

QUELLE VIE ENSEMBLE?

Pour rompre avec la pensée dominante et renouer avec les principes gestaltistes...

Aujourd'hui le rapprochement SFG - CEG-t est plus que jamais à l'ordre du jour. Aussi ce sur quoi je souhaite que nous nous interrogiions en profondeur est la question du type et de la qualité de la vie associative que nous visons. Mon souci est de ne pas reproduire les conditions qui ont conduit aux difficultés par lesquelles chacune des deux associations a dû passer ces dernières années. Bien au contraire j'ai l'espoir que la future organisation soit un lieu où il fasse bon vivre, où les talents de chacun puissent trouver à s'épanouir et où nos expériences de vie contribuent au bien-être général de ses membres.

Utopiste? Je ne le crois pas. Dans la société malade dans laquelle nous vivons, si les gestaltistes que nous sommes n'étaient pas en mesure de porter un regard critique sur le mode de gouvernance et le fonctionnement associatif passés et s'imaginaient incapables de faire vivre la vision de l'homme qui anime cependant leur pratique professionnelle, alors ce serait à désespérer. Et se rassembler n'aurait à mes yeux aucun intérêt.

Mais pour ce faire il ne suffit pas de mettre ensemble les constituants des deux associations et, avec ces matériaux, de laisser le même fonctionnement reprendre forme. Il faut introduire un questionnement, un écart, un pas de côté qui fassent rupture dans la reproduction du mode de gouvernance et permettent l'émergence d'une forme collective inédite.

Dans cet article je vais donc commencer par exposer brièvement en quoi consistent nos problèmes. J'aborderai la question du sens que nous pouvons donner à l'engagement dans notre future association et montrerai comment il est à la fois utile et nécessaire de questionner nos croyances sur ce qui est ou non démocratique. J'apporterai des éléments de solution nouveaux et pratiques que je tiens de mes expériences et de mes rencontres. Enfin je ferai une proposition pour avancer ensemble vers une communauté plus épanouissante et plus efficace.

DE QUELQUES PROBLÈMES RENCONTRÉS

Si vivre ensemble devient difficile et si nous ne trouvons pas de plaisir à nous enrichir et à nous stimuler de nos différences, si certains se sentent le lourd devoir de faire avancer seuls le navire dans l'indifférence générale, risquant de se sentir défenseurs et propriétaires du bien commun et courant au burnout, si d'autres se découragent de voir leurs initiatives rejetées ou contrôlées, et si les plus nombreux ne vivent leur participation que sous la forme annuelle d'une cotisation (impôt) et d'un vote fermé (parole confisquée) alors il est urgent de réfléchir. Et si, malgré les changements d'équipes «dirigeantes», ces dysfonctionnements perdurent alors nous devons cesser de blâmer les individus pour interroger en profondeur notre mode de gouvernance.

La mise en place d'une forme d'association - son institution - est normalement le fait des membres fondateurs qui s'assemblent et décident collégalement de leur fonctionnement collectif. A ce moment de l'institution, toutes les formes de gouvernance sont encore possibles... Mais, interrogeons-nous: au moment de l'institution effective de nos associations avons-nous vraiment décidé de notre fonctionnement ou en avons-nous simplement hérité par l'entremise de statuts associatifs types inspirés du fonctionnement et de la constitution de la troisième république?

Par contre, une fois institué, le fonctionnement effectif de l'association (l'ensemble des règles implicites et explicites) agit en retour sur le comportement des membres et organise une forme spécifique de vie collective. Pour le dire autrement les individus que nous sommes fonctionnons différemment dans des communautés où les règles sont rigides ou clivantes - entraînant la bureaucratie - et dans celles où l'implication et les interventions de chacun sont attendues et valorisées. Et nous souhaitons probablement tous que notre vie collective favorise nos valeurs humanistes et gestaltistes, le respect et la prise en compte des opinions minoritaires, la curiosité de l'autre, l'émergence et la résolution des conflits. Tout comme dans la vie psychique d'un individu l'état d'esprit avec lequel il rentre en contact avec autrui est en lien avec les savoirs-faire relationnels implicites procéduraux¹ dont il dispose, dans un groupe l'ambiance qui règne est à mettre en lien avec le mode de gouvernance et en particulier avec l'ensemble des procédés qui règlent la prise de décision collective.

