

Sophie Wiedemann, permanente CIEP communautaire

Malgré la volonté affichée actuellement par différent.e.s acteur.trice.s citoyens et politiques de tendre vers une démocratie participative, on constate dans de nombreuses enceintes de délibération et de décision, une inégale implication marquée par une participation plus forte des populations blanches, aisées et universitaires. Julien Talpin a observé les réunions autour de la mise en place de budgets participatifs à Morsan-sur-Orge (France), Séville et Rome<sup>1</sup>. Ces groupes citoyens et ces réunions publiques sont basés sur la délibération et sont ouverts à tou.te.s. « Les participants doivent donc posséder ou acquérir la confiance nécessaire à l'expression publique pour faire valoir leurs besoins ou leurs projets »<sup>2</sup>. Force est de constater que beaucoup d'entre eux restent silencieux (32% à Morsang-sur-Orge, 60% à Séville, 21% à Rome (où ont lieu des discussions en sous-groupe). De plus, « ce chiffre ne reflète pas les inégalités entre les interventions des participants – quelques acteurs prenant la parole plusieurs fois et de façon prolongée, d'autres n'intervenant que brièvement et une seule fois – et [...] démontre, en creux, l'importance de l'agencement procédural sur l'accès à la parole publique ».

Ce que J. Talpin nomme « agencement procédural » fait écho à des « agencements politiques » identifiés par la philosophe féministe Nancy Fraser : dans les démocraties occidentales, d'une part des populations dites dominées ont un accès limité aux ressources matérielles de la société (problématique de la redistribution) et d'autre part, elles ne sont pas reconnues comme des « partenaires à part entière de "l'interaction sociale" » (problématique de la reconnaissance). De ces deux problématiques résulte une inégalité dans les possibilités de "prendre part" à la construction de la société<sup>3</sup>. Ainsi, la seule redistribution matérielle organisée par l'Etat-providence s'avère insuffisante pour garantir une égalité sociale substantielle, au-delà de l'égalité de principe entre citoyen.ne.s ; certains auteur.rices se penchent désormais sur les modalités de l'accès à la parole démocratique, de l'interaction sociale et de la reconnaissance. Corinne Monnet, chercheuse féministe, nous donne une illustration de ces agencements politiques inégalitaires, par l'analyse des conversations quotidiennes, en montrant comment les discussions en mixité femmes-hommes sont traversées par des mécanismes d'exclusion qui réaffirment et renforcent chaque jour les rapports de domination genrés<sup>4</sup>.

Comment dès lors contourner cette mise au ban de la conversation et répondre à l'« impératif de délibération inclusive »<sup>5</sup> identifié par les philosophes politiques Hervé Pourtois et John Pitseys comme caractéristique de la démocratie participative ? Autrement dit, comment augmenter les chances de « prendre part » (N. Fraser) ? Depuis quelques années, de nombreux acteur.trice.s de collectifs de citoyen.ne.s, de formation ou de travail expérimentent des nouvelles pratiques de discussion se référant à la « sociocratie », ou plus largement à des « Pratiques d'Intelligence Collective » (PIC). Cette analyse esquissera comment ces PIC, pratiques de conversation

---

<sup>1</sup> Julien TALPIN, « Ces moments qui façonnent les hommes. Éléments pour une approche pragmatiste de la compétence civique », *Revue française de science politique*, 2010/1 (Vol. 60), p. 91-115. Schools of democracy CERAPS.

<sup>2</sup> Idem, p. 104.

<sup>3</sup> Estelle FERRARESE, « Nancy Fraser ou la théorie du 'prendre part', dans *La vie des idées*, 2015, <http://www.laviedesidees.fr/Nancy-Fraser-ou-la-theorie-du-prendre-part.html>

<sup>4</sup> Corinne MONNET, « La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de la conversation », dans *Les Nouvelles Questions Féministes*, Vol.19, 1998.

<sup>5</sup> Hervé POURTOIS et John PITSEYS, « La démocratie participative en question », dans *La revue Nouvelle*, n°7, p. 33.

particulières, peuvent donner lieu à de nouvelles possibilités d'interaction sociale et d'*empowerment* favorables à une société plus inclusive. L'analyse n'aborde pas, entre autres, l'influence de la posture du facilitateur en IC sur l'apport réel.

Mon expérience personnelle s'est enrichie des réflexions et pratiques de terrain des formatrices Muriel Bernard ([BAGIC](#)) et Emmanuelle de Caluwe ([ISCO Bruxelles](#)), des témoignages d'étudiants, Karim Telmat et Lhoussine Borak ; de l'expérience de Julien Didier, facilitateur pour [Collectiv-a, collectif pour l'autogestion et l'intelligence collective](#).

## Des privilèges dans la conversation

La réalité des discussions spontanées est assez loin du modèle où deux personnes se relaient, de façon égalitaire, pour faire vivre l'échange. Corinne Monnet observe, en 1997, les « pratiques conversationnelles » (désignant de façon large les discussions, dialogues, interactions en mixité femmes-hommes) et relève que des privilèges de genre y sont à l'œuvre. Se basant sur de nombreuses études, elle déconstruit le stéréotype de la femme bavarde, constate un temps inégal dans les contributions, au profit des hommes. En effet, parler plus longtemps est un bon moyen d'avoir du pouvoir dans un groupe. De plus, elle identifie différentes tendances genrées dans la conversation. Elle cite notamment une expérience menée par Candace West & Don Zimmermann, dans les années 70. Alors que la répartition des silences est symétrique entre deux partenaires dans des conversations non mixtes ; dans les conversations mixtes, les hommes ont tendance à interrompre les femmes –les interruptions sont faites dans 96 % des cas par des hommes ! Lorsque les femmes amènent un sujet de conversation, les hommes ont également tendance à laisser un silence plus important avant de donner aux femmes des réponses, ou des confirmations (il s'agit de mots tels que « mmh », « oui ») démontrant une écoute active. De plus, dans ce cas, leurs réponses sont souvent minimales. Ces pratiques conversationnelles masculines ont pour effet, d'après C. Monnet, le silence des femmes et démontrent en effet inattention et désintérêt des hommes envers les contributions féminines, ce qui amènent les locutrices à répéter leurs idées, hésiter, prolonger les pauses ou tomber dans le silence (dans la même expérience, 62% des femmes sont silencieuses après des interruptions, des chevauchements de parole, des réponses minimales retardées et des confirmations minimales retardées). Ces phénomènes répétés conduisent à un changement de sujet, le plus souvent au profit des hommes, qui « récupèrent » leur sujet de conversation après une interruption et relancent très peu celui de leur interlocutrice.

