers (lois, médiateurs etc.).

- 3) **Pour prévenir et transformer les conflits**, il convient encore de distinguer les “**conflits d'intérêts - d'objet**” (repérables par le dialogue et la négociation : ils sont légitimes, et constituent de fait la trame de la vie) et les “**conflits d'identités - de personnes- de groupes - d'ethnies**” (repérables par la violence des rapports verbaux, physiques, structurels et de dévalorisation culturelle).

À l'origine des “conflits d'identités”, il y a forcément un « conflit d'intérêt » masqué, non-dit. Quand un conflit d'intérêt “dérape” en conflit d'identité, la recherche d'une issue constructive passe par un “retour à l'objet du conflit” sous-jacent (“revenons à nos moutons !”) et pour cela au recours à un tiers neutre et compétent, soit pour « faire

⁵⁴ J.-J. Samuel, *Le Pétrin*, édition Retouvé. 81120 Le Travet.

justice » aux victimes, soit pour restaurer les bases du dialogue. En tant que membre extérieur à un conflit, il importe de choisir entre différentes attitudes : la passivité, le parti pris - agression ou la « solidarité non partisane », laquelle cherche à travailler sur le fond du problème (les intérêts en jeu) pour rétablir la justice, sans prendre parti ni pour l'un ni contre l'autre des protagonistes.

Cette transformation des conflits requiert différentes compétences et notamment la connaissance et l'utilisation in situ de quantité de méthodes d'animation, d'intervention, d'accompagnement et conseil dont la spécificité est qu'elles permettent

- de déconstruire les rapports symétriques - mimétiques des situations de violence et de réorganiser les moyens en fonction des fins poursuivies ;

d'identifier des acteurs très différents, de les faire travailler ensemble et notamment de créer les conditions pour appréhender ensemble la complexité des situations : il s'agira d'aider à élargir le regard porté sur la réalité en intégrant le regard des autres ;

Ce sont quelques-unes de ces méthodes que nous allons présenter maintenant.

5. Les méthodes d'animation et d'intervention

Les méthodes que nous allons présenter maintenant – une liste qui, à défaut d'être exhaustive, reste diversifiée – ont été élaborées dans différents contextes par des personnes et des groupes confrontés à des nécessités existentielles de changement. Elles ont été choisies pour répondre aux besoins des (futurs) leaders sociaux en situation.

Elles sont classées en cinq grandes catégories, selon qu'elles permettent :

- d'analyser une situation et d'en identifier les acteurs,
- d'animer un groupe pour que chaque acteur puisse donner le meilleur de lui-même (connaissances, créativité, coopération, décisions),
- de transformer les conflits destructeurs en conflits constructifs,
- de mettre en œuvre des méthodes de résistance sans violence.

Au centre de ces quatre catégories, nous avons présenté des méthodes pour susciter et entretenir la confiance, comme moteur indispensable à tout processus de changement.

Ces méthodes sont très souvent le résultat d'expérimentations successives qui en ont amélioré l'efficacité. Elles supposent, à la différence de recettes, une formation pour les mettre en œuvre et une grande capacité d'adaptation au contexte dans lequel elles doivent être appliquées.

5.1. Analyser pour transformer une situation en démarche multi acteurs

5.1.1. Les visites de terrain

Elles permettent de recueillir un maximum d'informations auprès des personnes qui sont directement concernées par un sujet, d'échanger avec elles, d'observer, de s'imprégner de leur réalité ; puis de partager les impressions, les perceptions, entre visiteurs, pour prendre conscience des limites de ses propres perceptions, qui peuvent être enrichies, complétées par d'autres. Cette diversité des sensibilités, confrontée aux expériences personnelles et aux situations rencontrées aide à mieux cerner les enjeux existants. »⁵⁵

5.1.2. Le modèle Goss-Mayr

Développé par Jean et Hildegard Goss-Mayr, artisans de paix du Mouvement International de La Réconciliation, cet outil d'analyse d'une situation d'injustice qui perdure permet d'identifier tous les acteurs concernés. Les personnes à interpeller en priorité sont directement ou indirectement « complices » de la situation. Cet outil permet alors d'analyser les processus de coopération

⁵⁵ Lydia Nicollet, *La rencontre de Rio : les plénières et les visites de terrain, deux activités très complémentaires.*
<http://base.d-p-h.info/pt/fiches/premierdph/fiche-premierdph-5099.html>

involontaire et de créer les démarches de non - coopération à mettre en œuvre pour contraindre l'adversaire à bouger.⁵⁶

5.1.3. Le « Movement action plan »

Développé par Bill Moyer, militant américain du changement social, le MAP définit les huit étapes à identifier et à franchir pour un mouvement social. Il est conçu pour aider les mouvements de militants à choisir les moyens les plus efficaces en fonction des différents stades de leur développement.⁵⁷

5.1.4. Le « U-process »

Développé sur 20 années de recherche - apprentissage par Joseph Jaworski et Adam Kahane de Generon Consulting, en partenariat avec Otto Scharmer et Peter Senge du Massachusetts Institute of Technology et de la Society for Organizational Learning, ce processus se développe en trois phases de « découverte de la réalité », de « retraite et réflexion » et de « mise en œuvre d'une nouvelle réalité ». Il permet de prendre en compte la complexité des défis, la diversité d'acteurs et de facteurs d'une situation particulière.⁵⁸