Mais une fois l'institution du fonctionnement communautaire accomplie, il est très difficile de changer ce dernier. En effet, modifier durablement les comportements individuels est presque impossible si le contexte institutionnel ne change pas tandis que repasser collectivement par une nouvelle phase d'institution est presque inconcevable tant cela demande à chacun d'effort pour se mobiliser et affronter le risque d'éclatement du groupe qu'encourt toute entreprise de ce type.

Il existe aujourd'hui de sérieuses raisons de craindre tant pour la survie de nos associations que pour l'existence autonome de la modalité qui nous rassemble (la Gestalt-thérapie). En conséquence nous vivons dans une atmosphère d'inquiétude et de crispation qui se traduit par un déséquilibre interne entre surengagement des uns et désengagement des autres, et nous sommes limités par nos conceptions de ce qu'est le fonctionnement associatif et par la relative pauvreté de notre savoir-faire social à visée collective².

Si donc je viens discuter avec vous la question centrale de la vie que nous voulons demain dans notre future association (quelle que soit la forme qu'elle prenne, association simple, fédération, syndicat etc.) c'est parce que se présente une occasion unique, en réfléchissant à notre fonctionnement futur, de créer un organisme qui soit au service de l'épanouissement de ses membres et permette la naissance d'une dynamique collective à la hauteur des enjeux et que cela préfigure le grand changement social nécessaire. Je suis pénétré du fait que ce sont ce fonctionnement et les procédures afférentes que nous aurons choisis qui, s'ils sont suffisamment démocratiques et anarchiques³, pourront permettre à la confiance, à la liberté et à la créativité de s'installer et de s'épanouir entre nous.

¹ Ici j'utilise le mot "procédural" à partir de la tension entre savoir discursif explicite (conscient) et savoir-faire non verbal ou savoir procédural (expérience assimilée, autrement dit mobilisable spontanément et sans appel nécessaire à la conscience).

² Par cette formule j'entends désigner les savoir-faire avec lesquels nous réglons nos rapports sociaux dans la visée de produire des effets collectifs. En particulier je pense à la façon dont se prendront les grandes orientations et décisions collectives. A mon avis ces savoir-faire sont largement dominés par un ensemble d'introjects culturels qui restent à questionner.

³ Démocratique et anarchique. L'emploi de ces deux termes - qui peut sembler provocateur - sera repris par la suite. Disons dans l'immédiat qu'il s'agit de les entendre dans leur sens étymologique et non dans l'acception courante, particulièrement réductrice, véhiculée par la novlangue médiatique actuelle. «Démocratique» qualifiera donc un processus où tous participent sur un pied d'égalité, tandis qu'«anarchique» désignera le refus de toute direction extérieure ou domination d'aucune sorte par autrui.

RETOUR SUR EXPERIENCE

Avant d'aller plus loin dans mon propos, il me paraît utile de livrer ici ma propre expérience professionnelle hors de nos communautés françaises. Car cette expérience est le lieu même où je reviens pour éprouver cet écart que j'invoquais. J'ai déjà restitué dans nos revues le fruit du premier séjour à Boston⁴ que j'ai fait, jeune thérapeute, parmi un groupe d'auteurs gestaltistes renommés. J'y mentionnais la générosité dont j'avais alors bénéficié de la part de Gordon Wheeler, de la confirmation de légitimité qui s'en était ensuivie pour moi et de la dette que j'y avais gagnée - d'avoir reçu j'étais devenu redevable. Dette structurante car elle m'a lié profondément à la communauté gestaltiste internationale et qu'elle se retrouve au cœur de mon souci de formateur.

Par la suite, à l'occasion de mes déplacements pour la recherche, j'ai rendu compte à plusieurs reprises de façon détaillée au CA de la SFG de l'atmosphère collaborative et de l'intelligence collective qui anime les rassemblements de l'AAGT ainsi que ceux de l'EAGT. Plus récemment, j'ai fait appel à Dan Bloom pour donner à voir et à sentir dans la Revue Gestalt⁵ la façon dont fonctionne aujourd'hui le premier institut fondé à New York par les Perls dans les années 50.

Commençons par en redire quelques mots. S'appuyant encore sur l'anarchisme et le «conservatisme néolithique» de Paul Goodman, l'institut est organisé pour que chacun puisse faire advenir et déployer sa personne, selon le fameux principe formulé par Laura de fournir à chacun tout le soutien nécessaire et, simultanément, le moins de soutien possible. L'organisation a pris la forme d'une communauté «enseignante/apprenante» et la formation, celle d'un mixte de tutorat et d'apprentissage auto-dirigé. Pour comprendre l'atmosphère de la communauté gestaltiste anglo-saxonne il faut savoir que le NYIGT est toujours un phare idéologique outre atlantique et que, pour l'essentiel, ce sont ses membres qui ont fait et font encore l'AAGT.