Complémentairement, C. Monnet établit comment ces comportements aboutissent à un contrôle par les hommes des sujets de conversation : pour qu'un sujet introduit dans une conversation soit repris et développé dans les conversations, cela nécessite un « travail de fourmi » des deux locuteur:trice.s. Ce travail interactionnel est principalement assuré par les femmes, qui tendent à soutenir la parole de leur interlocuteur ou interlocutrice, en donnant régulièrement des confirmations et en posant des questions de relance. Dans l'expérience susmentionnée, sur les 76 sujets introduits, 29 l'ont été par des hommes, 47 par des femmes et au sein de ceux-ci... seulement 17 ont été repris et développés dans les conversations ! On voit bien ici comment l'absence de cadre de parole génère des mécanismes discriminants.

Dès lors, si les privilèges de genre agissent dans la conversation, d'autres rapports de domination y agissent également, par les mêmes et/ou par d'autres moyens. Dans une vision systémique des agencements politiques, on peut alors imaginer comment une mise au ban de la conversation peut contribuer à une moindre possibilité de « prendre part » à d'autres sphères politiques et sociales.

C'est pourquoi les PIC sont intéressantes pour travailler ces « structures invisibles »<sup>6</sup> qui soutiennent les groupes et les organisations.

Les PIC pour générer d'autres conversations et renforcer les collectifs ?

« Quand les gens participent à des luttes, des moments importants, des projets collectifs qui sont grisants, ils me disent « j'y étais, ça avait du sens ». Et bien, quelque part, je trouve que les outils qu'on utilise permettent de recréer ça dans plein de réunions » (J. Didier, facilitateur pour *Collectiv-a*)

#### - Intelligence collective ?

Depuis quelques années, fleurissent des outils/approches d'IC, tant dans des collectifs de travail privés que publics, mais aussi dans des collectifs de formation et de citoyen.ne.s/militant.e.s. On peut citer *l'art of hosting conversations that matter*, la sociocratie, la « démocratie profonde », l'écoute active, la communication non-violente, le World-Café, les 6 chapeaux de Bono, le Forum Ouvert, le débat en bocal, etc<sup>7</sup>. Ces méthodes permettent de gérer la parole pour trouver des idées, discuter en petit ou grand groupe et prendre collectivement des décisions. Jean-François Noubel<sup>8</sup> identifie différents modèles d'IC : une IC plus intuitive concernant des groupes « en proximité spatiale et temporelle » ; l'IC pyramidale, qui prévaut dans la plupart de nos entreprises et institutions ; l'IC en essaim (celle des fourmis et des abeilles) et l'IC qui émerge aujourd'hui. Celle-ci serait la « capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe (...) pour maximiser le potentiel d'action et de liberté des collectifs humains ». Elles font parfois l'objet de critiques sévères, notamment sur leur usage en milieu professionnel. Les décideurs qui les utilisent laisseraient miroiter des possibilités de participation et d'autonomie, tout en continuant à subordonner l'ensemble des activités à l'impératif de rentabilité<sup>9</sup>. Les tenants des PIC mettent en avant leurs apports en termes de créativité et de gouvernance, induits par les nouvelles formes d'interaction suscitées. *The art of hosting* se donne justement pour but d'organiser des « conversations qui comptent »<sup>10</sup>. Qu'en est-il au sein du MOC et des mouvements sociaux à buts politiques ? Quelles sont les pratiques et leurs effets ?

---

<sup>6</sup> Pablo SERVIGNE, *Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective*, Liège, asbl Barricade, 2011.

<sup>7</sup> Stella PORZIA, *L'intelligence collective au service des collectifs citoyens*, Bruxelles, Centre AVEC 2015 ; Pablo SERVIGNE, *op.cit.*

<sup>8</sup> Jean-François NOUBEL, *Intelligence collective : la révolution invisible*, 2007, pp. 8-14 ([http://testconso.typepad.com/Intelligence\\_Collective\\_Revolution\\_Invisible\\_JFNoubel.pdf](http://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf))

<sup>9</sup> <https://theconversation.com/la-mode-des-entreprises-liberees-liberation-liberalisation-ou-liquefaction-87490>

<sup>10</sup> [www.artofhosting.org/fr/quest-ce-que-lart-daccueillir-des-conversations-qui-comptent/](http://www.artofhosting.org/fr/quest-ce-que-lart-daccueillir-des-conversations-qui-comptent/)

- Se pencher sur les pratiques

Les personnes interviewées ont principalement évoqué des méthodes issues de la sociocratie.