5.1.5. Les « ateliers du futur »

Inventée par Robert Jungk, écrivain et journaliste allemand naturalisé autrichien⁵⁹, cette méthode de formation pour adultes, permet aux personnes touchées par une situation particulière de prendre la parole, encourage la participation des citoyens et renforce les processus de démocratisation.⁶⁰

5.1.6. Les scénarios

« Les scénarios sont des raccourcis saisissants. Ils nous projettent en avant et nous permettent d'extrapoler des tendances lourdes, larges et longues, par lesquelles l'avenir entre déjà dans le présent. L'anticipation ne sert pas à dessiner le paysage de nos souhaits, mais à décrire de la façon la plus stricte et la plus objective, des futurs probables et plausibles. L'ordre dans lequel nous plaçons les scénarios va du pire au meilleur : de la guerre de tous contre tous, à la construction d'un pays prospère où les anciens ennemis ont trouvé un accord conciliant et définitif ». ⁶¹

5.1.7. L'animation territoriale

Elle « fait partie d'une démarche pour prendre en compte des besoins spécifiques là où les porteurs de projet manquent de compétences, peuvent rencontrer des difficultés d'intégration indispensable à la réussite de leur projet, et pour s'assurer de la pérennité de ces projets compte tenu de certains critères (densité de population, prix abordables des services, bonne coordination de plusieurs projets pour en garantir la solidité etc.) ». L'animation territoriale peut être destinée à "préparer le terrain" et à faciliter l'insertion des porteurs de projets et des activités dans leur environnement. Elle s'inscrit dans une démarche de développement local : sa finalité consiste à améliorer la qualité de vie des habitants. ⁶²

5.1.8. La « thérapie sociale »

Cette méthode a été élaborée pour répondre aux crises du vivre ensemble en milieu urbain essentiellement et dans les quartiers en difficulté. C. Rojzman développe une démarche « multi acteurs » dans la mesure où il accompagne au dialogue des jeunes de banlieue avec des policiers, des commerçants, des responsables politiques et autres fonctionnaires territoriaux. Il s'agit pour lui de créer les conditions d'une écoute, c'est-à-dire d'un dépassement des peurs des personnes et des institutions, pour aider les acteurs d'un quartier à construire de nouvelles relations et élaborer un nouveau vivre ensemble. ⁶³

⁵⁶ *Der Mensch vor dem Unrecht. Spiritualität und Praxis. Gewaltlose Befreiung*, Vienne, 1976

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Movement_Action_Plan

⁵⁸ Télécharger sur Internet Google un document pdf de présentation.

⁵⁹ Auteur de *Plus clair que mille soleil. Le destin des atomistes*, Paris Arthaud, 1958.

⁶⁰ Robert Jungk / Norbert R. Müllert: *Zukunftswerkstätten, Mit Phantasie gegen Routine und Resignation*. München 1989, S. 220-233.

⁶¹ Par exemple : *Scénarios pour le Burundi*, NCB 2000 Anthony Duyckstraat 1 Pays Bas. 8022 AZ Zwolle. ncb@antenna.nl

⁶² Odile Proust, AFIP, *L'animation territoriale comme outil de mobilisation d'un territoire*, SISIFE – ORBITÈLE – Production des intervenants du séminaire du 26/06/04. P.Y. Guihéneuf, *La formation au dialogue territorial*, ed Educagri 2006),

⁶³ Source : http://www.therapie-sociale.com/dossiers/dossiers.php?id_dossier=94

5.2. Animer un groupe

5.2.1. L'animation comme fonction indispensable

L'animation est devenue une fonction indispensable, elle permet de promouvoir une pédagogie de la relation. Elle cherche à favoriser l'adaptation au changement, faire surgir des potentialités, la diversité, susciter, aider et réaliser des projets, faciliter la circulation de l'information, prévenir et résorber les tensions, les conflits ».⁶⁴

5.2.2. Définir les besoins, créer et partager des responsabilités.

Sans méthodologie, le « partage » traditionnel des responsabilités masque des enjeux de pouvoir qui vont de fait provoquer des cumuls de responsabilité d'une part, des désengagements d'autre part. Les « animateurs / initiateurs » d'un groupe doivent pouvoir définir par avance ou aider le groupe à identifier ses propres besoins et lui proposer une grille de structuration qui soit efficace et en cohérence avec le projet.⁶⁵

5.2.3. Prendre des décisions par consensus

La prise de décision est un moment crucial dans la vie d'un groupe car elle pénalise ou renforce la cohésion du groupe. Il existe trois grands ensembles de modalités de décision en groupe : l'unanimité (tous les membres sont d'accords), le vote (une majorité simple de 51 % ou qualifiée), le consensus (une décision unanime, non uniforme). Le consensus est une démarche dynamique qui permet d'enrichir le contenu d'une décision en écoutant et prenant en compte les objections des opposants et de renforcer la cohésion du groupe.⁶⁶

5.2.4. Analyse de la pratique

Elle permet aux professionnels, aux personnes engagées dans une démarche spécifique de groupe, de prendre du recul sur leurs pratiques, de s'enrichir mutuellement de leurs expériences et capacités d'analyse, à l'intérieur d'un cadre préétabli. Elle implique un certain nombre de conditions : une demande venant des personnes elles-mêmes, un animateur - intervenant extérieur au groupe - à l'institution, garant du cadre, qui respecte la confidentialité des échanges, est capable d'accueillir les souffrances exprimées, d'animer la recherche de compréhension des phénomènes perçus, de faire formuler des hypothèses de réponses possibles. Il existe différentes approches, différentes écoles.⁶⁷

5.2.5. Supervision

C'est, grâce au recours à un tiers neutre, un temps pour prendre du recul sur sa pratique. Qu'elle soit individuelle ou collective, la supervision est un outil essentiel pour renforcer la qualité des interventions professionnelles.

