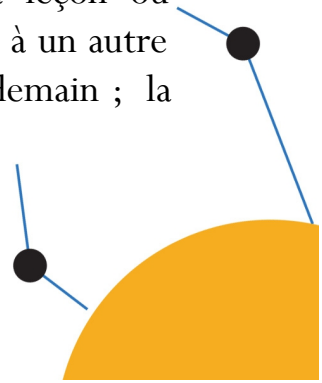
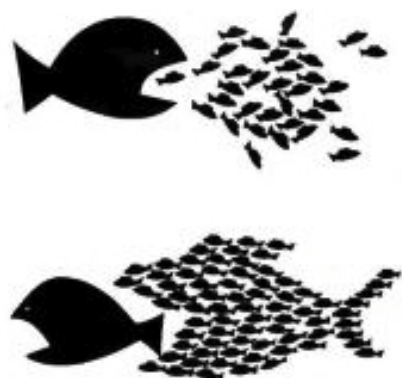


Faire groupe... c'est un métier !

Un temps important de nos vies est consacré à un rituel humain plutôt singulier : la discussion collective. Bien sûr, ce terme devrait d'emblée se décliner de manière plurielle. Toutes les discussions ne s'équivalent pas. Elles se différencient par exemple par leurs enjeux et leur contexte, mais le nombre d'acteurs qu'elles convoquent en contingente tout autant la dynamique. Un congrès syndical national, un débat public après une conférence scientifique, une réunion d'activistes préparant une opération de collage nocturne, une assemblée du syndic des propriétaires d'appartements d'un building, une classe d'enfants conviés à vivre une discussion philosophique... tout ça met en jeu des modalités de participation très différentes et donc appelle à résoudre des problèmes de nature eux aussi très différents. Les échanges verbaux vont s'inscrire dans des dynamiques extrêmement variables s'il s'agit de *décider* de la vie ou de la mort de notre association, de la manière d'*organiser* le blocage du contre-sommet européen sur le TTIP ou de *discuter* philosophiquement des effets sur nos existences de la mesure du temps.

Mais, dans tous les cas, cette variété de situations nous confronte à un problème commun : comment faire en sorte que la discussion soit réellement démocratique, c'est-à-dire que chacune et chacun, qui le désirent, puissent y prendre la place qu'il ou elle est censé-e pouvoir revendiquer comme tout le monde, c'est-à-dire bien souvent son juste morceau de temps de parole ? Or, si nous ne mettons en place aucun protocole, si nous ne nous rendons pas volontairement et systématiquement vigilants à ne pas laisser le groupe ou l'assemblée se livrer à ses pentes naturelles, nous revivrons ce que nous avons déjà maintes et maintes fois vécu... désespérément : des ping-pongs polémiques stériles entre deux ou trois personnes qui, pour un temps infini, sont capables d'exclure une assemblée toute entière de la conversation ; l'occupation massive du temps de paroles par deux ou trois ténors qui s'écoutent parler, donnent la leçon ou rabâchent quel que soit le sujet de la réunion, ce qu'ils ont déjà raconté à un autre endroit hier et qui savent déjà où ils iront encore le raconter demain ; la



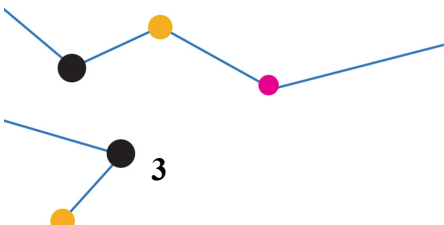
2 construction souvent rapide de dynamique virile où pour se faire entendre, il s'agit d'aller à la bagarre, de couper les autres, de parler haut et fort, même si quelqu'un d'autre est en même temps en train de s'exprimer... Autant de phénomènes qui font perdre son temps, et parfois son courage et son intérêt, à la majorité des participants, souvent ceux qui sont de genre... féminin, et perdre à tout groupe qui essaie de se constituer la puissance intrinsèque qu'il a pourtant été capable de mobiliser le temps d'un soir, d'une conférence, d'une assemblée, ne serait-ce que pour se constituer.