Trois outils non sociocratiques à découvrir	
Les six chapeaux de Bono (d'après P. Servigne)	Le Pens'écoute (d'après la SCOP Le Pavé)
<p>Objectif — Meilleure gouvernance.</p> <p>&gt; Créer un climat de discussion cordial et créatif.</p> <p>&gt; Utile lors de décisions stratégiques ou lorsque le sujet est sensible.</p> <p>Pour Edward de Bono, psychologue et inventeur d'une multitude de techniques de créativité, la clé d'une réflexion plus fructueuse et efficace est de ne faire qu'une chose à la fois. Le plus grand obstacle à la réflexion est la confusion, car notre esprit veut trop en faire. Plutôt que de laisser arriver les pensées spontanément, l'idée est donc ici de les faire émerger l'une après l'autre. Séparer émotion, raison, logique, enthousiasme, créativité, etc. Chaque point de vue sera représenté par un chapeau de couleur.</p> <p>Le Chapeau blanc — la neutralité.</p> <p>&gt; Énoncer les faits, citer des chiffres et des informations.</p> <p>Le Chapeau rouge — la critique émotionnelle.</p> <p>&gt; Exprimer, sans se justifier, les sentiments, les informations relevant de l'émotion, les intuitions, etc.</p> <p>Le Chapeau noir — la critique négative.</p> <p>&gt; Exprimer les objections, les risques, les dangers...</p> <p>Le Chapeau jaune — la critique positive.</p> <p>&gt; Exprimer l'optimisme, mettre en valeur les idées des autres, exprimer ses rêves et ses idées les plus folles.</p> <p>Le Chapeau vert — la créativité.</p> <p>&gt; Trouver des solutions de rechange, des alternatives, prendre les chemins de traverse, innover, proposer, créer...</p> <p>Le Chapeau bleu — l'organisation.</p> <p>&gt; Coordonner, mener, animer la réunion. Le rôle de ce coordinateur est de canaliser les idées et les échanges entre les autres chapeaux.</p> <p>Chaque participant prendra, à tour de rôle, lors de tours de parole en cercle, chacun des différents chapeaux, et donnera ainsi au problème abordé une interprétation correspondant à l'angle de vue que prévoit la couleur du chapeau. Il est</p>	<p>Objectif - s'écouter</p> <p>&gt; Laisser le temps de s'écouter penser soi-même, de murir sa réflexion, d'aller au bout de ses pensées avant un temps collectif</p> <p>Durée : 40 mn, nombre : illimité, aménagement : tables de 2</p> <p>Préparation : choisir le nombre et les questions du pense-écoute. Voici un exemple en 4 questions utilisé pour démarrer un stage sur l'éducation populaire : Qu'est-ce que l'éducation populaire ? Que lui apportes-tu ? Que t'apporte-t-elle ? Que lui manque-t-il pour être plus efficace ?</p> <p>Inviter les participants à se mettre par deux puis expliquer le principe suivant : vous répondrez chacun votre tour à chacune des 4 questions. Celui qui répond a 3 mn de temps de parole, l'autre est dans l'écoute et le silence. Il y aura des blancs dans le monologue, c'est normal. Au bout des 3mn, le binôme notera les idées émises en 1 mn, puis le deuxième aura lui aussi 3mn pour répondre à cette première question puis aussi 1 mn pour marquer les mots-clés des idées émises. On passera alors à la deuxième question sur le même procédé puis les suivantes. Ne reste alors qu'à livrer la première question et à lancer le chronomètre. Il faudra alors faire le maître du temps. Il est préférable de ne pas retransmettre ce qui s'est dit et de l'annoncer avant, ce qui libère de la parole. Il est par contre souhaitable d'exploiter cette matière. Dans l'exemple donné, nous avons aussi demandé aux participants de réaliser une affiche avec les réponses à la quatrième question.</p> <p>NdlR : Le titre « pense-écoute » peut laisser entendre qu'une personne pense et que l'autre l'écoute. En fait, on s'écoute plutôt penser soi-même. On est parfois gêné de laisser des blancs et de les imposer à celui qui écoute. C'est pourtant passionnant à écouter.</p> <p>Un pens'écoute permet de se rendre compte</p>

intéressant de remarquer dans quelles mesures certains rôles sont littéralement « joués », tandis que d'autres sont interprétés naturellement. Mais l'idée est que chacun se place au moins une fois dans une position autre que celle qu'il aurait adoptée spontanément, et adopte plusieurs perspectives différentes face au même problème. Empathie assurée !

qu'on a des choses à dire et être écouté.e en binôme peut renforcer le sentiment de légitimité à s'exprimer par la suite en plus grand groupe, par l'interconnaissance opérée, le partage de connaissances, d'expériences, de réflexions personnelles et profondes.

#### ➤ **Débat en bocal :**

Objectif - s'écouter

Le dispositif consiste en deux cercles de chaises concentriques. Le groupe est assis dans le cercle extérieur et au milieu se trouvent 5 chaises, soit « le bocal ». Le sujet du débat (exemple, dans un moment animé par Collectiv-a, la contraception) est lancé. Les quatre premières personnes qui souhaitent s'exprimer à ce sujet sont invitées à venir s'asseoir sur les chaises du cercle intérieur... Les autres écoutent. Une chaise doit toujours rester vide, au cas où une personne du cercle extérieur souhaiterait se joindre au débat. Si c'est le cas, une personne du cercle intérieur doit le quitter. Le débat en bocal permet à un grand groupe d'explorer une question en profondeur en obtenant une très grande écoute.

Si venir s'asseoir sur une des 5 chaises au centre nécessite un effort qui peut décourager les plus réservé.e.s, ce dispositif est intéressant car, en rendant visible celle ou celui qui reste longtemps dans le bocal, et donc qui monopolise la parole, il donne à voir la domination qui se joue à ce moment-là, et en général, appelle la personne concernée à s'autoréguler.

#### - **Sociocratie ?**

Créée dans les années 1970 pour promouvoir la liberté et la co-responsabilisation des acteur.trice.s, la sociocratie est « un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement sans structure de pouvoir centralisée selon un mode auto-organisé et de prise de décision distribuée. (...) Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité. (...) le modèle sociocratique [initialement créé par un chef d'entreprise s'inspirant des théories systémiques] est ouvert et libre de droit »<sup>11</sup>. En découlent plusieurs processus sociocratiques : « l'élaboration d'une proposition, la bonification d'une proposition (c'est-à-dire son amélioration par le consentement), une élection sans candidat ou une évaluation ». La sociocratie concerne des personnes ayant un vécu commun ou des relations de proximité au sein d'organisations.

