

FABRIQUER DU COLLECTIF ?

ENTRETIEN AVEC DAVID VERCAUTEREN*

PROPOS RECUEILLIS PAR CLÉMENCE GARROT-HASCOËT**

À PROPOS DE

David Vercauteren, avec la collaboration de Thierry Müller et Olivier Crabbé,

Micropolitiques des groupes.

Pour une écologie des pratiques collectives,

Paris, Les prairies ordinaires, 2011 (2007).

L'ambition de *Micropolitiques des groupes*, rédigé collectivement en 2007 et qui a connu depuis plusieurs vies éditoriales, est de «faire circuler des récits en vue de nourrir des cultures de la fabrication collective». Toute une galaxie de situations, problèmes ou exigences émerge lorsqu'on veut faire groupe : *Micropolitiques des groupes* les épingle joyeusement sous la forme d'un dictionnaire à l'usage des militants, mais pas seulement. David Vercauteren est le principal conteur de cette aventure collective.

C. G. H. : On n'arrivera pas à faire ici le tour de *Micropolitiques des groupes*, alors je voudrais seulement tenter de tirer quelques fils. Ma première question va être d'ordre un peu général. Il y a cette image au début de *Micropolitiques des groupes* d'une pierre sur le bord de la route, pour les militantEs à venir. C'est un beau cadeau que vous nous avez fait là... Est-ce que tu peux revenir sur la genèse du projet ?

D. V. : Nous sommes une génération d'activistes qui débarquons dans une scène politique complètement chamboulée. Les plus vieux, si l'on peut dire, ont vingt ans au début des années 1990. Les années 1980 ont déjà fait une partie de leur sale boulot : ensevelir sous des gravats de pierres les poussées de vie et de luttes des années 1960-1970. Le hasard de l'histoire avec la chute du mur de Berlin confirme dans son bon droit cette nouvelle force dite «néolibérale» : «c'est la fin de l'histoire» ou «la paix pour cent ans» (Bush père). La gauche est dans les cordes. L'assurance d'un avenir qui chante ou d'un printemps des peuples a fait place à un large doute ou à un scepticisme plus ou moins radical. En un mot, la confiance en ses propres forces n'y est plus. Pourtant, dans ce paysage gris, des coups de tonnerre et des éclairs fissurent la belle unanimité du moment : les zapatistes en 1994,

la grève de 1995 en France, les marches blanches en Belgique en 1996 (phénomène politique auquel les Français n'ont pas compris grand-chose), les émeutes de Seattle en 1999...

On a surgi dans ce creuset-là avec l'énergie des jeunes années. On était un baril de poudre qui cherchait sa mèche. On l'a trouvé à Madrid, en 1997, à travers une forme : les centres sociaux occupés et autogérés. On transplante l'idée à Bruxelles, on y rajoute notre touche avec la création d'une myriade de collectifs (sans papiers, chômeurs, anti-OGM...). Pendant deux ans, on va secouer le consensus belge, créer des alliances avec d'autres acteurs et obtenir quelques victoires partielles (premières régularisations, arrêt des visites domiciliaires des chômeurs par les agents d'État, etc.). On va expérimenter des formes de vie et d'action et goûter aux joies de la répression directe (la police) et indirecte (les procès).

Après deux ans, la machine appelée Collectif sans nom se détraque. On essaye de comprendre. On voyage dans d'autres expériences pour s'y nourrir. On invite différents groupes à Bruxelles pour tenter de saisir ensemble ce que l'on va commencer à appeler (en référence à Guattari) la «*micropolitique des groupes*». En 1999-2000, émerge donc cette question des agencements collectifs ou des manières de penser son cheminement.

*David Vercauteren vit à Bruxelles. Son parcours militant l'a mené des Verts pour une Gauche alternative au Collectif sans nom, puis au Collectif Sans Ticket. Il prépare un livre autour «des mouvements de résistance en Angleterre de Thatcher à aujourd'hui : Héritages et bifurcations à gauche».

**Clémence Garrot-Hascoët est militante féministe et membre de l'équipe d'Éditions Amsterdam et du collectif éditorial de la Rdl.