C'est pour ces raisons qu'à PhiloCité®, –mais nous sommes loin d'être les seuls–, nous pensons important de recourir de manière réfléchie, déterminée et correctement construite à des protocoles, à des artifices qui, s'ils ne garantissent pas la dimension démocratique de la discussion (et donc de la décision sur laquelle elle doit éventuellement déboucher), du moins accroissent significativement les chances de nous en rapprocher.



Parmi ces dispositifs, nous aimons recourir à ce que l'on appelle souvent des *rôles*¹, mais que nous préférons nommer ici des *fonctions* ou des *métiers*, choisissant de réserver le terme de rôles à un tout autre aspect de la constitution et de la dynamique des groupes. Nous pensons bien sûr en premier lieu à la fonction d'*animateur* (du groupe, du débat, de l'assemblée) mais aussi, nous les décrirons ultérieurement, à celui de *président de séance*, de *reformulateur*, de

¹ <http://www.philocite.eu/base/wp-content/uploads/2014/02/fiches-ados-adultes.pdf>



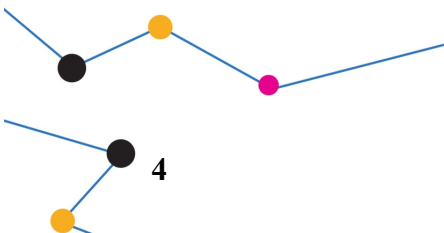
synthétiseur, de *gardien du temps*, de *guetteur d'ambiance*, de *secrétaire* ou scribe. On peut en inventer plein d'autres, comme chez nous, où, pour un dispositif d'animation particulier, nous avons inventé le *documentaliste*². Le tout est de ne pas s'encombrer de formalisme mais de bien repérer et de construire, en fonction de chaque dynamique singulière, de son objet de travail et surtout de ses travers ou blocages, ce dont il lui est utile de s'armer pour penser mieux collectivement.

Faire vivre démocratiquement une réunion, un moment d'échange verbal, est une chose. Se constituer comme groupe et le tenir sur un long terme en est une autre. Ici aussi diverses fonctions peuvent aider à ce que cela se passe bien. Nous en déclinerons plus loin quelques exemples.

L'animateur

C'est sans doute la fonction la plus difficile à définir. L'animateur, c'est celui qui tient le fil, la tension et l'attention. Il pointe les articulations entre les divers propos ou invite le groupe à les penser plus soigneusement. Il identifie ce sur quoi le groupe polémique, argumente et contre-argumente. Il met au jour ce que le groupe cherche à penser mais qui lui reste parfois caché, ou les implicites, les préjugés et présupposés sur lesquels le discours est parfois construit. Il aide le groupe ou l'assemblée à tisser collectivement quelque chose qui prend sens. Il renvoie, reformule, décale, provoque parfois mais a surtout pour tâche, donc pour énorme difficulté, de faire travailler collectivement, faire penser ensemble et pas l'un contre l'autre. Ça ne veut pas dire édulcorer, affadir, pacifier à tout prix le choc des idées ou des options, mais bien celui des personnes. S'il s'agit d'arriver à décider, l'animateur aide à construire du consensus, pas de l'unanimité. Celle-ci est souvent le fruit de la simple capitulation de la minorité, qui se range, faute