L'ISCO et le BAGIC sont aussi des laboratoires de ces nouvelles pratiques démocratiques.

#### - **La parole en cercle**

Le temps de formation démarre bien souvent par un tour d'ouverture pour prendre la température et se termine de la même façon (style « Météo »). Sans obligation, chacun.e s'exprime sur son humeur du moment. Ensuite, viennent les points à discuter : décider de l'heure de fin de réunion en

<sup>11</sup> *Sociocratie, Wikipedia*, consulté le 28-02-18.

fonction des contraintes ; formuler un scénario de mobilisation autour d'un procès ; recueillir les avis sur un outil de communication, etc... Très souvent, ces points sont travaillés en trois temps : clarification de la demande et/ou des faits amenant à devoir formuler une proposition, réactions des participant.e.s et propositions. Chaque participant.e parle à son tour, avec un temps de parole relativement symétrique et chronométré, pour que chacun.e axe son intervention sur l'essentiel. Pour M. Bernard (BAGIC), l'avantage de cette technique est de « n'oublier personne et [que] chacun.e a l'occasion de s'exprimer », alors que dans les prises de parole en « pop-corn », parle qui veut. De plus, les « discussions bilatérales » entre deux participant.e.s – bien souvent celles qui ont le plus de pouvoir hiérarchique, de capital culturel ou les « grandes gueules » - sont évitées.

#### - **La décision par consentement**

À partir d'une liste de propositions établies collectivement, chacun.e en choisit une et fait part de sa préférence, sans réaction immédiate du reste du groupe, insiste M. Bernard. Apparaissent alors des préférences majoritaires et des minoritaires. Contrairement au mode de décision classique, la sociocratie part du principe que toutes les objections argumentées peuvent enrichir la proposition de base (phase de bonification) : « Et on continue (...) à améliorer la proposition de base [par des tours argumentés successifs] jusqu'à ce que tout le monde y adhère » témoigne la formatrice E. de Caluwé (ISCO).

L'objectif n'est pas d'atteindre un « oui » général, mais que personne ne dise « non ». Les objections seront systématiquement exprimées et la proposition collective sera ainsi « bonifiée », avec le soutien du groupe, jusqu'à ce que les personnes de l'avis minoritaire puissent « vivre avec » la proposition. Par exemple, un groupe BAGIC respectait difficilement les horaires de cours. Trois propositions ont été progressivement formulées : celle de commencer plus tard en raccourcissant la pause du matin a été choisie. Une personne opposée à cette proposition a exprimé ses besoins et un compromis a été trouvé avec le groupe. D'après M. Bernard, se crée alors une conscience plus collective des besoins du groupe : les participant.e.s entendent des interprétations de comportement (arriver en avance, en retard) totalement différentes et se rendent compte des effets de tels comportements sur le collectif.

#### - **L'élection sans candidat**

Dans un groupe ISCO, tous les étudiant.e.s se présentent comme candidat.e.s à l'élection. Au premier tour, le groupe définit ensemble, les responsabilités et les rôles de la personne à élire. Par exemple, les délégué.e.s sont responsables de la clé du local. Le but étant d'éviter les conflits ultérieurs, les missions sont notées sur un panneau visible par tou.te.s. Chacun.e s'exprime sur les compétences nécessaires, puis vote sur papier pour un.e candidat.e, en signant son vote. Au troisième tour, chaque participant.e s'adresse directement à son.sa candidat.e de prédilection en argumentant son choix. Le résultat de tous les votes de base est alors affiché, sans additionner les votes. Une fois que tou.te.s se sont exprimé.e.s, chacun.e peut encore faire une proposition de candidat.e en lien avec les propos tenus. La première proposition formulée est travaillée par le groupe. Ensuite, la gestion par consentement a lieu jusqu'à ce qu'émerge une décision à laquelle tout le monde adhère. Processus délicat, l'élection sans candidat.e demande beaucoup de bienveillance et un cadre strict.

De nouvelles conversations et moins de dominations ?

Des retours très positifs sont émis suite à l'utilisation des PIC : « Il y a vraiment une évolution du groupe en trois temps, les gens découvrent qu'ils sont vraiment écoutés, qu'ils ont vraiment leur place, et que ce qu'ils disent influence vraiment la proposition. C'est une vraie expérience de

confiance »<sup>12</sup>. J. Didier évoque un certain « état de grâce », au cœur de ce que souhaite faire vivre l'IC. Au niveau du ressenti individuel, il constate que « les gens se sont sentis utiles, ils n'ont pas senti qu'ils perdaient leur temps, ils se sont sentis écoutés, appréciés et ils ont apprécié les autres, ils ont l'impression non seulement d'avoir été productifs, mais aussi que ce moment avait du sens, que leur présence là valait la peine (...) ». « L'utilisation de ces outils est hyper pertinente, car elle casse la triple domination (de race, de sexe et économique), parce que chacun.e a la même place. Cette triple domination est quelque part un peu gommée, et si on n'utilise pas ces outils, on retrouve la triple domination au sein d'un groupe en formation (...) comme dans une micro-société » (E. de Caluwé). Ainsi, la force des PIC semble tenir avant tout à l'écoute organisée à différents niveaux : « Dans les organisations où l'on va, je n'ai pas tellement de retours de gens qui disent "Ah, moi j'ai pu m'exprimer, c'était chouette", mais c'est plus "On a pu s'écouter, cette fois-ci" » (J. Didier).