À quelques-uns, on tire l'un des fils de cette expérience (le Collectif sans ticket), avec la ferme résolution de ne plus tomber dans certaines erreurs. De 1999 à 2003, on est repartis dans une foule d'actions, d'activités, de productions de savoirs au niveau des transports publics et de l'élaboration d'un point de vue autour de la « *mobilité bridée* ». On réussit à faire émerger un débat sur la gratuité des transports en commun pour toutes et tous. Et même mieux, pour un temps la région bruxelloise, dans sa note d'intention gouvernementale (2003), va ratifier noir sur blanc sa volonté d'ici la fin de la législature de mettre en œuvre la gratuité pour tous dans l'ensemble du réseau. Mais, au même moment, notre énergie collective commence à faire défaut. On sent physiquement que ça ne marche plus. On cherche à comprendre, mais on se sent pris dans une boule de nœuds. Les mots nous manquent pour exprimer ce qui nous traverse et surtout pour nous redonner appétit à cette expérience collective.

Pour la seconde fois en quelques années, on retombe sur le problème des pratiques collectives. Pour le coup, la question est devenue brûlante. D'abord à travers un léger énervement : comment se fait-il que nous n'ayons pas réussi à épouser cette question dès le début du groupe, ou au moins à son milieu ? Et ensuite depuis une nécessité : comment construire une culture, des techniques qui puissent nous « contraindre » à devenir sensibles, capables de vivre et de penser cette question ?

Du coup, vous tentez de réhabiliter concrètement la question de la micropolitique comme front non « secondaire », en développant en particulier l'idée qu'il faut sortir d'une conception des

luttons sociales articulée autour de la figure de l'ouvrier, dans laquelle on s'écrase d'une certaine manière devant « la cause ». Tu peux développer cela, cet héritage laissé par la gauche ouvrière et ce que l'on peut en faire, ce qu'il faut remettre en cause mais aussi ce qu'il faut garder en mémoire ? Comment l'idée de micropolitique vient perturber tout cela ?

Je voudrais surtout développer la question de l'héritage. Le fait de poser cette question d'un héritage du mouvement ouvrier est le signe qu'il s'est passé quelque chose. Je crois que ce n'est pas en ces termes que, dans les années 1960-1970, l'on posait le problème. Il s'agissait à l'époque de prolonger d'une façon critique ou non l'expérience ouverte par la Révolution d'octobre 1917 ou par 1936. Aujourd'hui, la question a changé. Mais qu'est-ce qui a changé ?

Je crois que nous sommes encore sous le coup d'une défaite ou plus exactement de quelque chose qui a été défait, et cette défaite affecte peu ou prou l'ensemble des composantes de la gauche. Je suis actuellement dans le Nord de l'Angleterre, à Leeds, dans un paysage marqué par cette histoire industrielle. C'est dans cette contrée que le capitalisme industriel est né il y a un peu plus de deux siècles. Ce territoire est marqué par toutes ces pierres grises/noires, ces entrepôts, ces usines et ces centaines de cheminées à l'arrêt. Il n'y a plus grand-chose qui fume dans ces régions sinon l'arrière des ordinateurs.

Mais cet arrêt, il a fallu le provoquer. On ne passe pas d'un monde (industriel) à un autre (financier) par simples degrés. Le point de basculement se situe en 1984 avec sans doute la dernière grande grève ouvrière qu'ont connue nos contrées : celle opposant

EXTRAIT / L'INDIVIDU EST BIEN PLUS COLLECTIF QU'ON NE L'IMAGINE

En tout état de cause, il n'est pas sans intérêt qu'en cas de recours au vote, le groupe se pose au minimum la question de savoir ce qu'il compte faire des « perdants », quelle procédure il va mettre en place pour accompagner cette réalité, comment faire de cette faiblesse une force pour le groupe ? Une des manières de faire consiste à recourir au principe du « droit de réserve », c'est-à-dire de permettre à ceux « sans qui » ou « contre qui » la décision a finalement été prise d'avoir la possibilité de ne pas participer à sa réalisation. On peut également organiser un rôle ou inventer un artifice permettant de constituer un regard critique sur ce qui va se passer, sur les effets de la décision, ce qui, sans provoquer dans le groupe une crispation, lui demandera tout de même d'établir dans les faits la validité et l'intérêt

de la position majoritaire qu'il a prise. Cela laisse au courant minoritaire la possibilité, sur cette base d'une évaluation pratique et permanente de la décision prise, soit de remettre en question cette position, soit de revenir après coup sur sa propre position de retrait ou de désaccord et de rallier alors le reste du groupe dans la dynamique qu'il s'était donnée.