Ce souci d'autrui et de la collégialité structure l'AAGT. Il a conduit l'organisation à créer des espaces d'échange suffisamment nombreux et ouverts. Lors des conférences bisannuelles, chaque jour dispose d'au moins deux temps réservés à la discussion communautaire. L'un, dit des «process groups», consiste en un échange sur le vécu de chacun et s'effectue en petits groupes stables tout au long de la conférence. L'autre, généralement en fin de journée, est consacré au débat collectif sur les objectifs et le fonctionnement de l'association.

L'assemblée générale, quand à elle, n'a lieu qu'à la toute fin de la conférence, nourrie de toutes ces discussions. Elle débute par un rappel solennel des principes d'humanité sous lesquels les membres s'engagent à fonctionner ensemble.

Il faut ici dire que le rapport de nos amis américains avec ce que nous pourrions nommer comme étant de l'ordre du religieux est très différent du nôtre. Et je dois à la vérité de rapporter que la première fois que j'entendis ce rappel des principes, du haut de ma culture de laïcité je me sentis narquois face à cette «naïveté». Mais la qualité des échanges, sans concession cependant au plan des arguments et des sentiments exposés, me fit bientôt revenir sur ce jugement et comprendre l'intérêt de ce passage par cet espace du rite. C'est le moment d'unité dans la rencontre, temps initial où tous s'accordent et où chacun se met au diapason de la collectivité.

Que ce soit lors des assemblées générales de l'AAGT ou lors de celles de l'EAGT j'ai vécu à plusieurs reprises ces moments pour moi délicieux où, après qu'un vote ait montré

⁴ Voir les articles «Intrapsychique, Champ et Communauté» du n°20 de la Revue Gestalt (juin 2001) et «Gestalt Psychologie, self et communauté» du n°10 des Cahiers de Gestalt-thérapie (décembre 2001).

⁵ Le New York Institute for Gestalt Therapy (NYIGT) - article de Dan Bloom « L'institut de New York pour la Gestalt thérapie », Revue Gestalt n°44 (2014)

que subsistait une opposition au choix qui venait de s'imposer, quelqu'un dans l'assemblée s'élevait⁶ et demandait à ceux qui avaient voté contre de mieux expliquer les raisons de leur opposition. Ce qui entraînait une nouvelle série de discussions qui débouchait sur un choix différent du premier, et parfois presque opposé à lui, mais qui, cette fois, faisait consensus. Bien que le fait d'aboutir à un consensus formel ne fasse pas partie des objectifs explicites dans ces deux associations, le souci de trouver une décision qui emporte l'adhésion collective est constamment et souterrainement à l'oeuvre dans les réunions.

L'ACTION COLLECTIVE: AU SERVICE DES ACTEURS

J'ignore si cette attitude est plus facile à trouver et à vivre pour des américains (ou même des européens) que pour des français⁷. Mais j'ai dû constater que la pratique effective de cette culture collaborative nécessitait de m'astreindre à une déprise constante des vieux réflexes de crispation et d'autoritarisme face à la différence. Cette pratique ne signifie pas simplement que l'individu doit obéir à des règles assez éloignées de celles qui ont cours dans la société. L'expérience me l'a prouvé: l'inscription dans un groupe où les initiatives sont valorisées et encouragées jusqu'à leur aboutissement trouve en retour son sens et sa gratification dans un sentiment de liberté et d'accomplissement⁸.

C'est là le point clé que je veux souligner: le processus de l'action collective, s'il est mené conformément à notre perspective gestaltiste d'apprentissage par le ressenti de l'expérience propre, se trouve finalement servir l'épanouissement de ses membres. Car, de façon homologue à notre posture gestaltiste qui nous fait choisir de nous tourner plutôt vers le processus en cours qu'envers son contenu qui le justifie, la vie ne réside pas dans la destination du voyage mais s'éprouve (ou non) dans le cours même du chemin. Ainsi ce n'est pas uniquement le résultat de l'action collective qui doit faire l'objet de notre attention mais la façon d'y aller. Certes, si nos actions collectives réussissent, elles bénéficieront en retour à tous les membres (comme par exemple l'action de défendre ou de faire reconnaître notre profession). Mais c'est bien le plaisir intrinsèque rencontré dans la réalisation non entravée de l'action nécessaire qui est le moteur le plus puissant de la vie humaine. Les membres de la communauté qui s'impliquent dans l'action collective, s'ils peuvent voir mûrir le fruit de leur implication, portent ce faisant leurs talents et leurs savoir-

⁶ Grâce à cette ambiance soutenante, j'ai pu - malgré le handicap de langue - être moi-même l'une de ces personnes!...