- Organiser l'écoute pour favoriser la prise en compte des contributions de chacun.e au niveau groupal

L'expérience d'E. de Caluwé confirme les observations de C. Monnet « *quand la parole est libre, c'est souvent les hommes qui prennent la parole par rapport aux femmes, ou des personnes qui ont moins confiance en elles ...* » et ce sont les hommes « qui, du coup, ont plus de pouvoir dans le groupe parce qu'[ils] ont plus tendance à influencer, puisqu'[ils] s'expriment sur leurs opinions ». De quelle manière les PIC permettent-elles à d'autres profils d'influer sur la conversation ?

Si l'aspect très structuré des conversations dans les PIC paraît rebutant au premier abord, c'est justement cette structuration qui organise l'écoute et donne une dimension égalitaire à la conversation –sans présumer de l'effet du contenu des paroles de chacun.e. Certain.e.s éducateur.trice.s populaires<sup>13</sup> parlent de « contrainte émancipatrice ». Pour J. Didier, « le fait de réguler la parole, d'avoir des processus qui sont construits, d'avoir aussi plus d'attention au dialogue des émotions, des ressentis, de laisser la place à d'autres formes de parole que la parole intellectuelle, d'avoir des processus qui sont clairs, limite l'abus de pouvoir et permet à d'autres profils de s'exprimer. (...) non seulement des femmes, mais aussi toute personne (...), qui va moins avoir cette personnalité (...) dans notre société fort associé[e] aux hommes. »

Les dispositifs décrits plus hauts apparaissent comme des conversations structurées d'une manière particulière dont l'animateur.trice explicite le déroulement et les règles. Cette explicitation bouscule déjà les rapports de pouvoir en place : « Ceux qui apprécient sont ceux qui n'ont pas toujours la facilité de trouver un moment pour s'exprimer ou ceux qui n'osent pas prendre la parole en groupe ; ceux qui aiment moins, c'est les grandes gueules parce qu'il y en a d'autres qui s'expriment et (...) qu'ils n'ont pas le crachoir tout le temps (...) ils ont moins de temps de parole » (E. de Caluwé).

Des dispositifs, comme la parole en cercle, puis la gestion par consentement, peuvent dès lors donner lieu à des conversations où les « opinions s'additionnent au lieu de se combattre »<sup>14</sup> : les contributions de chacun.e, ont davantage de chances d'être développées et prises au sérieux. Ainsi, les mécanismes identifiés par C. Monnet, comme la non-confirmation ou les réponses minimales retardées, n'ont plus leur place dans ce type de conversations.

De plus, le fait d'écouter toutes les options individuelles admet l'existence de divergences au sein du groupe. Des idées divergentes ne vont pas donner lieu à un échange bilatéral où les deux parties essaient de se convaincre par réaction directe, mais vont être intégrées à la réflexion globale et traitées tour par tour. Cela permet de distinguer débat et dispute : « C'est tout à fait normal qu'apparaissent des conflits dans une dynamique de groupe, car tout le monde n'a pas les mêmes besoins au même moment (...). Donc le conflit n'est pas vu comme quelque chose de nécessairement

---

<sup>12</sup> P. SERVIGNE, *op. cit.*, p. 4.

<sup>13</sup> Comme la SCOP *L'Étincelle*

<sup>14</sup> Pablo SERVIGNE, *op. cit.*

négalif, ou à éviter à tout prix comme on fonctionne beaucoup parfois. Le conflit a sa place, mais il est géré avec des outils qui sont dans la bienveillance » (E. de Caluwé).

Pour exprimer sereinement ces divergences, l'usage des PIC est accompagné d'un travail sur des méthodes de communications bienveillantes comme la Communication Non Violente (CNV) ou la Communication efficace d'après Gordon. Nommer et travailler le conflit pour chaque prise de décision permet d'éviter sa généralisation à d'autres moments, et lui redonnent une dimension politique, dépendant des positions, vécus, intérêts de chacun.e et non pas d'hostilité personnelle.

Ainsi, avant la décision collective, en offrant de la place à la parole singulière et subjective de chacun.e, on donne davantage de chances aux membres d'influer sur le groupe. Au moment de la décision, la gestion par consentement ou la démocratie profonde, modes de décision structurés, permettent d'obtenir une décision plus partagée, en prenant en compte systématiquement les objections et les minorités. Loin de bloquer le groupe, l'objection (et son traitement par tours successifs) amène le groupe à être créatif dans la formulation de nouvelles solutions, qui ne sont pas le reflet de la routine ou la voix du plus fort. On peut penser que cette créativité est en grande partie le reflet de la diversité nouvellement prise en compte par ces conversations plus ouvertes. D'où l'apport du groupe en tant que tel par rapport à une action individuelle ou collective sans usage des PIC. Pour J. Didier, « Donc les gens sont sensibles à cette dynamique du groupe, où ils sentent (...) un groupe qui interagit, en tant que groupe, différemment. Quand je parle d'écoute, de bienveillance dans le groupe, ça induit des effets systémiques qui sont différents. ».

- Les PIC propices à la parole citoyenne, « véritable impensé de la démocratie d'aujourd'hui » ?

Lors des réunions publiques, conférences et autres actions citoyennes, force est de constater que les expert.e.s, les personnes mises en avant ou qui prennent la parole, sont généralement des hommes blancs, diplômés, de plus de 50 ans. Autrement dit, plus on est éloigné de ce profil, moins on va maîtriser les codes -langagiers, conceptuels, etc.- de l'espace en question et moins on risque de s'y sentir légitime et d'y prendre la parole. En quoi les PIC, outre l'apport des contraintes émancipatrices, peuvent favoriser l'émergence d'expressions diverses et contribuer à la politique de la reconnaissance ?

D'après J. Didier, nombre de PIC, notamment ceux et celles qui font appel au corps, à l'image et au ressenti, aident à « se rapprocher plus directement du vécu de chaque personne », même les moins à l'aise pour argumenter et s'exprimer en public : les personnes réunies sont considérées comme porteuses de valeurs et de savoirs situés ; les récits d'expérience subjectifs sont bienvenus. Les PIC contribuent ainsi à relégitimer des prises de parole, qui ne relèvent pas seulement de l'argumentation pure et de l'expertise, mais bien de l'opinion.