2 « Nous avons imaginé le rôle de documentaliste pour répondre à l'exigence de fondations dans la problématisation philosophique autour de questions complexes, qui ont une histoire factuelle qu'on ne peut négliger sous peine de rester bien à la surface des problèmes et d'entretenir la *doxa*. Mais pour éviter que les fiches « informatives » convoquées ne viennent clore le débat, encore fallait-il réfléchir à la nature de leur convocation et à la manière de l'introduire. L'expérience nous amène à penser qu'il faut avant tout sentir le besoin d'un apport disciplinaire, à quel moment il apparaît utile que le documentaliste introduise dans le débat une information susceptible de nourrir, « objectiver » ou décaler l'échange en cours. Mais cette information doit aussitôt, comme n'importe quel apport, être interrogée. En cela, le documentaliste fonctionne en bonne intelligence avec l'animateur dont le rôle consiste à travailler le questionnement et la recherche pour confronter et déstabiliser les représentations. L'apport scientifique est alors envisagé tant comme ce qui permet d'éclairer un problème sous certains angles, que comme ce qui permet en dérangeant la discussion de participer à la construction du problème philosophique, à la complexité de ce qui est interrogé. C'est là la fonction première de ce documentaliste et de ses « fiches informatives » : non pas clore par un savoir définitif venu de l'extérieur, péremptoire et faisant autorité, mais au contraire ouvrir, complexifier, semer le doute, *tackler* les certitudes ou les consensus en train de se (re)produire dans la discussion collective ». Vous pouvez consulter cet article à l'adresse suivante : <http://www.philocite.eu/basewp/wp-content/uploads/2015/10/PhiloCit%C3%A9-Diotime-Les-parasites.pdf>.



d'arguments, ou à cause du temps qui passe et qui épuise, ou par peur de faire éclater la dynamique, de la bloquer, et de se le faire reprocher...

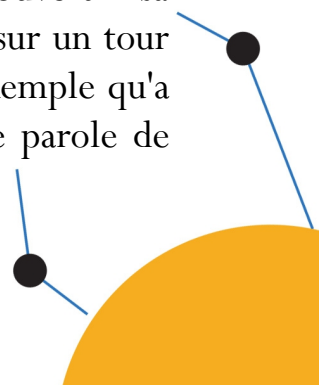
Le consensus, c'est une tâche ardue, qui consiste à aboutir à une décision qui engage tout le monde et dépend souvent de la capacité initiale à poser correctement le problème à résoudre, la situation à dépasser ou le blocage sur lequel agir.

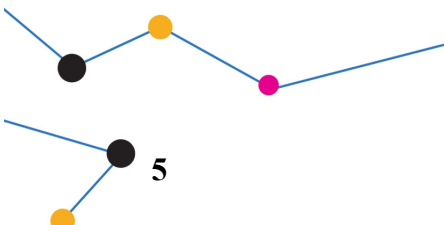
Animer, ça se prépare. Il ne suffit pas de désigner un animateur en début de réunion : « Qui anime aujourd'hui ? ». Parce qu'une série de questions se posent préalablement, pour que la réunion soit productive : De quoi va-t-on causer ? Qui sera là ? De quel matériel ai-je besoin ? Quelles seront les séquences de la rencontre ? Quel climat serait propice à ce que cela se déroule bien et qu'est-ce qui pourrait y aider, matériellement, techniquement, en termes de disposition dans l'espace ? A-t-on besoin de documents, de visuels ? Aura-t-on besoin de respirations ? A quels moments charnières ? Travailler en sous-groupes peut-il aider à ce que tout le monde s'exprime, s'y retrouve, à ce que les questions soient approfondies, à ce que la dynamique avec ces personnes en position haute et d'autres toujours en position basse soit cette fois-ci enrayée ? *Etc...*

Animer est un vrai métier, qui s'apprend. L'un des plus difficiles de la construction collective, qui demande un art de l'anticipation, de l'écoute, de la provocation et de la réceptivité au surgissement et une capacité de se mettre au service du groupe, plutôt que de vouloir prendre une posture d'autorité. Si j'anime, j'aide les autres à produire des idées mais je ne peux pas moi aussi en proposer – du moins si mon esprit est bien occupé déjà par les nombreuses missions du métier d'animateur.