⁷ Pour l'examen historique de l'organisation politique des français on pourra consulter les intéressantes analyses de Pierre Rosanvallon dans son ouvrage «La société des égaux» aux éditions du Seuil - 2011

⁸ On lira ici avec profit les réflexions de Jean François Billeter, en particulier «Un paradigme» et «Esquisses». Ce spécialiste de la pensée chinoise a récemment mis en exergue l'importance pour notre temps d'une définition de la liberté politique qui soit enfin conçue positivement et non plus seulement comme simple absence de servitude. S'appuyant efficacement sur le taoïsme de Zhuang zi dont il est l'un des meilleurs interprètes contemporains, Billeter montre que le moteur de la croissance de l'homme, la loi de son activité, consiste dans l'accomplissement d'une intégration toujours plus grande de la maîtrise et de la connaissance de soi-même. Ce processus d'intégration, consubstantiel à tout apprentissage et foncièrement en prise avec le corps, permet d'abord à l'enfant puis à l'adulte d'augmenter sa capacité à l'action spontanée dans son environnement; son déploiement est marqué par un sentiment de joie et de liberté. Selon cette perspective la liberté politique réside alors «dans les actes (ou, dans la durée, l'action) *nécessaires* que nous accomplissons ensemble et qu'accompagne le *sentiment* de la liberté». La liberté ainsi entendue nous fait sortir non simplement des rapports sociaux de domination mais, plus profondément, de l'impuissance à laquelle nous nous sentons si souvent réduits.

faire à un niveau d'intégration supérieure; ils en éprouvent un puissant sentiment de liberté et d'accomplissement. Et cela justifie en retour leur appartenance.

Aujourd'hui, en réfléchissant sur le fonctionnement d'une future association, il nous faut donc nous débrouiller pour dégager l'individu qui s'investit dans le travail communautaire de la trop lourde tâche de devoir simultanément accomplir les actions nécessaires qu'il a choisi de réaliser pour servir la communauté et de devoir lutter contre un environnement bureaucratique⁹, contrôlant et étouffant.

Un tel souci de l'individu pris comme guide pour organiser l'ensemble de l'activité d'un groupe et donc comme principe de gouvernance ne peut que faire rupture avec les a priori de notre culture et nombre de croyances non examinées. Il vient heurter de front la tentation bureaucratique et hiérarchique au contrôle et à l'obéissance. On a pourtant montré depuis longtemps que le contrôle et l'obéissance n'entraînaient pas une action de groupe plus efficace que si celle-ci se fondait sur la libre activité des membres régulée par leur libre discussion. Mais il est clair, par contre, que c'est cette dernière qui produisait les hommes les plus épanouis et en meilleure santé.

C'est pourquoi chercher délibérément à créer les conditions de l'activité individuelle libre au sein d'un collectif, même à petite échelle, a aujourd'hui une portée politique majeure.

RETOUR SUR UN PROCESSUS DE DECISION COLLECTIVE: LE CAS DU VOTE

J'ai parlé précédemment d'un savoir-faire social à visée collective. Par cette formule compliquée j'entends désigner la façon dont nous réglons nos rapports sociaux dans la visée de produire des effets collectifs. En particulier je pense à la façon dont se prendront les grandes orientations et décisions collectives et, finalement, au type de rapport qui prévaudra entre l'individu et le collectif.

Supposons, par exemple, comme c'est généralement le cas dans la plupart des organisations occidentales, que nous voulions privilégier des procédures pratiques qui soient rapides, qui évitent les longueurs de la palabre, et que nous choissions de limiter la discussion dans le temps et de la clore par le vote à la majorité. Posons-nous la question de ce que, dans un tel dispositif et pour des décisions stratégiques, vont alors vivre ceux dont la position n'est pas retenue¹⁰. Devront-ils penser qu'ils sont moins pertinents que les autres? Qu'ils ont moins d'expérience? Moins de valeur? S'ils restent convaincus dans leur for intérieur de la valeur de leurs idées ou de l'inadéquation voire du danger du choix majoritaire, se sentiront-ils acceptés ou rejetés? Quelle attitude adopteront-ils: celle de l'indifférence? Celle du départ? Celle de l'opposition systématique? Celle du coup de force?