Pour le politologue Philippe Breton<sup>15</sup>, la parole citoyenne, « véritable impensé de la démocratie d'aujourd'hui », se définit justement par l'échange d'opinions et non pas par la démonstration. Après une expérience auprès de centaine de personnes sur ce « parlé démocratique », il identifie trois compétences nécessaires et trois lacunes largement répandues. L'une d'elle est justement la représentation de l'acte de convaincre comme relevant d'une démonstration, alors qu'il relève de l'opinion. D'où le « "mythe de l'expertise" si répandu aujourd'hui jusque dans les campagnes électorales »<sup>16</sup>. Si les PIC n'apprennent pas à argumenter, elles créent un cadre de souveraineté de parole de chacun.e, ne désignent pas dans le temps et par la disposition de l'espace des expert.e.s plus légitimes que d'autres. Ceci invite chacun.e à considérer son opinion comme légitime et contribue à réduire la peur de s'exprimer en public.

Au-delà des réunions ponctuelles, nombre de groupes citoyens/militants en principe ouverts à

---

<sup>15</sup> Auteur de *L'incompétence démocratique*, cf ci-dessous.

<sup>16</sup> Marieke Stein, « Philippe BRETON, L'incompétence démocratique. La crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique », *Questions de communication* [En ligne], n°12, 2007, consulté le 03 octobre 2016. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/2516>

tou.te.s déplorent le fait que les nouveaux.elles arrivé.e.s ne s'investissent pas à long terme et finissent par quitter le collectif. Les PIC présentent également un intérêt pour la durabilité des collectifs<sup>17</sup>. En donnant une place à l'expression des émotions et de l'espace pour la réflexivité du collectif sur ses propres actions, les PIC encouragent un partage des tâches soutenable à redimensionner les ambitions du collectif en fonction des dispositions et contraintes, structurelles comme ponctuelles des membres, plutôt qu'en fonction d'objectifs décidés *a priori*. Paradoxalement, pouvoir exprimer publiquement ces contraintes augmente la disponibilité pour l'objet de travail du groupe. Les tours de « météo » en ouverture et clôture d'une séance sont, par exemple, l'occasion pour les participant.e.s de « se relier à soi et au monde », en exprimant leur humeur, leur état physique, etc. (M. Bernard). Du temps est ainsi donné aux personnes pour identifier et verbaliser les ressentis liés à leurs priorités et contraintes, avant que ces derniers ne deviennent problématiques et que des tensions n'apparaissent avec l'organisation. Les individus ne sont dès lors pas compris comme de pures mécaniques. Pour L. Borak, « c'est très utile, puisqu'on sait comment on va aborder certains sujets et comme l'approche de la personne change, croyez-moi c'est très positif ! Quand quelqu'un est fâché, quand il a des problèmes, on peut voir ce qu'on peut faire pour lui ou on peut le laisser tranquille ». De même, le tour de clôture (temps « meta ») permet de cerner son ressenti sur ce qui vient de se jouer et sur « ce que le groupe a produit » : c'est pour M. Bernard notamment, une occasion pour décrypter des prises de pouvoir, exprimer un inconfort ou au contraire, célébrer un bon fonctionnement.

Ainsi, en lien avec la démarche d'éducation permanente, les PIC semblent propices à l'émergence de nouvelles voix dans le débat démocratique, pour une délibération participative inclusive, donnant lieu à de nouveaux objets et modalités d'action collective... Si d'après N. Fraser, les « agencements » au cœur des actuelles inégalités politiques, économiques et sociales sont systémiques, dans quelle mesure de nouveaux agencements des conversations peuvent-ils produire un renforcement de la capacité d'action d'individus et de groupes, conduisant à une société plus juste ?

Les PIC facteurs d'empowerment et leviers démocratiques de changement social ?

Pour Collectiv-a, « [les PIC], c'est vraiment un moyen d'agir sur la société, à un niveau micro et peut-être meso, si on était amenés à intervenir dans une commune (...) on vient prendre la démocratie par le bas, par les petits espaces, par les espaces collectifs, les espaces des organisations, des entreprises. Et on trouve que ça vient nourrir la capacité de la société à penser des espaces plus grands de démocratie. »

#### - Conditions d'empowerment

En tant que « processus par lequel un individu et/ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, lui permettant d'accéder au pouvoir individuel et collectif. [l'empowerment] articule deux dimensions, celle du pouvoir (...), et celle du processus d'apprentissage pour y accéder »<sup>18</sup>. Nina Eliasoph fournit des pistes pour discerner les facteurs d'empowerment, en étudiant des organisations étatsuniennes qui visent à l'empowerment citoyen de personnes dites

---

<sup>17</sup> Katrina Shields *In the Tiger's Mouth, an empowerment guide for social action*, New Society Publisher, 1991.

<sup>18</sup> Carole BIEWENER et Marie-Hélène BACQUÉ, « Empowerment, développement et féminisme : entre projet de transformation sociale et néolibéralisme », in Marie-Hélène BACQUÉ et Yves SINTOMER (dir.), *La démocratie participative. Histoire et généalogie*, Paris, La découverte, 2011, pp. 82-83.

défavorisées<sup>19</sup>. À côté de leurs discours et effets pervers ou dépolitisants, un *empowerment* réel se produit, « en coulisses », sous réserve de cinq conditions. Tout d'abord, le temps et la durée : des expériences trop ponctuelles ou trop peu intenses peuvent n'avoir pas d'effet ou pas à long terme. De plus, toute expérience va s'inscrire différemment dans le parcours de chaque personne. De même, J. Talpin, chercheur qui observe la politisation progressive de personnes participant à des dispositifs de « budgets participatifs », insiste sur le fait que cette compétence est « processuelle » : elle se construit à travers le temps et par itération. C'est pourquoi M. Bernard propose à ses étudiant.e.s, dans le cadre de son cours « un processus à vivre ». De même, E. de Caluwé note que « si on reprend un dispositif [de parole] plus classique, chacun reprend sa place spontanée, sa place de leader ou bien [une autre place]... ». Et que « petit à petit, il y a plus d'attention accordée à la distribution de la parole ».