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

Une autre manière de sortir du vote et de sa production de « perdants », ou de dépasser un improbable et fatigant consensus,

consiste à se décaler un tant soi peu en se demandant si diverses pistes ne peuvent pas cohabiter. Souvent, un groupe croit sauver sa force collective en s'imposant une direction unique, une seule manière de faire, comme s'il allait de soi qu'à expérimenter parallèlement des chemins différents, on allait *de facto* vers la rupture, alors que ces diverses approches pratiques, dès lors qu'elles sont acceptées, peuvent trouver à se combiner sur le terrain et à s'éclairer mutuellement.

David Vercauteren, *Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*, version en ligne : <http://micropolitiques.collectifs.net/Decider>.



les mineurs au gouvernement de Thatcher. Un an de lutte, plusieurs morts, des divisions au sein des syndicats, au sein de la population, des solidarités aussi présentes nationalement qu'internationalement. Pendant un an, une partie du Nord était en guerre civile. Les forces soutenant Thatcher ont emporté ce conflit et détruit dans le même geste l'une des forces résistant à l'imposition du capitalisme financier à l'ensemble de la société.

Pourtant, comme nous l'a raconté Dave Douglass, un ancien mineur, la victoire aurait pu basculer dans l'autre camp. Il s'en est fallu de peu... Ce « peu », pour lui, est important. Il parle de cette « identité » ouvrière, de ce savoir d'où l'on vient et à qui on appartient, de cet apprentissage d'un métier transmis de père en fils, de cette nécessité vitale d'une solidarité qu'imposaient les conditions de travail et d'exploitation. Il parle de ce conflit comme du moment le plus fort de sa vie. Il a découvert des possibilités insoupçonnées, lié des amitiés durables, senti le coude à coude, appris à voir comment fonctionne son ennemi... Ce conflit pour lui n'est pas une défaite. Il en a fait une force.

À Londres, on rencontre Matt Wrack, président du syndicat des pompiers de Londres. À la question de l'impact aujourd'hui de cette grève des mineurs au niveau syndical, il répond : *« cette défaite est encore inscrite en nous. Elle est la première d'une longue série. » « Et aujourd'hui, chaque fois que l'on doit partir en grève, on a cette peur en nous de la défaite. »*

Lorsque l'on pose cette même question de « l'effet de cette lutte des mineurs » à des étudiants impliqués dans le mouvement anti-cuts de 2010-2011 contre les politiques d'austérité, ils nous répondent sans détour : *« On n'en discute pas trop... c'est une question difficile. »*

Cette défaite est sans doute avant tout la destruction d'une culture, de modes de vie, d'attachements, d'un certain type de valeurs (solidarité, dignité).

Penser depuis cette destruction, c'est prolonger aujourd'hui ce qui a constitué leurs forces. Cette capacité, par exemple, à faire alliance depuis des modes d'existence hétérogènes. Il n'était pas donné que des métallurgistes s'allient avec des mineurs, des dockers, des cheminots. Ils ont également créé une culture spécifique à travers un style, des chants... et le sentiment, construit lui aussi, de se sentir précédé, d'appartenir à une communauté avec ses formes de protection et d'espérance.

Hériter aujourd'hui de cette histoire, ce n'est pas « singer cette histoire » ou la répéter comme s'il n'y avait pas eu « Thatcher and Co », mais c'est sentir que leur réussite est une flèche lancée vers le futur. Mais ce futur dépendra aussi de notre capacité à engendrer un milieu susceptible d'accueillir les autres formes d'héritage (luttons des minorités, écologie, etc.).

Tout le livre affirme qu'il n'y a rien de « naturel » dans le fait de faire groupe, de s'assembler, d'expérimenter ensemble, et qu'il y a du bon là-dedans parce que, à partir du constat de non-naturalité, on peut faire un pas de côté, arrêter le mouvement pour tout repenser et peut-être changer... Comment jongler entre cette volonté de créer de l'« artifice » dans l'expérience collective et la crainte de perdre en spontanéité, de tomber dans le formalisme ? Je pense à un exemple concret que tu évoques dans le livre et peut-être que tu peux t'y raccrocher pour me répondre, celui des tours de parole successifs et minutés en réunion.