Et quelle est la validité opérationnelle d'un tel processus qui consiste à remplacer l'échange humain - le propre de l'intelligence de notre espèce - par l'artifice d'un dénombrement? La décision à laquelle on aboutit par ce procédé est, au fond, assez peu sûre. Elle néglige de fait une bonne partie du champ et en particulier de tout ce dont les minoritaires sont porteurs. Dans un tel dispositif où le temps de la délibération est compté

⁹ Pour une analyse approfondie du phénomène bureaucratique, il faut entrer dans l'oeuvre de Georges Lapassade et lire en priorité «Groupes, Organisations, Institutions» - 1965 (5ième édition Economica - 2006)

¹⁰ On pourra lire à ce sujet l'article qu'Aline Dagut et moi-même avons écrit dans la Revue Gestalt n°40, «Penser ensemble: une question éthique», dans lequel nous posons déjà la question de l'intérêt du vote sur des sujets essentiels et du soin à prendre dans la façon d'être ensemble pour pouvoir penser dans un collectif. On pourra continuer la lecture de ce même numéro par le commentaire de Patrick Ranjard sur notre article et la réponse que je lui avais faite dans la Revue suivante.

et où la conduite des débats est laissée à l'appréciation des intervenants il est par contre à peu près certain que les conséquences des choix proposés à la discussion auront trop peu de temps pour être explorées, que ceux dont la voix est la plus puissante satureront les échanges et que l'on ne donnera pas aux figures nouvelles l'espace et le temps suffisant pour émerger. Bien plus, notre incapacité à structurer et canaliser la discussion collective - et la rapidité avec laquelle, du coup, cette dernière, en venant solliciter le narcissisme des protagonistes, peut se transformer et susciter des polémiques vaines et interminables - est même souvent utilisée pour justifier le recours à la procédure de vote.

La procédure de vote n'est pas neutre: par l'artifice d'un dénombrement elle coupe court à un processus d'élaboration collectif et ce faisant, sur les sujets qui importent vraiment à tous, elle produit de l'amertume, de la tension, du clivage voire de la rupture. Choisir le vote comme fin du processus décisionnel implique d'accepter le principe de ne pas aller au bout de l'examen de l'ensemble des hypothèses concurrentes mises à la discussion et de leurs conséquences possibles et de prendre le risque de décisions insuffisamment matures.

REVENIR A L'HISTOIRE ET QUESTIONNER LES ÉVIDENCES

Pour clore sur la question du vote, ajoutons que ce système de décision à la majorité, en plus de tendre à créer une atmosphère à l'opposé d'une vie communautaire démocratique conforme à nos souhaits, est aussi très perméable à la manipulation. Dès l'apparition de ce système de prise de décision dans les sociétés humaines on a acheté des voix, constitué des clientèles, intimidé l'opinion. A chaque fois qu'il a émergé dans les collectivités il a signé un compromis entérinant une forme de domination plus ou moins nette d'une classe par une autre. Ce qu'on appelle démocratie est en réalité le résultat d'un conflit non résolu entre une minorité de possédants et tous les autres. Toujours issu d'une insoumission de la «plèbe» que les possédants sont à chaque fois parvenus à endiguer et contrôler, ce statut quo n'a rien à voir avec la démocratie véritable et donc avec la participation égalitaire de chacun à l'élaboration de la loi commune. Dans tous ces cas le mot de «démocratie» a eu pour fonction de masquer la vérité sur le lieu du pouvoir. Ce fut le cas dans la Grèce et la Rome antiques; ce le fut encore à la naissance des Etats Unis¹¹ et nous pouvons aussi suivre ce processus dans les soubresauts qui, en évacuant dans le sang les aspirations populaires, ont conduit de la révolution française à la troisième république en passant par 1848 et la Commune de Paris.

La vie politique contemporaine continue ce travail de domination des uns sur les autres mais de façon invisible car nous l'avons intériorisé: nous nous imaginons «naturellement» en démocratie... Nombreux sont ainsi parmi nous ceux qui croient encore en toute bonne foi que vote et démocratie sont consubstantiels l'un à l'autre, voire se définissent l'un par l'autre. C'est devenu d'une telle évidence et d'un tel naturel dans nos représentations qu'il est également très «naturel» qu'on ne puisse en faire des objets à interroger. Il est difficile, dans ces conditions, de se questionner de façon suffisamment radicale et approfondie sur la méthode avec laquelle devraient être conduits les débats antérieurs à toute décision collective.