Les PIC ne sont pas des outils fournissant une solution clé en main aux problèmes de groupe, organisationnels, ou aux difficultés rencontrées par les individus. Pour J. Didier, ils sont un prétexte à vivre des choses ensemble et à les décrypter collectivement. Du côté des étudiant.e.s, « la première année qu'on a essayé l'élection sans candidat, c'était une catastrophe » ! Puis, après cet inconfort passager, le groupe s'est approprié le processus et a désigné L. Borak avec 9 voix sur 13 personnes. « J'étais vraiment surpris » nous dit L. Borak, lui-même ne s'imaginait pas délégué, et avait en tête quelqu'un d'autre, qu'il voyait comme plus « présent et crédible ». A la deuxième reprise, l'effet du nouvel agencement a été assez manifeste. L'apparition de nouveaux profils est réelle, nous dit E. de Caluwé : « En général, le résultat des votes (...) est assez différent d'un vote classique, par majorité simple, ou aux deux-tiers. Ce sont des gens parfois insoupçonnés qui sont élus, lesquels sont les premiers surpris d'être élus et parfois, assurent leur rôle de manière tout à fait exemplaire et parfois avec beaucoup plus de qualités ou de bienveillance que des « leaders » ou des « grandes gueules » qui aiment le pouvoir ».

N. Eliasoph identifie deux autres conditions à l'*empowerment* : l'explicitation des règles au cœur de l'organisation (« comme des appuis sur lesquels peuvent se reposer les acteurs, qui constituent autant de leviers d'action ») et l'acceptation du conflit (« la reconnaissance consciente et publique des inégalités, des frontières et des stratifications sociales constitue une première étape pour les dépasser. »). Celles-ci rejoignent les caractéristiques des PIC évoquées précédemment : des règles claires de structuration de la parole, de prise en compte des propositions et objections de chacun.e et décision ; une place pour les divergences.

Si actuellement les PIC sont le plus souvent vécues de manière ponctuelle (par exemple en formation, ou lors des soirées PIC organisées par Collectiv-a), hors des institutions les plus influentes dans nos vies, ces expériences peuvent-elles déclencher une sorte de déclic démocratique chez certaines personnes, voire avoir des effets systémiques (d'une équipe à toute une organisation ou institution) ? Pour J. Didier, « ce qui est important, c'est ce changement de posture, parce qu'une fois que les citoyens, l'ont vécu à un niveau, ils vont vouloir le recréer à d'autres niveaux, se sentir acteur d'ensembles de plus en plus larges ». Après avoir expérimenté de tels espaces de parole et d'agir collectif, l'acceptation de fonctionnements moins démocratiques deviendrait plus difficile, « parce que tu sais qu'on peut le faire différemment » et pourrait mettre en tension les personnes, voire les mettre en action, jusqu'à devenir « force de facilitation » ou force de proposition dans d'autres sphères. Pour M. Bernard, le processus vécu à travers les PIC s'accompagne d'un travail de systémie des organisations et amène à « prendre conscience du système dans lequel tu joues » (groupal, organisationnel, institutionnel...) car dit-elle, « on peut beaucoup s'abimer à revendiquer (...) sans connaître les contraintes ni les marges de manœuvre du système dans lequel on se trouve »<sup>20</sup>. Le résultat du travail avec le groupe ISCO sur les horaires a donné lieu à l'application de

<sup>19</sup> Nina ELIASOPH, *Making Volunteers. Civic Life after Welfare's End*, Princeton, Princeton University Press, 2011.

<sup>20</sup> Cette dimension d'affinage de la connaissance d'un secteur, d'un système, se rapproche en partie de la cinquième condition d'*empowerment* identifiée par N. Eliasoph (*Op. cit.*) : reconnaître l'importance de l'expertise acquise par des personnes dans le cadre d'une lutte.

ce nouvel horaire aux modules donnés par d'autres formateur.trice.s, suite à la demande des étudiant.e.s en réunion avec l'équipe pédagogique. D'après M. Bernard, d'une part le fait d'avoir pris une décision collective, sur laquelle tout le groupe a pu influencer, a renforcé le poids de cette revendication dans une autre enceinte. D'autre part, le fait d'avoir identifié dans quels espaces faire des propositions, par une première discussion où ont émergé des propositions réalistes face aux contraintes du « système ISCO » (mandat des formateur.trice.s, contraintes matérielles...) a permis d'amener ce changement. En outre, de la part de M. Bernard, le fait d'avoir ouvert un espace de parole sur une problématique plutôt que d'avoir infantilisé les participant.e.s a déclenché une prise de conscience collective sur de potentielles marges de manœuvre au sein de la formation.

K. Telmat, un délégué syndical CSC étudiant à l'ISCO, a pu réemployer plusieurs outils dans son collectif syndical.

#### Les PIC favorables à l'action collective syndicale

K. Telmat travaille dans une société de bus scolaires et touristiques où plus de 150 nationalités sont représentées parmi les travailleur.euse.s. Il me raconte comment il a pu accroître son pouvoir individuel de délégué et le pouvoir collectif de son équipe syndicale, en structurant la parole pendant les réunions grâce à des outils, comme les tours d'ouverture, les tickets de parole (5 tickets par personne par réunion, correspondant à une prise de parole par ticket), la gestion par consentement et les rôles donnés pour le bon déroulement de la réunion (facilitateur, gardien du temps). Cela a permis d'éviter des prises de parole intempestives, d'obtenir des réunions plus fructueuses et d'avoir une base d'équipe syndicale pour obtenir des changements dans l'entreprise. Par exemple, en CE, l'obtention pour les chauffeurs travaillant la nuit, d'une rémunération plus favorable, au vu des conditions plus pénibles, et plus généralement d'un planning pour une rotation des tâches les plus pénibles entre chauffeurs. En quelques années, la représentation syndicale dans cette entreprise est passée de un à douze délégués CSC !