Je ne suis pas sûr que l'on va s'en sortir avec ces mots : « spontanéité versus organisation » ou cet autre couple « informel versus formel ». Je me méfie de ces couples de notions. Je les ai trop vus fonctionner comme catalyseurs d'embrouilles collectives. De plus, ils charrient tout un héritage philosophique

qui a tendance à penser les formes d'expression ou de liberté depuis un hors-sol. Le problème que l'on a tenté de poser est différent. Quels sont les territoires que le groupe tisse ? Comment pense-t-il les pratiques qui l'irriguent ?

Je suis parti de l'expérience la plus commune qu'entre les manières dont on parle de nos groupes et les façons dont on les construit, les hiatus sont trop grands pour ne pas à un moment donné s'y arrêter. C'est ce que l'on tente de faire dans le livre en attirant le regard un peu moins sur le « on est autogestionnaire, donc on fait de l'autogestion » et un peu plus sur la matérialité du groupe. Quelle est

l'expérience que l'on est en train de faire ? Quels sont les fils, les pratiques que l'on noue, que l'on construit, qui nous nourrissent, qui nous empoisonnent ?

Ton exemple de paroles séquencées et minutées est une pratique ou un dispositif parmi d'autres. De quoi est-elle faite ? On imagine : un geste, un lever du doigt, un médiateur qui enregistre sur un bout de papier l'ordre de succession, une montre et quelqu'un qui fait le timing (deux minutes par exemple). On a normalement un ordre du jour avec un point censé articuler l'ensemble des propos émis.

Ce premier ensemble se connecte ou entre en rapport avec d'autres composantes qui agissent



directement sur la réunion. Par exemple, le bois qui grince sous le poids des corps, les pieds qui s'agitent, le degré de confiance en cette pratique, la lumière trop ou pas assez forte, les regards qui s'échangent, les paroles échangées avant la réunion...

Ensuite, cette pratique du « minutage » s'inscrit dans l'histoire du groupe (elle arrive à un moment pour telle ou telle raison, puis elle se transforme en habitude) et plus généralement dans la texture plus profonde du groupe (les discussions eues ou tues, les changements opérés, les conflits passés ou encore larvés, les nouveaux et les anciens, les événements lointains, etc.). On ne peut pas savoir à l'avance si l'artifice choisi ou créé va produire quelque chose. On entre dans une zone d'indétermination.

Alors, comment évalue-t-on une pratique ? Simplement par la capacité que cette pratique apporte aux groupes. Par exemple « *on est devenu capable à travers elle de penser des choses qu'on n'aurait pas pu penser avant* ». Quand ces moments-là arrivent, le critère est souvent très sensitif. L'énergie dans le groupe devient fofolle. *A contrario*, il se peut que cette pratique ait apporté à un moment donné quelque chose mais qu'aujourd'hui elle enserme et empêche une pensée de s'effectuer. Le critère est aussi direct et sensitif : on s'emmerde. Il s'agit alors de changer la règle, de faire autre chose...

Il va de soi qu'un type de pratique peut être le signe d'un agencement de pouvoirs qui s'appuie sur elle pour fonctionner. Pour le peu que j'ai fréquenté les congrès ou les assemblées syndicales en Belgique, cette pratique du minutage et du séquençage de la parole est devenue une manière d'organiser les échanges pour que rien ne se passe.

Mais quoi qu'il en soit, là où l'on peut encore penser ces manières de faire collectivement, la question est toujours celle de ce que les Américaines ont appelé l'« *empowerment* ». À travers l'expérience de telle ou telle pratique, augmentons-nous notre capacité d'agir, de penser ?

La question pour moi, c'est aussi : augmenter la capacité d'agir et de penser de qui ? Si je donne l'exemple de la parole séquencée, c'est aussi que l'accès à la parole est typiquement un enjeu genré (entre autres). Si tu regardes la répartition de la parole entre hommes et femmes dans une réunion mixte, la chose est très claire : les hommes parlent plus, coupent la parole, « changent de sujet », etc., les femmes parlent moins, acquiescent avec la tête, « rebondissent »... Le minutage, c'est surtout une pratique perçue comme chiantie par les gens « brillants » qui savent parfaitement capter un auditoire, qui peuvent parler deux heures en continu, et qui se sentiront limités ou frustrés en réunion ; sans vouloir défendre cette pratique à

tout prix, elle est moins chiantie pour d'autres. Or dans ton « on s'emmerde », on a l'impression d'un consensus : je crois que ça n'est pas toujours le cas. Là où je veux t'emmener, c'est sur le terrain des rapports de forces, mais surtout de la capacité d'agir des minorités, à l'intérieur d'un groupe.