¹¹ Il faut ici lire «The Democracy Project», ouvrage très argumenté de David Graeber, universitaire américain et activiste, acteur du mouvement Occupy Wall Street.

UN EXEMPLE DE MÉTHODE POUR ALLER VERS LE CONSENSUS

Le point crucial, si nous voulons viser l'obtention d'un consensus au terme de la délibération - et pouvoir ainsi dépasser la procédure du vote conçue comme arrêt du processus décisionnel - est donc, à mon avis, de déterminer un ensemble de procédés qui permettent d'organiser et de conduire la discussion pour qu'elle soit menée de façon égalitaire et systématique et qu'elle aboutisse bien à ce qu'un choix soit opéré qui, à la fois, garde intacte la cohérence du groupe et ravive chez chacun l'intérêt et la mobilisation pour le bien commun.

Deux choses méritent ici d'être posées en préalable:

- tout d'abord, toutes les décisions à prendre ne méritent pas d'être consensuelles et beaucoup peuvent être réglées à moindre frais en terme de temps passé et de niveau de participation.
- ensuite, consentir ne signifie pas approuver. Ce qui veut dire que le consentement implique non pas que tous choisissent positivement la même décision mais avant tout que personne n'éprouve le besoin de la contester ou de mettre des obstacles ou des freins à sa mise en place future. C'est donc un niveau raisonnable d'accord entre tous qui est recherché et non une quelconque unanimité générale qui serait inévitablement suspecte.

A titre d'exemple je vais décrire succinctement la méthode du «consensus formel» de CT Butler. Cet homme que je suis allé rencontrer à New York a passé une grande part de son énergie et de son temps à élaborer et implémenter une méthode de décision démocratique¹² dans divers groupes et communautés aux Etats Unis.

Selon lui il est fondamental d'accorder le plus grand soin et la plus grande place à l'établissement de l'ordre du jour d'une réunion dédiée aux problématiques requérant l'établissement d'un consensus. Mieux encore, il suggère l'établissement d'un agenda stratégique qui organise ces rassemblements sur une période plus longue. Certaines décisions collectives sont en effet suffisamment importantes pour que l'on soit amené à conduire un processus de délibération sur le long cours, ce qui permet d'utiliser au mieux les ressources du groupe et d'explorer de façon détaillée les alternatives et leurs conséquences possibles.

Il propose ainsi d'établir, en vue de la tenue d'une assemblée décisionnelle, un comité pour l'ordre du jour du rassemblement à venir, constitué d'au moins trois personnes: le facilitateur du dernier rassemblement, celui du nouveau (si le rôle est tournant), un responsable à l'ordre du jour ainsi que, parfois un coordinateur de l'ordre du jour qui collecte et rassemble au fil de la vie associative les sujets devant être traités par le consensus. Le responsable de l'ordre du jour se soucie de traiter essentiellement ce qui importe à la date du prochain rassemblement tandis que le coordinateur cherche à protéger l'ensemble des sujets importants pour qu'aucun ne se perde en route et à trouver moyen de les placer dans l'un des ordres du jour de l'agenda stratégique. Ce coordinateur incarne ainsi la mémoire collective.

La tâche du comité est double. Il s'agit tout d'abord de faire une proposition d'ordre du jour (l'ensemble des points et leur séquençement) qui sera révisée par le collectif au début du rassemblement. Et aussi, pour chacun des points, d'estimer une durée et de suggérer une méthode à suivre pour son examen par l'assemblée (brainstorming, petits groupes de discussions préalables, résolution totale ou partielle etc.).

¹² On consultera ici avec profit l'ouvrage de C.T. Butler: «Consensus for Cities» - Food not Bombs Publishing - 2009 et en particulier les deux premiers chapitres: «Formal Consensus Revisited» et «The Basic Unit for Decisionmaking».

Butler préconise que tout membre comme toute commission, puisse proposer au comité un point à l'examen collectif et l'exposer lors de l'assemblée. Se crée ainsi une dynamique puissante où les individus peuvent faire profiter le groupe de leur vision et de leur passion, le comité tempérant et canalisant les enthousiasmes.