Le président de séance

C'est *the complice* de l'animateur. D'ailleurs celui-ci dans la plupart des groupes joue aussi ce rôle. Erreur bien souvent. L'animateur doit se centrer et se concentrer sur ce qui se dit, ce qui se joue, le contenu du débat, au sens large. Le président lui se fixe sur la démocratie effective, formelle, de la dynamique : chacun trouve-t-il sa place ? Il impose l'idée que si tu veux parler, tu le demandes et figures sur un tour de paroles objectif et rassurant. Il impose, gère et garantit l'idée par exemple qu'a priori, sauf dérogation admise sur le coup par le groupe, le temps de parole de





chacun ne dépasse pas une certaine durée et que celui qui ne s'est pas encore exprimé est toujours prioritaire sur les autres. Après un certain délai de discussion, il invite finement ceux qui n'ont pas encore parlé à le faire, en leur rappelant que prendre la parole est un droit pas un devoir, et que les entendre s'exprimer serait a priori un plus pour tout le monde (surtout s'il s'agit de décider, il ne sert à rien de fonder une décision sur des silences)³. Il est aussi attentif aux signes non verbaux, les moues, les gestes d'énervement, les sourires, qui disent une envie de s'exprimer ou sont déjà en soi une expression qu'il a repérée et qu'il invite la personne à verbaliser. Il est enfin responsable du climat de la discussion. Nous y reviendrons plus loin parce que cette dimension de son métier peut être l'objet d'une fonction spécifique.

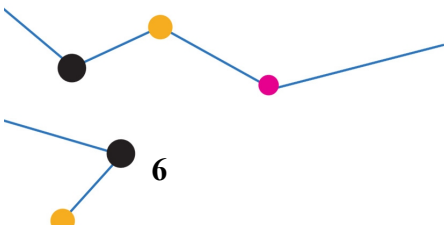
Le reformulateur

Oh, qu'il est parfois difficile de savoir ce qu'a finalement dit quelqu'un, là où il a voulu en venir, tant les idées sont parfois pêle-mêle ou les prises de paroles beaucoup trop longues. Ici encore, reformuler peut être considéré comme la tâche de l'animateur, mais pourquoi ne pas externaliser cette fonction difficile en la confiant à quelqu'un du groupe ? Cette personne ne pourra pas participer au débat durant le temps où elle exerce sa fonction, qui bien sûr du coup, devra tourner. On n'écoute pas attentivement si on se laisse l'opportunité de réagir à ce qui se dit car on est alors bien plus attentif à ce que l'on va contester ou prolonger dans le discours de l'autre, au détriment du reste ou de l'intention réelle de son intervention.

Reformuler peut prendre des sens différents. Il y a la reformulation exhaustive, rarement utile sauf en cas de litige, de situation tendue, de décision à prendre et qui divise, où chaque mot exprimé est capital. Plus généralement, la reformulation est utile si elle va à l'essentiel ou clarifie ce qui a tenté d'être dit, par exemple là où des personnes évoquent par leur intervention plusieurs questions à la fois, plusieurs aspects à discuter ou que leur formulation se fait dans un langage qui n'est pas accessible à tous. « Qu'a-t-il voulu dire ? Peux-tu nous aider à le comprendre (mieux), en reformulant son propos ? »...

Cette tâche est exigeante, elle demande d'être en permanence attentif à celui,- le

³ En matière de décision de groupe, il vaut souvent mieux appliquer l'adage « qui ne dit mot ne consent pas » plutôt que son contraire.



6
dernier-, qui s'exprime pour « me rendre prêt-e à redire en mes mots ce qu'il ou elle vient de dire ».

Le synthétiseur

Encore plus difficile mais tout aussi essentiel... Le synthétiseur est celui ou celle qui en fin, ou même de préférence en cours de discussion, est en mesure d'extraire l'essentiel de ce qui a été dit, des hypothèses ou prises de positions en présence et des arguments majeurs en cas de débats polémiques. Il peut souligner les problèmes qui se posent, les balbutiements et hésitations. Plus généralement, il tente de rendre le cheminement de la pensée collective, qui se fait jour.