Nous sommes avec ces questions de techniques dans une politique de l'usage. Il n'y a pas de recette qui vaille en tout lieu et en tout temps. Ce sont des histoires locales, toujours situées, prises dans des habitudes et des devenirs singuliers. L'un des enjeux est de tisser depuis ces expériences un savoir qui peut compter pour un groupe. Passer, en somme, d'une série de « je » à un « nous » qui se construit et se nourrit depuis la pluralité des différences. Ce passage est une actualisation des rapports de forces ou de pouvoirs qui traversent un groupe. Ce n'est pas les nier mais au contraire faire avec eux.

Le pluriel ici est important. Il y a une pente glissante autour de ces questions du pouvoir qui consiste dans la tendance à l'isoler et le psychologiser dans le même temps. Nous aurions alors Un pouvoir aux mains d'Une personne ou d'Un petit groupe, par exemple. La proposition ici est de penser cette question depuis les rapports et les positions qu'un groupe fabrique et structure au fil de son expérience.

Starhawk¹ est une aide précieuse quand elle nous invite à penser les rôles qui habitent un collectif. Elle dresse une série de portraits de « *rôles implicites* » que l'on retrouve dans la plupart des groupes, rôles dont il s'agit de souligner l'apport pour le groupe, ainsi que la possibilité d'une reprise collective des questions auxquelles ils sont attentifs. Quand elle nous parle du rôle de la princesse, ça pourrait être dans ton exemple, le rôle du prince qui ne s'imagine pas qu'une réunion ne pourrait pas commencer sans lui, qui a son mot à dire sur tout... ou le rôle du dragon qui est celui ou celle dans le groupe qui est attentif aux ressources du groupe, à ses limites... ou encore le rôle du serpent qui entend ce qui se dit dans les couloirs, les rumeurs, et qui les ramène sur le devant de la scène... À travers ces exemples, et il y en a d'autres, se tisse une pluralité de positions et de forces qui font exister le groupe. Et la question que Starhawk pose est de savoir comment chacun de ces rôles avec ses forces, ses limites, ses attentions, peut devenir porteur d'une question dont les groupes peuvent s'emparer. Par exemple, le dragon est attentif à : « *notre manière de travailler est-elle viable ?* » ou le serpent fait exister un ensemble de questions du type : « *comment les gens se sentent ?* » « *Quels sont les conflits que les gens esquivent ou qui couvent ?* »

Les rôles que les gens prennent dans les groupes sont bien souvent liés à leurs positions de classe ou

de genre. Par exemple, le rôle du corbeau, celui ou celle qui voit loin, est effectivement occupé la plupart du temps par un homme blanc de classe moyenne ou haute. C'est une contraction d'habitudes héritées de la famille, de l'école. Entamer une discussion sur là d'où on vient (en termes de classe, de pays...) est important dans les groupes pour apprendre à se connaître. L'enjeu est d'apprendre à nommer les différences qui passent par ces positions sociales, culturelles ou de genre. Et puis, on ne sort pas de nulle part, ces positions sont aussi autant de clivages, de séparations, de peurs de l'autre qui traversent les corps comme les groupes. Que ceux-ci soient aussi peu mixtes (hommes-femmes, Noirs-Blancs, etc.) a sans doute à voir avec les évidences liées à ces positions sociales ou autres. Nous sommes imbibés d'images, d'affects renvoyant explicitement ou implicitement à des histoires coloniales, patriarcales, de hiérarchisation sociale. Et le fait de se dire de gauche, féministe ou antiraciste n'est pas un sauf-conduit. Il y a une part de soin, de travail de guérison à agencer au sein même des collectifs pour faire en sorte que ces lignes de race, de classe et de genre qui traversent et séparent la plupart du temps les groupes deviennent une force pour eux.