Pour l'organisation du processus décisionnel, le schéma est le suivant: pour chaque point mis à la délibération, une même structure processuelle à trois niveaux est prévue qui peut s'arrêter à n'importe laquelle de ces trois étapes selon les difficultés rencontrées, qu'elles soient de l'ordre de la complexité ou de l'intensité émotionnelle déclenchée. Le début est marqué par un exposé du facilitateur sur la méthode d'examen qui sera suivie et le niveau auquel le point va être traité: s'ensuit alors une présentation argumentée du point.

Le premier niveau de délibération consiste en un partage très libre des idées et des valeurs que le point mis à l'examen soulève; une de ses fonctions est d'inscrire le débat à venir dans une sensibilité partagée. Le second niveau consiste à identifier les problèmes et conséquences qu'il entraîne et à les regrouper et les organiser. Le troisième est orienté vers la résolution de ces problèmes, en particulier par la recherche des questions permettant d'avancer vers leur clarification. Il s'agit ensuite de résoudre ces problèmes l'un après l'autre et de vérifier pour chacun, en fin de discussion, s'il y a consensus ou non. Ce dernier niveau se déroule de façon itérative jusqu'à l'obtention d'une décision finale consensuelle.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRÉSIDENTE

En comparant ce soin apporté à la réalisation d'un processus démocratique avec ce que nous avons construit dans nos associations, nous devons reconnaître que nous n'avons jamais jusqu'ici prêté assez attention à la façon dont nous délibérons et conduisons nos débats. Pourtant nous savons bien, à travers nos expériences associatives récentes, que les désaccords importants sur la solution à apporter à un problème, s'ils ne peuvent être résolus de façon suffisamment satisfaisante lors du processus décisionnel, vont ressurgir ultérieurement sous une forme aggravée. Et ce savoir fait même partie de notre viatique professionnel: l'apaisement prématuré des conflits par tout moyen - autoritarisme et vote compris, est source de problèmes sérieux... Les différences d'appréciation, devenues des conflits masqués, vont pourrir l'atmosphère relationnelle et entraver la collaboration. Ils peuvent même altérer durablement et en profondeur la cohésion du groupe jusqu'à mettre en péril son existence.

Si donc nous voulons être en cohérence avec notre visée démocratique il nous faudra réviser la structure et les rôles dans l'association. Il nous faudra éviter le règne des experts et nous poser, là encore, en rupture avec la pensée dominante. Cela implique que nous devons nous soucier de l'organisation de la mémoire collective et faire en sorte que les compétences acquises dans une fonction puissent être transmises et non pas entièrement réinventées à chaque fois. Pour donner un exemple, un comité d'organisation (ou tout autre sous-groupe fonctionnel) d'un événement associatif pourrait déléguer ainsi systématiquement quelques uns de ses membres au comité d'organisation de l'événement suivant.

Cela pourrait avoir des conséquences intéressantes si c'était appliqué à la présidence. Dans une association locale¹³ de plus d'une centaine de membres à Carcassonne j'ai suggéré l'introduction d'un système de présidence collective tournante en réduisant la

¹³ Il s'agit de l'association Espace Temps, créée à l'initiative de Dominique Vanier et dont l'objectif est d'être un «atelier de tissage du lien social».

durée du mandat à six mois et surtout en évitant de le baser sur un vote. Lors de l'assemblée générale au cours de laquelle le conseil d'administration est renouvelé, le futur président (mais aussi le futur secrétaire et le futur trésorier) est ainsi élu six mois à l'avance par tirage au sort parmi les membres du CA, c'est à dire au sein des personnes volontaires pour s'investir activement dans l'association; cela s'effectue publiquement c'est à dire sous le regard de tous les membres présents. Le nouveau futur président, en compagnie de l'ancien, seconde le président en exercice durant six mois et acquiert ainsi la connaissance de son rôle avant d'y entrer pleinement. C'est du coup un triumvirat tournant constitué du président et de deux vice-présidents qui se trouve animer l'organisation. Ce système a permis de dépasser un blocage institutionnel et donné un souffle plus participatif et démocratique à la vie associative. Certains sont devenus présidents qui ne l'auraient jamais été autrement et ont pu se révéler brillants dans cet exercice. Et ceux qui se sont peu investis ont été épaulés par les deux vice-présidents. Cela fonctionne maintenant depuis quatre ans à la satisfaction générale.

Nécessaire au regard de la loi française, l'existence du président n'implique pas que les statuts lui accordent une place particulière dans les processus de décision. Il devrait être un animateur et non un dirigeant. Nous devons aussi réexaminer l'idée que le conseil d'administration est le lieu statutaire du pouvoir, qu'il soit décisionnel, législatif ou exécutif et lui donner probablement la mission essentielle de la mise en oeuvre des processus démocratiques de la décision collective.