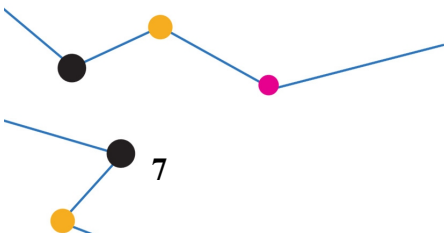
Ses interventions soit clôturent une discussion, pour donner à voir ce que le groupe a produit sur le sujet dont il débattait, soit la scandent pour donner à voir l'état des lieux actuel de la discussion de façon à permettre à l'animateur de disposer d'une vision synthétique qui lui permette de relancer la discussion en la recadrant. Cette synthèse est utile narcissiquement pour le groupe parce qu'elle alimente le sentiment que l'on est bel et bien en train de produire, de construire quelque chose : « faire le point et énoncer les propositions en présence est particulièrement nécessaire dans les réunions longues et tendues durant lesquelles les gens ont tendance à oublier ce qu'il sont en train de faire »⁴.

Le gardien du temps

Couramment utilisé dans les groupes, depuis que ces histoires de rôles sont apparues importantes, notamment dans les milieux militants suite aux mouvements des Indignés en Espagne et des *Occupy* aux Etats-Unis ou sur diverses places d'Europe, le gardien du temps est souvent réduit à ce qu'il n'est pas. Ou disons pas seulement : celui qui signale qu'on arrive, ou s'en approche, à la fin du temps imparti pour la réunion, ce qui signifie déjà, point important, que l'on se soit donné collectivement et préalablement un temps pour boucler l'ordre du jour, ce qui n'est pas une pratique si courante qu'on le pense.

Certains groupes déclinent cette fonction et tentent même de la définir comme

⁴ Starhawk, *Femmes, Magie et Politique*, Les Empêcheurs de penser en rond/Le Seuil, Paris, 2003, p. 170.



une boussole pour la réunion. Ils se déterminent ainsi une certain espace-temps pour discuter de chacun des points de l'ordre du jour, histoire au minimum de vérifier si le programme prévu peut effectivement tenir dans le cadre horaire qu'on s'est fixé ou s'il est manifestement trop chargé. Dans ce cas, une décision doit être prise, si possible au début : soit nous optons pour un allongement du temps prévu pour discuter et décider et nous fixons un nouvel horaire, soit nous supprimons ou reportons certains des points à une autre fois. Une fois cette décision prise, la responsabilité du gardien du temps déjà se précise : tenir à l'oeil le temps prévu au départ pour chacun des points et signaler quand il est atteint, à charge du groupe de décider s'il poursuit malgré tout sur cet objet ou s'il choisit de conclure pour passer au point suivant.

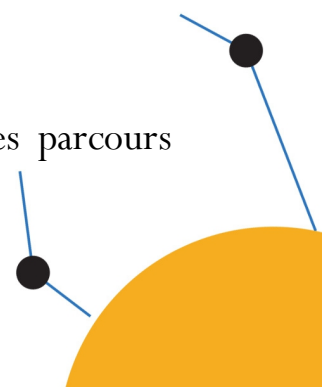
Mais le gardien du temps, c'est aussi tout autre chose, de plus subtil. C'est repérer les rythmes, trop rapides, qui emballent les débats, et du coup larguent certains, ou qui ronronnent, trop lents, et qui endorment, amorphisent, assoupissent la dynamique. C'est aussi celui qui suggère un temps de pause non prévu, pour souffler, ralentir les échanges, ou propose par exemple que l'on s'impose de mettre un temps de silence entre deux prises de parole...