J'ai une question qui va dans le même sens, c'est-à-dire qui touche aux rapports de force internes aux groupes, des rapports qui ne viennent pas de nulle part, et qui ont tendance à se naturaliser, au sens de passer pour naturelles. Il y a un grand nombre de collectifs qui fonctionnent avec des contraintes, que ce soit en termes de délais (produire une revue à parution régulière), de responsabilité financière (toucher des subventions et devoir rendre des comptes à des institutions) voire de responsabilité salariale – tout cela fonctionne généralement de concert. Ce sont des éléments qui changent les dynamiques internes : tous les militants n'ont pas le même statut, la même implication, ça ne représente pas les mêmes enjeux pour tout le monde. J'ai l'impression que *Micropolitiques des groupes* aborde assez peu ces questions qui pour certains groupes (et en particulier ceux qui fonctionnent avec des salariés) sont des sujets brûlants et pour lesquels on manque de ressources. Tu peux en dire quelques mots ?

Les projets, les groupes, nos vies ne s'inscrivent pas dans un hors contexte. On naît, on se déploie, on se bagarre depuis cette machine à deux têtes nommée communément État et Capital. Ce n'est pas une métaphore d'énoncer que le milieu produit par cette machine est à haute teneur toxique. Les pratiques collectives ne sont pas externes à ce milieu, elles s'y

lovent, elles s'y déploient, et si l'on n'apprend pas à protéger et à nourrir les agencements collectifs, il y a de fortes chances pour que ceux-ci s'affaiblissent rapidement.

Pour le dire autrement et prolonger ta question, une association est un milieu qui contracte et produit un certain nombre de relations. Une partie de celles-ci se construisent en vue de préserver, de maintenir l'agencement collectif. Je les appelle les « forces domestiques ». Elles naissent et se déploient depuis un ensemble de décisions que l'association effectue à un moment donné. Elles marquent l'histoire du groupe et l'orientent vers telles ou telles directions.

Je les ai rencontrées tantôt dans mes activités militantes, tantôt lors d'interventions extérieures dans des associations. Je vais raconter trois de ces « forces domestiques » liées à ce que tu appelles le « fonctionnement avec contraintes ». La manière dont je vais les caractériser consiste à en tirer l'un ou l'autre trait potentiel ou limite. Autrement dit, ce sont des lignes abstraites.

La première est appelée la force « pérenne ». L'arrivée ou l'installation du salariat dans une association peut accroître la solidité, la permanence dans le temps du projet. Au fil du temps s'effectuent des formes d'accumulation de compétences et d'informations nécessaires au déroulement des activités. À travers elles se créent aussi des formes de partage entre un intérieur et un extérieur, entre ceux qui sont là et ceux qui passent, ceux qui détiennent l'information et ceux qui la reçoivent... Ce dédoublement peut exister au sein même de la structure entre le conseil d'administration (bénévole) et les permanents salariés. Qu'il y ait différenciation de territoire n'est pas un problème, cela le devient lorsque ce rapport agit sur un mode exclusif. Entre « l'interne » et « l'externe » s'effectue alors une distribution de pouvoir où « l'externe » sent relativement vite qu'il n'a pas accès aux choses importantes. Autrement dit, la force « pérenne » est le souci de l'installé, de ce qui est et se répète même si on ne sait plus pourquoi. La pente glissante est prise lorsque ce milieu se referme sur soi, enseveli dans un ensemble d'habitudes, de mots, de dossiers, de coupures internes que l'histoire du groupe a produit et que l'on répète inlassablement. Cette fermeture sur soi crée une mise à distance vis-à-vis de l'extérieur dont les signes sont le surgissement de paroles internes telles qu'« *il faut renouer avec le terrain* » ou des plaintes comme « *pourquoi les gens ne viennent plus* ». Et bien sûr le fameux : « *nous avons un déficit de communication.* »