POUR CONCLURE ET OUVRIR

Sans entrer plus avant dans le détail de solutions concrètes il suffit de savoir qu'il y a tout un courant de réflexion où nous pouvons puiser et qu'existent et ont existé de nombreuses expériences foncièrement démocratiques sur notre planète. J'espère d'ailleurs en avoir assez dit sur ces nouvelles voies de gouvernance pour susciter l'intérêt du lecteur.

On aura pu aussi, je l'espère, entrevoir au passage comment la mise en oeuvre de processus décisionnels à forte teneur démocratique pourrait, en favorisant la collaboration et en créant une culture nouvelle de résolution des conflits, aboutir à une bien meilleure utilisation des énergies et des points de vue individuels. L'agressivité naturelle des membres se trouverait ainsi mise effectivement au service de la communauté au lieu de se perdre en oppositions sourdes ou violentes. On peut légitimement imaginer qu'il en résulterait, peut-être au prix de réunions plus nombreuses mais aussi certainement plus joyeuses, une efficacité collective bien supérieure à celle qui a régné jusque là. Et on peut aussi penser que la communauté ainsi organisée en tirerait une attractivité et une dynamique (y compris financière) renouvelées...

Après ce bref examen de la gouvernance associative au fil de cet article, la solution que nous considérons peut-être comme utopique au départ ne serait-elle pas finalement la plus raisonnable et la plus respectueuse des différences pour affronter démocratiquement les difficultés d'une refonte de nos deux associations ?

Pour terminer je veux souligner l'importance qu'il y a aujourd'hui à ce que nous nous ouvrons à toute la nouveauté de la situation qui se présente à nous. Nous avons une occasion historique de nous transformer en profondeur. Il s'agit de reconstruire sur des bases entièrement neuves une communauté qui a été conduite à se diviser dans un moment de crise violente, qui en a souffert pendant vingt ans et en souffre encore. Je crois qu'il est nécessaire de lui insuffler un esprit plus conforme à notre anthropologie, en espérant qu'il nous permette d'éviter à l'avenir de telles errances.

Il nous faut donc redéfinir le sens de la communauté que nous voulons et rechercher le mode d'organisation qui permette sa réalisation. Pour cela je propose qu'un groupe de

travail soit constitué sur ce thème central. Son objectif serait de réfléchir en profondeur sur le mode de gouvernance qui sera le reflet et le support de l'esprit d'humanité dont nous avons besoin. Il aurait pour mission de porter un ou plusieurs projets concrets qui puissent être mis au débat collectif, selon un processus dont il assurerait la conduite.

J'ai mis mon coeur, mon expérience et toute mon espérance dans cet article. J'espère qu'il trouvera un écho correspondant chez mes lecteurs et que, dans ce qui s'annonce, le souci de rétablir une fraternité vivante saura ordonner la construction collective à venir.

BIBLIOGRAPHIE

- BEJA Vincent - *"Intrapsychique, Champ et Communauté"* - in Revue Gestalt n°20 - juin 2001
- BEJA Vincent - *"Gestalt Psychologie, self et communauté"* - in Les Cahiers de Gestalt-thérapie n°10 - décembre 2001
- BEJA Vincent, DAGUT Aline - *«Penser ensemble: une question éthique»* - in Revue Gestalt n°40 - décembre 2011
- BEJA Vincent - *«Réponses aux questions de Patrick Ranjart»* - in Revue Gestalt n°41 - juin 2012
- BILLETER Jean François - *«Un paradigme»* - Editions Allia - Paris - 2012
- BILLETER Jean François - *«Esquisses»* - Edition Allia - Paris - 2016
- BLOOM Dan - *« L'institut de New York pour la Gestalt thérapie»*, in Revue Gestalt n°44 - 2014
- CT Lawrence BUTLER - *«Consensus for cities»* - Food not Bombs Publishing - MD 20912 USA - 2009
- GRAEBER David - *«The Democracy Project - a History, a Crisis, a Movement»* - Spiegel & Grau - New York - 2013
- LAPASSADE Georges - *«Groupes, Organisations, Institutions»* - 1965 - 5ième édition Economica - Paris - 2006
- ROSANVALLON Pierre - *«La société des égaux»* - Les livres du nouveau monde - Editions du Seuil - Paris - 2011