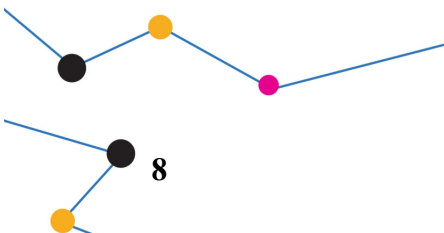
Le secrétaire ou le scribe

Là, ça ne se bouscule pas en général, quand ça commence une réunion, pour décider qui va assumer cette fonction, ce métier en réalité, pourtant essentiel : prendre notes, donc traces, mémoires, de ce qui va se dire et surtout se décider si tel est l'objet de la rencontre. Car c'est de ça dont nous avons besoin... Pas que tout ce qui s'est dit soit consigné par écrit mais l'essentiel, qui puisse être re-consulté par la suite et serve aussi aux absents pour ne pas perdre le fil ou pour remettre sur le tapis des décisions prises sans leur assentiment et qui leur posent problème.

Le PV, comme on dit souvent, doit donc de préférence être approuvé, en tout cas relu et complété si nécessaire. L'obligation de sa rédaction a aussi ceci d'utile : nous contraindre à récapituler en fin de réunion les décisions qui ont été prises. Souvent dans un groupe, les uns pensent que sur tel point, on a pris une décision alors que pour d'autres, rien n'a vraiment été tranché. Un récapitulatif final peut permettre de lever ce type d'équivoques.

Enfin, garder des traces peut aussi nous aider à évaluer l'histoire, les parcours





empruntés par le groupe, mesurer les écarts entre ce que l'on avait dit que l'on ferait et ce que l'on a réellement fait, et permettre du coup de se questionner sur comment et pourquoi ces décalages se sont opérés.

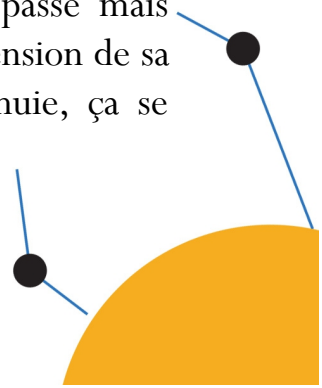
Le guetteur d'ambiance

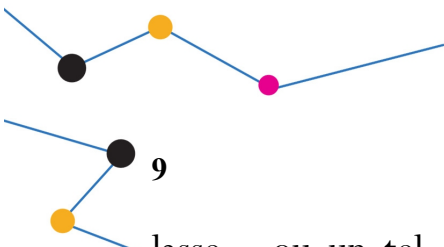
Nous venons d'établir ici quelques-uns des métiers qui nous semblent incontournables pour une "bonne" discussion collective. Mais on peut toujours raffiner encore. Nous vous invitons donc à créer toutes les fonctions adaptées à votre projet et aux profils des participants.

Ainsi le guetteur d'ambiance peut-il être d'un grand recours à des groupes où les échanges ont vite tendance à s'emballer ou à ronronner. C'est l'une des missions confiées en général au président de séance, mais elle peut aussi être externalisée. La répartition des métiers peut aboutir à une réalisation plus fine, plus nuancée. Car tenir tout à la fois le timing de la réunion, le climat, la démocratie qui fait que chacun est invité à prendre la parole, le fil du débat, les reformulations qui s'imposent, la synthèse qui rappelle où nous en sommes, c'est tout faire *mal*.

A quoi donc serait attentif un guetteur d'ambiance ? Et bien à l'ambiance, pardi ! Ça rigole, ça rigole ou ça s'agite dans tous les sens mais est-ce propice à une pensée d'abord, à une pensée collective ensuite, que tout le monde présent est invité à construire, ou à la formulation et à la résolution d'un problème qui, pour certains, revêt une certaine importance, voire une certaine urgence ? A l'inverse, un orage n'est-il pas prêt d'éclater si le ton reste le même, si les échanges conservent leur agressivité et les positions, leur fixation intransigeante ? Il est urgent d'intervenir pour pacifier la discussion. Le désaccord peut être un précieux soutien de l'inventivité, à condition qu'il ne soit pas affectif mais rationnel. Civiliser la discussion ne signifie aucunement arrondir les angles, policer la pensée, c'est exprimer rationnellement un désaccord qui peut, qui doit même s'argumenter. Le guetteur d'ambiance veille par son intervention à ce qu'on n'attaque pas les personnes, mais les idées et que le ton sur lequel on le fait ne suscite pas de stériles polémiques.