On voit ici comment les PIC ont contribué à la « capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe » et « à maximiser le potentiel d'action et de liberté des collectifs humains »<sup>21</sup>.

- Vers une « parité de participation » des personnes dominées, propice au changement social ?

Face à la triple domination sexiste, raciste et capitaliste, est-ce que les PIC, comme dispositifs de conversation, contribuent à la « parité de participation » des personnes concernées, appelée par N. Fraser ? « Clairement (...) la domination qui est la plus balancée, c'est la domination de genre »<sup>22</sup> affirme J. Didier, « Je l'observe à chaque fois, mais c'est un avis général je crois qu'on partage [au sein de Collectiv-a]. Notamment [par] l'élection sans candidat ». Mais cet *empowerment* concernerait surtout des femmes blanches. Les PIC sont-ils pertinentes face aux autres personnes « dominées » ? « C'est une solution aux problèmes de domination, et en même temps, ça pose de nouveaux problèmes ». En effet, des PIC comportant des processus sophistiqués, très exigeants en termes d'argumentation et d'intelligence émotionnelle font apparaître le risque de nouvelles dominations. Il

<sup>21</sup> Jean-François NOUBEL, *op. cit.*, p. 21.

<sup>22</sup> Mais les PIC, en donnant beaucoup de place à la souveraineté des individus, donnent aussi de la place à la reproduction des rôles sociétaux et des inégalités : dans le cadre d'une élection sans candidat visant à désigner un binôme, animée par Collectiv-a, une femme avait désigné première du binôme par le groupe. Mais cette femme se voyait mieux en deuxième position, tandis que l'homme également désigné se voyait bien en première position... Cette question a finalement été tranchée par un vote.

a déjà observé un certain inconfort suscité par ce type de PIC envers des personnes plus âgées (en particulier les hommes, moins à l'aise pour identifier et verbaliser publiquement leurs émotions), de même que des personnes ayant moins étudié, moins à l'aise pour discerner un ressenti d'une opinion argumentée.

En conclusion

Ainsi les PIC semblent clairement favorables à une égalité de genre. On peut se demander si les PIC permettent avant tout cette avancée parce qu'ils répondent spécifiquement aux problèmes relevés par C. Monnet et non aux mécanismes des autres dominations ; ou bien parce que les PIC sont pratiqués essentiellement dans des univers sociaux assez homogènes (blancs ?). Cette hypothèse serait à vérifier en élargissant le périmètre de l'enquête. N. Fraser nous rappelle néanmoins combien l'espace public n'est pas une sphère unique, telle que la conçoit Habermas, mais consiste en fait en « des arènes discursives parallèles dans lesquelles les membres des groupes sociaux subordonnés élaborent et diffusent des contre-discours, ce qui leur permet de fournir leur propre interprétation de leurs identités, de leurs intérêts et de leurs besoins »<sup>23</sup> et qu'« une question est politique si elle est disputée dans un grand nombre d'arènes discursives, et au sein de différents publics »<sup>24</sup>. Ainsi les PIC, bien qu'intéressantes pour la parité de participation ne sauraient elles seules résoudre la question du décloisonnement entre sphères publiques...

Pour aller plus loin

- Sur les PIC et leur mise en œuvre

Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations*, <http://www.blomig.com/2016/03/29/reinventing-organizations>.

Martin MEISSONNIER, *Le bonheur au travail*, documentaire arte <http://download.pro.arte.tv/uploads/Le-bonheur-au-travail.pdf>

Porzia STELLA, *L'intelligence collective au service des collectifs citoyens*, Centre AVEC, 2015.

Pablo SERVIGNE, *Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective*, asbl Barricade, 2011.

- Sur la parole, démocratique ou non

Mathieu BERGER, « La participation sans le discours », *EspacesTemps.net*, Travaux, <https://www.espacestemp.net/articles/la-participation-sans-le-discours/> consulté le 15.09.2014.

Philippe BRETON, *L'incompétence démocratique. La crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.

Corinne MONNET, « La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de la

<sup>23</sup> Nancy FRASER, *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte, 2005, p. 126.

<sup>24</sup> Nancy FRASER, *op.cit.*, p. 84.

conversation », *Nouvelles questions féministes*, 1997 <http://lmsi.net/La-repartition-des-taches-entre>

- Sur l'empowerment et la société qui le rend nécessaire

Carole BIEWENER et Marie-Hélène BACQUÉ, « Empowerment, développement et féminisme : entre projet de transformation sociale et néolibéralisme », in Marie-Hélène BACQUÉ et Yves SINTOMER (dir.), *La démocratie participative. Histoire et généalogie*, Paris, La découverte, 2011, pp. 82-83.

Pierre DARDOT et Christian LAVAL, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2010.

Nina ELIASOPH, *Making Volunteers. Civic Life after Welfare's End*, Princeton, Princeton University Press, 2011.

Estelle FERRARESE, « Nancy Fraser ou la théorie du « prendre part », *La Vie des idées*, 20 janvier 2015, <http://www.laviedesidees.fr/Nancy-Fraser-ou-la-theorie-du-prendre-part.html>

Katrina SHIELDS, *In the Tiger's Mouth, an empowerment guide for social action*, New Society Publisher, 1991.

Julien TALPIN, « Ces moments qui façonnent les hommes. Éléments pour une approche pragmatiste de la compétence civique », *Revue française de science politique*, 2010/1 (Vol. 60), p. 91-115. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2010-1-page-91.htm>