5.3. Susciter de la confiance

La confiance est un état émotionnel, donc corporel, directement en lien avec le sentiment de sécurité. Ce sentiment est indispensable à la cohésion du groupe et aux processus d'apprentissage. Il peut croître ou se dégrader proportionnellement à l'usage ou l'absence de méthodes utilisées pour le susciter et le garantir. Il est indispensable de faire prendre conscience que c'est la définition de limites personnelles, structurelles (règles, lois) et culturelles (valeurs, normes) qui rend possible la confiance.⁶⁸

5.3.1. Des jeux et exercices pour faire tomber les barrières de peurs, créer la confiance

Il existe quantité de jeux et exercices pour permettre à des personnes qui ne se connaissent pas de briser la glace. D'une façon générale, par-delà certaines appréhensions, toutes les personnes ayant joué ensemble auront un autre rapport aux autres. En libérant les peurs, ces jeux permettront en

⁶⁴ André Levesque, *Partenaires multiples et projets commun*, L'Harmattan 1993 p. 295. Pour l'ensemble de l'animation de réunion, de groupe C. Maccio, *Animer et participer à la vie de groupe*, Chronique sociale 1997.

⁶⁵ C. Maccio, *Autorité, pouvoir, responsabilité, Du conflit à l'affrontement. La prise de décision* Chronique Sociale 1991 200 p.

⁶⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Pensée_commune

⁶⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_des_pratiques

⁶⁸ http://www.ieccc.org/article.php3?id_article=122 (La confiance)

autre de stimuler la créativité.⁶⁹

5.3.2. Accueil des émotions / écoute et recherche de solutions, de coupables.

Les émotions constituent un élément puissant de la dynamique de groupe : elle peuvent tout aussi bien créer une très forte cohésion qu'être à la source de terribles conflits en interne (conflits de personnes, bouc émissaire) et avec l'extérieur. Il importe donc de savoir les repérer, les accueillir pour en limiter les effets d'opposition (la colère « contre » est en fait la manifestation d'une « colère pour » refoulée) et dynamiser l'énergie qu'elles recèlent. Avec une formation, les animateurs, les responsables, se trouveront mieux outillés pour canaliser les expressions émotionnelles.⁷⁰

5.3.3. Transformer les jugements en « ressentis ».

Sans cesse et inconsciemment nous émettons des jugements sur des faits, des comportements, des valeurs et des personnes. Outre que ces jugements sont très souvent blessants, ils masquent en réalité des perceptions sensorielles, émotionnelles ou idéologiques. Les jugements de valeur et les jugements de personnes sont illégitimes car source de violence. Pour créer un sentiment de sécurité, il est indispensable de savoir les repérer et de faire verbaliser les « ressentis » qu'ils cachent.⁷¹

5.3.4. Le travail biographique

Cette méthode permet un travail très profond et rapide pour aborder des sujets sensibles liés à l'histoire des personnes. Bien cadrée, elle peut être utilisée en début d'une rencontre de formation, de groupe multi acteurs. Elle permet d'exprimer l'essentiels des éléments biographiques qui ont amené une personne à être et faire ce qu'elle est devenue, sous l'angle de son implication dans ce groupe.⁷²

5.4. Transformer les conflits par la mise en mots

En dernier recours, c'est le dialogue qui est à la base de toute transformation des conflits. Quelle que soit la situation, c'est la mise en mot qui va permettre de canaliser la violence et de favoriser l'expression des non-dits - ressentis, secrets, injustices, occultations, fausses qualifications (« caresses » au lieu « d'inceste », « pacification » au lieu de « colonisation ») qui sont précisément à la source de la violence. Ce dialogue échoue parfois. Diverses méthodes permettent de le rétablir, pour apaiser les conflits. Mais avant cela, il s'agit de comprendre comment se développe la violence et comment on peut globalement la diminuer.

5.4.1. Le Pétrin

Cette méthode a été mise au point pour décrypter le « mécanisme de la violence » à partir des trois positions fondamentales de « Victime », « Agresseur » et « Garant » : lorsque deux seulement de ces positions sont actives, la violence augmente. Lorsque les trois sont activées, la violence diminue.⁷³

5.4.2. L'arbitrage

L'arbitrage est la méthode la plus fréquente. Soit par l'intervention d'un juge qui dit la loi, applique les sanctions prévues par elle, donne réparation à la partie victime, soit par l'intervention d'un « arbitre » qui rend possible une compétition sportive ou commerciale, qui redit les règles et a aussi un pouvoir de sanction quand elles sont transgressées.