Le guetteur d'ambiance n'a pas à poser de jugement sur ce qui se passe mais simplement à pointer les choses, à rendre le groupe attentif à cette dimension de sa dynamique. Ça chauffe, ça risque de péter, ou au contraire, ça s'ennuie, ça se





lasse... ou un tel est *out*, n'est plus dans le coup, est déjà ailleurs... Ca fait 10 minutes qu'il a retiré sa chaise du cercle...

Au groupe de décider collectivement ce qu'il fait de ces informations que le guetteur lui livre.

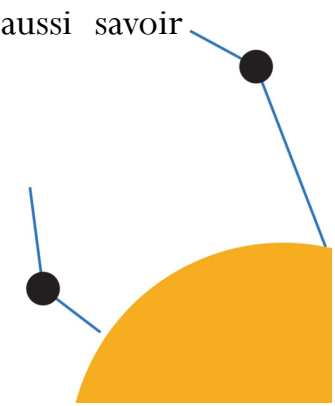
Pour conclure...

La vie d'un groupe n'est pas faite que de réunions ou d'assemblées, heureusement. Entre ces moments de rencontres formelles, le groupe se livre à la réalisation de son objet, il fait vivre une ferme bio et communautaire, un squat en centre social, un atelier de réparation mécanique, une succession d'actions dans l'espace public ou d'animations de discussions à visée philosophique et démocratique.

Et là aussi il n'est pas inutile de mettre son imagination au pouvoir afin que la dynamique soit emballante. On peut toujours pour y aider et non par formalisme, créer d'autres métiers intéressants, comme *le coordinateur*, qui « peut servir de centre du groupe, de commutateur à travers lequel passe l'information... Son rôle est particulièrement important dans les grands projets impliquant beaucoup de travail et de nombreuses collaborations »⁵, ou alors *le médiateur*, cette personne de confiance, désignée consensuellement pour être mobilisable en cas de conflit interne, ou encore *l'ancêtre*, celui qui est là depuis les origines et qui sait et aime raconter d'où l'on vient, par quoi on est passé, quels furent les hauts faits, les bons moments, les arrêts, les bifurcations, les recettes surtout que l'on a inventées en cours de route pour surmonter telle ou telle difficulté, celui qui tisse - et en garde la mémoire- la culture des précédents propre à notre groupe.

A chaque collectif, en fonction de ses difficultés et travers singuliers, d'expérimenter ce dont il a besoin, en n'oubliant pas trop en cours de route de faire sur les dispositifs qu'il se donne les pas-de-côté nécessaires à évaluer par exemple si l'exercice de telle ou telle fonction aujourd'hui est encore utile ou n'est plus que routine pesante, appliquée parce qu'on l'avait décidé un jour dont on n'a même perdu le souvenir. Créer, se donner de la force collective, c'est aussi savoir abandonner ce qui corsète ou alourdit.

⁵*Ibid.*, p.172





10

L'intérêt de ces fonctions, c'est celui d'identifier les conditions concrètes d'un travail plus collectif, plus constructif, mieux articulé. Mais c'est aussi de sortir chacun de la naturalité de son caractère. Car incarner un rôle, c'est s'appliquer à jouer une fonction jugée utile et identifiée soigneusement, le temps d'une réunion. Il est probable qu'on incarne chacun plus ou moins bien tel ou tel rôle, qu'il nous colle plus ou moins à la peau - c'est-à-dire qu'on aurait tendance à l'incarner d'office dans les discussions informelles - mais le faire selon un cahier des charges un brin formalisé, c'est aussi se détacher de soi-même: jouer un rôle précisément, comme au cinéma et pouvoir donc en jouer d'autres, à l'occasion.

Thierry Müller et Gaëlle Jeanmart