La seconde force dite « monétaire » prend forme dans la gestion des subsides². On le sait, un subside offre des possibilités de confort (bureaux, achat de matériel...), d'aide à la réalisation et de stabilité (les permanents). Mais c'est aussi l'entrée dans



l'association d'une gymnastique comptable et administrative. Il s'agit de se conformer à une logique binaire (entrée-sortie), d'assurer un suivi régulier, une attention aux justificatifs, d'ouvrir ses comptes à un éventuel contrôle fiscal, d'apprendre la langue administrative... La pente glissante est prise lorsque son critère de validité – une forme de calcul rationnel des coûts et bénéfiques – commence à s'imposer à l'ensemble des activités et tâches de l'association. Si cette force gagne du terrain, un certain nombre d'aspects du projet risque de passer à la trappe pour des raisons du type: risque encouru pour l'association, « infaisabilité », etc. Un autre signe du potentiel de cette force s'opère dans le transfert de la langue administrative dans les mots du groupe. Ce qu'il s'agissait il y a peu de singer à travers l'écriture de dossier de demande de subvention, de grille d'évaluation, etc., est peu ou prou devenu la vision de l'association. On se met alors à penser depuis des mots comme projet, public cible, évaluation, exclusion...

La troisième force « domestique » tend à internaliser les projets ou activités. Cette force dite « centripète » effectue à la fois une « autonomisation » de la structure et son « libre » déploiement (multiplication des objets, des activités, etc.). Son critère est occasionnel: elle prend ce qui se présente et s'intéresse peu au lien, à la pertinence de ce qu'elle capte. En un mot, elle se caractérise par un faible niveau de transversalité. Par exemple, cette logique a pour effet dans

une association de fragmenter les secteurs d'activité (chacun devient autonome), avec une montée de la spécialisation. L'un des signes de cette force peut se voir dans les réunions d'équipe noyées sous une masse d'information dont on ne sait plus quoi faire. Ou encore à travers l'arrivée d'une série de questions autour de la production de sens: « *Qu'est qu'on est en train de faire?* », « *Où on va?* » On sent physiquement une désarticulation entre le quotidien du travail et ce vers quoi l'on tente d'aller. En un mot, la vision du projet devient floue.

J'ai tiré, sommairement, l'un ou l'autre potentiel de ces forces, ce qui ne signifie pas qu'elles s'actualisent tout de go. Elles sont en rapport, en conflit aussi bien entre elles qu'avec les autres types de forces traversant le projet. De même, ces « forces domestiques » ne répondent pas à un plan concerté. « *Ce qu'il s'agit de penser ici, c'est une certaine "logique de pratiques": il y a d'abord des pratiques, souvent disparates, qui mettent en œuvre des techniques de pouvoir, et c'est la multiplication et la généralisation de toutes ces techniques qui impriment peu à peu une direction globale, sans que personne ne soit l'instigateur de cette poussée vers un objectif stratégique³.* »

En un mot, la proposition est simple: il ne faut pas laisser tranquilles ces « forces domestiques ». Elles doivent être pensées depuis une « écologie des moyens ». Les « moyens » ne sont pas neutres mais agissent et possèdent un pouvoir propre.

Un mouvement, une bifurcation dans un processus de groupe est le signe d'une bataille de forces. Apprendre à penser depuis là, c'est à chaque fois renouveler la question : Quelles sont les différentes propositions d'orientation sur la table et à quoi chacune d'elles nous engage ? Ensuite, essayer, éprouver l'effet de l'option choisie et, si elle n'accentue pas les capacités à agir et notre pouvoir de vision (ce qui nous importe), ré-ouvrir les propositions.

Ou d'une manière un peu plus crue : à ne pas se frotter avec ces « forces domestiques », à ne pas les confronter à d'autres exigences, à ce qui compte, on risque de célébrer l'association moderne d'un corps ou d'une âme de « droite » avec une tête de « gauche ». La pratique de la langue fourchue, disaient les Indiens à propos des hommes blancs.

Je voudrais finir avec des propositions de lecture. Ton univers politique, tu l'explicites au fur et à mesure, mais ton vocabulaire donne à voir Spinoza, Deleuze et Guattari ou Foucault comme des pierres angulaires. S'il y avait disons trois livres à lire, urgemment, au moment où je monte un groupe ou bien au moment où je me pose des questions sur le groupe dans lequel je milite ?

Les récits qui tentent de penser les pratiques collectives sont rares. Épinglons deux bijoux et un ovni. *Histoire de La Borde, dix ans de psychothérapie institutionnelle*⁴, est à lire. Surtout la première partie où

l'on voit petit à petit, dans les détails du cheminement, une organisation se modifier vers une horizontalité des modes de fonctionnement. Cette histoire, qui couvre les dix premières années, est un joli pied de nez à ceux qui pensent « qu'avec le temps tout s'en va ».