5.4.3. La négociation

La négociation demande de s'entraîner, de distinguer les différentes étapes de la négociation et d'en connaître les impasses. Il s'agit de bien définir ses propres besoins / les besoins de son groupe, de fixer des limites de ce qu'on peut mettre à disposition comme ressources pour l'autre, et d'établir un climat relationnel apaisé pour se faire entendre.⁷⁴ Il n'est pas suffisant d'être prêt à négocier pour obtenir une négociation avec un vis-à-vis : encore faut-il être reconnu comme partenaire crédible et obligé ! Dans un mouvement social, la négociation est une partie difficile,

⁶⁹ H. Ott et K.-H. Bittl, *Manuel de pédagogie des rencontres interculturelles* (à paraître)

⁷⁰ http://www.ieccc.org/article.php3?id_article=122 (Les émotions)

⁷¹ http://www.ieccc.org/article.php3?id_article=122 (Des jugements aux ressentis)

⁷² http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_vie

⁷³ Le Pétrin, Jean-Jacques Samuel, éd. à compte d'auteur, Retrouve 81120 Le Travet.

⁷⁴ F. Delivré, *Le pouvoir de négocier, s'affronter sans violence*. InterEditions 1997

car s'agissant d'accepter un compromis, elle peut provoquer des dissensions dans le groupe.⁷⁵

5.4.4. La conciliation

La conciliation est sans doute le mode le plus répandu d'intervention d'un tiers dans toutes les cultures du monde : c'est un ancien, un sage, un père de famille, un oncle... Son mode d'intervention s'appuie sur son autorité et sur la contrainte des liens qui lient les protagonistes. Le résultat de la conciliation ne dure que le temps qu'agit son autorité de conciliateur. Il y a souvent confusion entre « médiation » et « conciliation ».⁷⁶

5.4.5. La médiation

La médiation est une démarche par laquelle un tiers extérieur compétent va créer un cadre relationnel sécurisant (écoute, respect des règles du dialogue) pour permettre aux protagonistes de reconstruire la confiance indispensable aux conditions d'une négociation. En toute rigueur, la médiation cesse lorsque les protagonistes arrivent à négocier : pendant ce temps de « convalescence relationnelle », le médiateur reste présent pour accompagner et garantir le processus jusqu'à un accord écrit.⁷⁷

5.4.6. Le conseil

Le conseil aussi appelé « coaching » (selon le type d'objectifs à atteindre) est une intervention d'un tiers pour aider une personne ou un groupe à dépasser une difficulté, franchir une étape. Il s'agit dans un premier temps d'aider à cerner et formuler le problème. Puis d'aider à identifier et faire appel à ses propres ressources. Avec différents outils de profil psychologique, de questionnement, de visualisation, la personne, le groupe, prend conscience de ses freins et des moyens de les contourner. On travaille dans l'ici et maintenant et on s'attache plus au « comment on fait quand on fait », « comment on peut faire autrement », qu'au « pourquoi on fait ».

5.4.7. Du « triangle dramatique » à la solidarité non partisane

Il y a souvent confusion entre « action de solidarité » et « action partisane » ; ce qui les distingue, c'est que l'action de solidarité vient en appui à des personnes victimes d'une situation d'injustice tout en gardant un esprit critique par rapport à ce qu'elles font, alors que l'action partisane se réduit trop souvent à dénoncer des « agresseurs » comme unique origine de cette situation d'injustice.⁷⁸

5.5. Résister sans violence ?

L'histoire des formes de résistance « non-violente » n'a guère plus d'un siècle. La plus ancienne de ces techniques, la grève, remonte à la période industrielle. C'est essentiellement grâce à Gandhi en Afrique du Sud et en Inde lors de la lutte pour l'indépendance, puis grâce au mouvement des droits civiques entraîné par M.L. King aux USA, qu'ont été mises au point quantité de techniques de résistance. Chaque résistance populaire qui s'en est inspirée a apporté son lot de créativité, jusqu'aux spectaculaires et simples moyens mis en œuvre à Seattle en 1999.

5.5.1. Les techniques de résistance

Elles ont été créées pour répondre à des situations d'injustice, d'agression, de répression très différentes. Elles concernent aussi bien l'interpellation de l'opinion publique, la popularisation des objectifs poursuivis, les actions d'obstruction pour gagner du temps ou du terrain, des actions de non coopération pour dénoncer la complicité des acteurs ou des lois avec l'injustice, des techniques de protection en cas de répression, de maîtrise de la provocation, etc.⁷⁹

5.5.2. La désobéissance civile

Les principes de la désobéissance civile ont été involontairement posés par l'écrivain H.D. Thoreau. Déjà La Boétie, dans son essai « De la servitude volontaire » avait remarqué que le peuple qui se soumet à la tyrannie d'un seul est pour une part complice de son asservissement. Reprise par Gandhi, cette idée a été développée à grande échelle lors de la lutte pour l'indépendance de l'Inde et reste très actuelle comme méthode pour dénoncer des situations

⁷⁵ H. Ott, *A la recherche du compromis*, Alternatives non-violentes n° 143, 2005

⁷⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Conciliation>

⁷⁷ Michèle Guillaume-Hofnung, *La médiation* Que sais-je n° 2930 PUF, 1995

⁷⁸ H. Ott, *De l'esprit partisan à l'action solidaire*, www.ieccc.org/article.php3?id_article=132

⁷⁹ H. Ott, *S'entraîner à l'action publique sans violence*, Cahier d'IECCC n° 3, 2006, p. 34 ss.

d'injustice, des menaces sur la santé, l'environnement, les droits humains, la sécurité des populations civiles.⁸⁰

5.5.3. Le programme constructif

Pour qu'une situation d'injustice dure, il faut que les personnes qui la subissent « coopèrent » indirectement, involontairement. En s'organisant pour redevenir acteurs de leur avenir, elles peuvent mettre en œuvre un programme d'action qui vise la satisfaction de leurs besoins et où les moyens sont conformes à la fin espérée. Cette démarche comporte une dimension éminemment pédagogique de réalisme et d'efficacité.⁸¹

6. Former des « leaders sociaux »

6.1. Origines et actualité

La formation de « leaders sociaux » existe depuis un certain nombre d'années. Le personnage emblématique de cette démarche est sans conteste Saul Alinsky (1909-1972) sociologue américain, considéré comme le père de l'organisation communautaire. Sa méthode inspira de nombreuses formations d'organismes communautaires aux États-Unis. Il s'est rendu célèbre par la publication du « Manuel de l'animateur social ». ⁸² Différentes démarches de formation de « leaders sociaux » sont développées par des ONG (UPAFA, CAFOLIS, etc). Il semble qu'elles se préoccupent pour l'instant plus d'apports d'informations et d'analyses de la réalité. Or il est urgent qu'elles puissent intégrer aussi la formation aux méthodes d'animation d'un groupe, comme l'organisation - gestion du pouvoir, la conduite du changement, la prise de décision au consensus, la prévention des conflits et l'intervention en situation de crise, les méthodes de créativité, de renforcement des valeurs et convictions, et l'accompagnement personnalisé des leaders eux-mêmes. Tout cela se résume par les **7 C du leadership** : Conviction, Consensus (et engagement), Clarté, Communication, Cohérence (et constance), Congruence, Créativité.⁸³

6.2. Fondements pédagogiques d'une formation de leaders, animateurs, facilitateurs

Savoir être...

Savoir être : les relations, l'autorité, la confiance...

- la confiance et sa dimension culturelle. Comment la créer, l'approfondir, la garantir ? Que faire avec les « déceptions » ?
- l'intuition : apprendre à faire confiance à son intuition ;
- que faire de son sentiment d'impuissance, comment sortir de sa position de victime ?
- être garant de soi : connaître ses besoins, accueillir ses peurs, ses émotions, ses propres limites, ses modes de réaction, poser des limites / refuser de se sacrifier ;
- connaissance de soi (typologies de personnalité, reconnaître / accepter ses propres préférences) ;
- communiquer sur ses propres visions pour le groupe ;
- les symboles et les rites dans les processus d'accueil et d'intégration ;

⁸⁰ http://fr.wikipedia.org/wiki/Désobéissance_civile

⁸¹ H. Ott, op. cit p. 29 s.

⁸² *Rules for radicals*, 1971. *Le manuel de l'animateur social*, Seuil 1976 (épuisé). Résumé des grandes lignes de ce livre, voir François Vercoutère et Fabrice Dupuis sur <http://www.rhone-alpes.centres-sociaux.org/spip.php?article38>.

⁸³ J. Nicholls, *Communiquer et déléguer*, p. 201-202.

NB des méthodes de travail (cf. chapitre 5) permettent de sensibiliser et d'approfondir ces dimensions.

... et savoir faire : le management, le pouvoir, assumer des responsabilités et leurs fondements interculturels.

- organiser, structurer un groupe à partir des besoins, définir le contenu des responsabilités et choisir - déléguer les personnes qui les assument ;
- relations humaines dans l'équipe, définir les projets, clarifier les règles ;
- techniques de communication : écoute active, reformulation, empathie (place des émotions), dimension culturelle (implicite - explicite...) ;
- techniques de prise de décision (vote, consensus) ;
- techniques de travail sur les conflits : auto aide, conseil, médiation ;
- techniques de modération - animation ;
- techniques de conseil : visualiser les différences culturelles, clarifier les processus de groupes ;
- techniques d'évaluation ;
- techniques de planification : processus de planification, actions.

NB : ces techniques peuvent être découvertes au travers d'écrits et nécessitent un travail d'entraînement en groupe et d'analyse de la pratique.

Développer un équilibre, accepter la tension entre ces deux dimensions.

- s'autoriser à être soi-même et avec les autres ;
- se réconcilier avec soi-même, prendre conscience de son sentiment de culpabilité (réaction et fondements), développer sa responsabilité par rapport à sa propre histoire ;
- découvrir ses rôles et ses responsabilités ;
- équilibrer compétences et recherche de confiance ;
- clarifier ses propres valeurs, volontés, et ressentis ;
- spiritualité : reconnaître les limites de nos actes.

NB ce travail se fait sous forme de conseil - coaching et de temps de retraite.