Ensuite, je conseillerai *Femmes, magie et politique*, de Starhawk. Starhawk est une féministe, sorcière et altermondialiste qui, depuis la fin des années 1970, agit et pense depuis ces mouvements. Elle nous offre un joli cadeau rempli de magie. On y croise des princesses, des dragons, des serpents (autant de rôles dans les groupes) pris dans une résistance acharnée « contre toutes les fumées de bûchers ». Politique et intime, pensée et corps s'allient ici dans un mouvement enfantant la richesse possible des collectifs.

Et pour finir, je proposerai *La Généalogie de la morale*, de Nietzsche. Une certaine gauche ne l'aime pas. Très bien. Quel signe de bonne santé. Après plus d'un siècle, il ne fait toujours pas consensus. Il dérange avec sa philosophie à coups de marteau. Il s'agit de lire ce livre comme un traité politique. Une politique, oui, mais avec sa chair, ses os, son sang. On pourrait dire aussi qu'il s'agit d'une clinique des âmes des temps modernes mais fait par un psychologue des temps anciens. Comme en écho à notre période grise, il nous jette ces mots : « *Je vous le dis : il faut encore avoir des choses en soi pour pouvoir engendrer une étoile dansante. Je vous le dis : vous avez encore des choses en vous. Malheur ! Vient le temps où l'homme n'engendrera plus d'étoile.* »

EXTRAIT / QUE FAIRE DES PERDANTS ?

Nous débarquons toutes dans un groupe avec notre histoire singulière, notre formation, notre appartenance de classe, nos forces et nos faiblesses, nos peurs. Loin d'être les individus citoyens libres, autonomes, rationnels et responsables que l'on aime à vanter dans les discours bien pensants, point de départ obligé de l'action politique, nous sommes bien plutôt le point d'aboutissement d'un ensemble de lignes qui concourent à notre fabrication. Comme le souligne Félix Guattari, l'individu est un point de résonance, fruit d'une hétérogénéité entre de multiples composantes de subjectivation¹ liées à la (aux) culture(s), au(x) milieu(x) dans lequel il baigne, aux narrations et aux valorisations propres à ce(s) culture(s). Autrement dit, l'individu est bien plus collectif qu'on ne l'imagine.

Du point de vue du problème qui nous intéresse, deux traits caractérisent le milieu dans lequel nous évoluons. Ces deux traits ont pour spécificité de se renforcer l'un l'autre. Le premier concerne l'être en groupe. Depuis notre plus jeune âge, nous

baignons dans des rapports sociaux définis par la hiérarchisation. L'idée que nous nous faisons des relations qu'établissent entre eux les gens est que, nécessairement, il faut un point remarquable, un chef, avec des bras droits et une ribambelle plus ou moins sophistiquée de sous-fifres. Sans quoi, ce serait le bordel ! Et qu'à ces points remarquables, il revient naturellement de décider, d'ordonner. Aux autres de se taire et d'obéir.

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

la haine de soi, avec ses corrélats : le ressentiment et la haine de l'autre.

Ces deux traits, dont des auteurs comme Michel Foucault, Anne Querrien² et tant d'autres ont montré qu'ils étaient constitutifs des sociétés modernes, sont les poisons propres aux milieux qui nous ont vu naître et que nous trimballeons avec nous, que nous le voulions ou non, malgré nos bonnes intentions et nos bonnes volontés égalitaristes. Ils ont pour point commun la haine de la communauté.

David Vercauteren, *Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*, version en ligne : <http://micropolitiques.collectifs.net/Roles>.

NOTES

1. Félix Guattari, *Les Trois Écologies*, Paris, Galilée, 1989, p. 22-24.
2. Anne Querrien, *L'École mutuelle. Une pédagogie trop efficace ?*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond, 2005.

NOTES

1. Voir Starhawk, *Femmes, magie et politique*, trad. d'A. Morbic, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond, 2003.
2. NDLR : En Belgique, un subside est une subvention.
3. Pierre Dardot et Christian Laval, *La Nouvelle Raison du monde*, Paris, La Découverte, 2009.
4. « Histoire de La Borde, dix ans de psychothérapie institutionnelle », *Recherches*, n° 21, 1976.