6.3. Concept pédagogique pour la formation de leaders sociaux et d'animateurs, en contexte multi acteurs

« Le pouvoir est le résultat d'une unification communicative et sert la praxis - les actes communs. Le but de l'unification, c'est la décision, la décision pour agir » (Annah Arendt)

« Au fond, la relation inter humaine est le lieu essentiel où se joue une vie dialogique, ce qui ne signifie pas qu'on doive avoir beaucoup à faire avec des humains ; bien entendu c'en est „une“ (vie), en ce sens que lorsqu'on a à faire avec l'humain, on est réellement avec lui » (Martin Buber).

Dans son livre *Pédagogie des opprimés*⁸⁴, Paolo Freire a dénoncé, comme d'autres pédagogues humanistes avant lui, „l'apprentissage entonnoir“. De récentes recherches sur le cerveau ont confirmé ses thèses. Apprendre se fait de façon interactive. Cela suppose un rapport au thème, lequel est en lien direct avec la personne, le groupe et leur environnement. L'apprenti définit lui-même son processus d'apprentissage et prend conscience de lui-même par le processus. L'enseignant est un apprenti impliqué dans ce processus d'apprentissage, qui garantit le cadre. Par lui, les questions du pouvoir et des résistances sont rendues visibles. Freire se réfère au principe dialogique de Martin Buber.

La pédagogie de la Gestalt, élaborée à la même époque, ajoute à la démarche de l'apprentissage l'aspect global du premier et de l'arrière-plan. A chaque contenu visible correspond un lien caché, c'est pourquoi il est toujours important de rester dans la perception, l'attention, la conscience (awareness) de ce qui se passe dans l'instant. Cela signifie que les participants sont encouragés à entrer en contact direct avec eux-mêmes et leur environnement. Dans le cadre d'un

⁸⁴ Maspéro, 1974

travail de changement social cela signifie « rester en lien avec ses propres visions et ses doutes ». Les changements et le développement des mouvements sociaux passent par des phases bien définies : le cycle de la Gestalt, la TZI (Interaction centrée sur le thème) la théorie systémique, le MAP et le U-process peuvent servir de repères.

À côté de ces cadres de référence de l'apprentissage liés aux confrontations structurelles, il y a aussi les légitimations culturelles. Sur quoi sont fondés le travail, les combats pour la paix, la justice et la protection de la création, quelles valeurs, quels idéaux, sont associés consciemment ou inconsciemment à ces fondements ? L'acte pédagogique implique une confrontation entre soi et ses propres justifications culturelles, comme entre les changements structurels et leurs justifications culturelles. La pédagogie produit des rituels et des conditions de cadre pour le changement. Elle est porteuse de valeurs et d'une vision du changement.

6.4. Structure et contenu d'un projet formation

Conditions pédagogiques

Le cadre temporel de cet apprentissage devrait s'étaler au minimum sur une année. Le nombre de participants ne devrait pas dépasser vingt pour les sessions en présentiel, 4 à 6 pour les groupes de soutien. L'équipe de formateurs (2 personnes au minimum) doit être stable. A quoi il faut ajouter les auteurs de supports médias et les coaches.

Les stages devraient être construits en conformité avec les critères définis ci-dessus : centrés sur le processus, dialogiques, participatifs, centrés sur les expériences des participants. Les supports médias doivent être construits de façon dialogiques, et pouvoir être améliorés. Les participants doivent pouvoir améliorer et élargir les contenus, par leurs travaux personnels, leurs retours et apports.

Les formateurs doivent pouvoir s'engager de façon authentique dans le processus d'apprentissage, sous forme d'« être avec ». Les apprenants sont sujets du processus : les contenus et sens des exercices sont explicités, les consignes des exercices sont transparentes. Des tours de parole quotidiens, sur le déroulement et sur l'implication personnelle, servent de repères importants pour les stagiaires et les formateurs. Les formateurs dirigent les stages, ils définissent le cadre de l'apprentissage et maintiennent la structure pour le processus. Ils partagent entre eux et doivent aussi soumettre leur dynamique à un processus de supervision.

Déroulement

À partir des résultats de notre recherche et de nos expériences de plusieurs années dans le secteur de la formation internationale, nous considérons comme minimum un développement en trois phases. Pour cela nous proposons un mélange de présentiel et de transmissions par supports médias (textes, sites interactifs et films).

La phase 1 : une session en présentiel de 10 jours qui a pour objectif de **renforcer la perception de ses propres positions et de ses modes de comportement**. On développera les thèmes suivants :

1. Travail biographique : comment en suis-je arrivé-e à ma situation aujourd'hui ?
2. Perception des forces et faiblesses personnelles, « empowerment ».
3. Comment fonctionne mon organisation : les rôles, le pouvoir, les responsabilités fonctionnelles - opérationnelles, les objectifs politiques officiels et cachés, la prévention et transformation des conflits ?
4. Quelles représentations culturelles : légitimité de la direction, du pouvoir, des objectifs ?
5. mise en œuvre pratique de transformation des conflits, d'animation de groupe et de médiation, confrontation avec son propre rôle et les résistances qui y sont liées, les méthodes d'action constructives et défensives.

6. Macroanalyse : introduction.
7. Intervision et consultation collégiale (introduction et apprentissage.)
8. Contrat d'apprentissage : définition d'objectifs au niveau personnel, structurel et culturel. Construction du groupe. Travail de contrat.

Les groupes d'intervision.

Des „groupes d'intervision“, doivent émerger pour permettre un accompagnement pendant tout le temps du processus. Mise en place des forums Internet et lieux de „chatt“. Travaux écrits à réaliser entre les sessions en présentiel.

Développement de projets.

Chaque stagiaire a un projet à définir et à réaliser dans un délai de six mois à un an, pour développer un projet dans son organisation. Les „groupes d'intervision“ et les responsables de la formation le soutiennent avec des consultation via Skype.

Phase 2 : une phase d'information, d'auto-apprentissage avec le soutien actif des membres des groupes d'intervision. Les matériaux disponibles sont conçus de façon interactive, de sorte que le lecteur va être directement questionné et doit à la fin pouvoir définir sa propre position, faire le lien avec ses propres expériences. Des exemples typiques sont discutés.

Contenu des dossiers de documents pour stagiaires

1. Fondements de l'Analyse Transactionnelle, théorie de la Gestalt, Analyse systémique ;
2. Fondements des relations de groupe (Bion, Perls, Berne, Cohn)
3. Le pouvoir – confrontation (Arendt, Steiner)
4. Développement de mouvements sociaux (Moyer, Matthiesen)
5. Pédagogie des opprimés, macroanalyse, action „non-violente“ (Freire etc.)
6. Fondements de la transformation constructive de conflits, ATCC (Ott, Bittl)
7. Fondements de la communication
8. Fondements du développement d'équipe
9. Fondements de l'animation de groupe
10. Fondements de la médiation
11. Fondements de la consultation et développement d'organisation
12. Les théories du changement
13. Management de projet
14. Outils et méthodes de formation à l'analyse de situation, de créativité, de travail interactif, d'apprentissage sociétal...
15. Outils de conseil pour ONG

Phase 3 : réflexion et ancrage.

Un séminaire intensif de 10 jours pour confronter les connaissances apprises et acquises avec une situation concrète : mise en œuvre pratique de transformation des conflits, d'animation de groupe et de médiation, confrontation avec son propre rôle et les résistances qui y sont liées, le thème du deuil et de l'encouragement, les méthodes d'action constructives et défensives. Réflexion biographique sur les phases de la formation.

6.5. Perspectives

Dans un premier temps, quelques cycles pourront être développés dans tel ou tel pays ou sur un continent : ce sera un moyen pour en améliorer le contenu, les méthodes, les supports.

Il est par contre tout à fait raisonnable de penser qu'il faudra rapidement mettre en œuvre des formations de formateurs pour démultiplier et alléger la mise en œuvre du projet, être au plus près des populations locales et des systèmes culturels spécifiques.

Cela nécessitera des moyens financiers conséquents dans la durée, un investissement dans des

supports pédagogiques classiques (papier) et d'autres adaptés aux nouvelles technologies de la communication. Car investir dans la formation des humains c'est investir pour une humanité plus solidaire.

7. L'apprentissage en ligne

Parmi les supports, les technologies de l'information et de la communication modifient en profondeur le paysage de la formation. Dans la formation à distance (FOAD), elles permettent tout à la fois de diminuer le temps de présentiel, de faciliter et démultiplier l'accès aux informations qui étaient transmises sous forme de cours, et surtout d'en améliorer la présentation. Elles nécessitent en contrepartie de repenser les contenus et d'élaborer de nouveaux outils pédagogiques associant images, sons (films) et apports conceptuels.

Définition

L'apprentissage en ligne (E-learning) est une modalité pédagogique et technologique qui concerne la formation continue, l'enseignement supérieur comme la formation en entreprise, c'est-à-dire pour des apprenants adultes ayant une certaine autonomie dans l'organisation de leur processus d'apprentissage. S'il permet de s'affranchir de temps de présentiel, il suppose toujours l'accompagnement d'un tuteur (facilitateur, médiateur).⁸⁵

Typologie de l'apprentissage en ligne

Sur l'axe de l'espace formateur – apprenant, on parlera de formation en présentiel ou de formation à distance. Sur l'axe du temps de la communication, on parlera d'outils synchrones (en direct : le professeur face à ses étudiants, une séance de "chat" ou une visioconférence) et d'outils asynchrones (forum, courrier électronique, DVD). On peut choisir entre un apprentissage 100% en ligne, accompagné d'un tuteur, et un apprentissage mixte qui combine l'utilisation du e-learning et d'un mode en présentiel, indispensable aux processus d'apprentissage aux comportements en groupe.

L'intérêt de l'apprentissage en ligne est à la fois de réduire les temps de présentiel et de rendre des informations accessibles à un grand nombre de personnes, quelles que soient les distances. Une partie d'échanges verbaux peut être aussi réalisée grâce aux technologies de la communication (mais privés de la dimension non verbale). La réalisation des supports d'acquisition, de partage d'information, demandent des compétences quasi professionnelles pour avoir un caractère pédagogique certain.

Dans le cadre d'une formation de « leaders sociaux » où la partie relationnelle des échanges joue un grand rôle - car c'est à ce niveau que ce joue l'essentiel du changement - il faudra conserver des temps de confrontation en présentiel. Et effectivement, se servir des outils de communication pour diffuser et échanger sur les techniques de conduite de groupe, l'acquisition de méthodes, de grilles d'analyse etc.

Ce type de formation à distance suppose l'accès à une « plate-forme » : « Une plate-forme est un outil informatique rassemblant plusieurs outils destinés à construire un contenu accessible en permanence, à partager des ressources, à collaborer à partir de bases de données, à échanger virtuellement via un forum, à informer, à planifier. La plate-forme rassemble. Elle simplifie l'accès à des outils différents. Tout y est transparent pour l'utilisateur. »⁸⁶

On peut trouver un grand nombre de plates-formes : mentionnons à titre d'exemples ACOLAD

⁸⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_en_ligne

⁸⁶ Hubert Javaux, in La lettre de l'IMF (Institut méditerranéen de formation et de recherche en travail social) n° 15 / mars 2007, p. 8, consacré à *La FOAD (Formation à distance) une alternative pédagogique*.

(Apprentissages COLlaboratifs A Distance), qui est un projet coopératif de mise à disposition des ressources pédagogiques par les enseignants de Paris Sorbonne ⁸⁷, Caroline, plate-forme Open Source de formation à distance et de travail collaboratif, traduite en 35 langues ⁸⁸. Citons aussi l'institut international Transcend ⁸⁹, Terre Citoyenne ⁹⁰, CAFOLIS dont une des missions est justement d'être une plate-forme pour la formation de leaders sociaux.⁹¹

Avantages et limites d'un apprentissage par Internet

Avantages :

- accès aux documents à lire et possibilités d'un travail interactif sur le management
- fori de discussion sur des thèmes spécifiques
- un wiki spécifique au leadership qui diffuse et permet de travailler tous les thèmes particuliers
- des conférences vidéo qui peuvent être utilisées pour le développement de projets ou des discussions sur des thèmes spécifiques ⁹²,
- conseil et coaching par le biais de Skype pour des leaders et des collègues.

Limites :

- tous les apprentissages orientés sur le processus, le travail biographique, les démarches pédagogiques à partir de la Gestalt, les jeux de rôles etc sont incompatibles par formation à distance.

En guise de conclusion

Au cours de ce parcours, nous avons été amené à définir de nombreuses notions, à décrypter des processus de groupes et des dynamiques individuelles profondes sur fond d'enjeux complexes de changement social dans une société de plus en plus mondialisée.

⁸⁷ E- Coursus, La plateforme Acolad, <http://www.paris4.sorbonne.fr/e-cursus/texte/acolad.htm>

⁸⁸ Caroline.net, <http://www.claroline.net/>

⁸⁹ Transcend International : a network for peace and development, <http://www.transcend.org/>

⁹⁰ <http://www.terre-citoyenne.org/des-ressources.html>

⁹¹ CAFOLIS (Centro andino para la formacion de lideres locales)

http://www.cafolis.org/index.php?option=com_content&task=section&id=15&Itemid=79

⁹² Le CNAM de Millau est équipé d'un pôle de vidéo-conférences appelé Pyramide, accessible à IECCC à des conditions très favorables

Nous avons cherché à rendre évidente l'articulation entre ces éléments et à montrer comment il est possible de les piloter de façon consciente afin de limiter les souffrances engendrées par tous les conflits.

Sans prétendre avoir donné une « solution » à ces questions universelles, nous faisons le pari que l'humanité a progressé dans le sens de plus de respect des différences et plus de capacités de coopération, chaque fois qu'elle a su mettre des mots sur les « démons » qui nourrissent les processus d'exclusion et de guerre.

Au sein de la société civile, les « leaders sociaux » représentent un enjeu important parce qu'ils sont à la croisée de dynamiques du changement rendues nécessaires par la pression de l'environnement mondialisé, l'émergence de besoins nouveaux, des écarts entre riches et pauvres qui se creusent. Ils ont une très grande intuition de ces dynamiques qu'ils savent amplifier ; ils ont un très grand pouvoir d'influence et d'entraînement, d'« empowerment », pour donner le goût de la résistance à des populations souvent sans repères. Ils savent communiquer leur enthousiasme pour rendre visibles de nouveaux horizons. Ils peuvent faire bouger beaucoup de frontières. Et ils peuvent aussi être victimes de leurs propres contradictions cachées. Ils ont donc besoin d'être accompagné pour gagner en efficience et en crédibilité.

Le développement de formations sur les méthodes d'animation, d'intervention et d'accompagnement à des pratiques multi acteurs est indispensable pour doter les leaders et animateurs sociaux d'outils à la mesure des enjeux actuels. Ceux-ci sont liés à l'émergence d'une société civile de plus en plus concernée par la « gouvernance » et des choix de société et de développement qui s'imposent à court et moyen terme.

Il est donc indispensable de repérer les personnes en capacité de devenir « leader » dans leurs réseaux et de leur offrir la possibilité de se former pour être en capacité de médier le local et le global, de devenir des « leaders » en capacité d'animer, du moins de participer de façon constructive à des processus multi acteurs. Il faudra aussi encourager ces « leaders » à accepter de faire une part du chemin, à travailler sur eux-mêmes, à développer leurs potentialités par-delà et grâce à leurs propres difficultés. Car chaque fois que ce sera le cas, tout le monde en bénéficiera.