

3. S'ENGAGER : FICHE 2

METHODOLOGIE D'ACTION COLLECTIVE LOCALE AVEC UN GROUPE

Par Marc MAESSCHALCK et Christian BOUCQ

Posture d'apprentissage	<input checked="" type="checkbox"/> Se situer <input checked="" type="checkbox"/> Se déplacer	<input checked="" type="checkbox"/> S'engager <input checked="" type="checkbox"/> S'allier
Contenu	<input type="checkbox"/> Stratégie d'apprentissage <input checked="" type="checkbox"/> Cadrage théorique <input type="checkbox"/> Grille d'analyse	<input checked="" type="checkbox"/> Outil et/ou Réflexion pédagogique <input type="checkbox"/> Applications pratiques
Public visé	<input checked="" type="checkbox"/> Groupe en formation/animation EP	<input checked="" type="checkbox"/> Animateurs/Formateurs EP

Posture d'apprentissage	<input type="checkbox"/> Se situer <input type="checkbox"/> Se déplacer	<input checked="" type="checkbox"/> S'engager <input type="checkbox"/> S'allier
Contenu	<input type="checkbox"/> Stratégie d'apprentissage <input checked="" type="checkbox"/> Cadrage théorique <input checked="" type="checkbox"/> Grille d'analyse	<input type="checkbox"/> Outil et/ou Réflexion pédagogique <input checked="" type="checkbox"/> Applications pratiques
Public visé	<input checked="" type="checkbox"/> Groupe en formation	<input checked="" type="checkbox"/> Animateurs/Formateurs

& n°29 - Année de réalisation 2001

± 20 039 caractères

Lorsqu'on parle d'action collective, on se heurte aujourd'hui aux questions d'adhésion de la part d'un public hétérogène, peu enclin à s'affilier pour du long terme dans une organisation. Ce public paraît plutôt soucieux de s'investir dans des actions ponctuelles et qui les concernent directement au niveau local. De plus, il attend que ces actions puissent être porteuses de changements ayant une portée qui dépasse le niveau local et qui produise des effets durables.

Ces attentes des « nouveaux publics » semblent paradoxales et contraires aux habitudes des mouvements d'éducation permanente ou d'action militante.

Nous avons donc préféré partir de ces évolutions et les prendre comme point d'appui pour redéfinir ce que pouvait être la mise en œuvre d'actions locales répondant à ces évolutions et cependant toujours inscrites dans une démarche d'éducation permanente.

Nous avons travaillé durant 9 ans avec différents groupes dans le cadre de formations conduites comme des séminaires de réflexions¹. C'est à partir de l'expérience de ces séminaires que nous rédigeons ici une proposition de démarche méthodologique pour l'action collective locale avec un groupe. Ce document est évidemment très incomplet par rapport à l'ensemble du travail réalisé et nous voulons à cette occasion remercier toutes celles et tous ceux qui, comme collègues et comme participants, ont construit avec nous ce cheminement et ces propositions.

Face à diverses questions qui nous ont été posées lors des présentations de cette méthodologie, il nous paraît utile de faire état de quelques éléments de réponse recueillies au travers des expériences menées par différent-e-s participant-e-s :

- **Formation et action** : un tel travail d'animation est combiné d'office avec un travail de formation. Les animateurs de groupes locaux doivent donc prendre en compte cette dimension dans leur travail.
- **Durée et rythme** : la mise en œuvre de telles actions locales prend du temps, nous constatons que cela supposera un travail d'animation en plusieurs, voire en de nombreuses rencontres. Il ne s'agit nullement d'actions « coup de poing », mais d'un vrai travail d'émergence à partir des réalités, de leur analyse et d'apprentissages collectifs.
- **Ouverture et adaptation** : l'expérience montre qu'il n'est pas nécessaire et même peu conseillé de constituer un groupe fermé. S'il est indispensable qu'un noyau de personnes se retrouvent de façon régulière, il doit rester ouvert à de nouvelles personnes en cours de route, de même que certaines personnes peuvent quitter momentanément ou définitivement le groupe sans affecter le travail collectif.

¹ Formations « Sens et méthodologie de l'action collective locale » organisée par le MOC et avec l'Institut Cardijn dans le cadre du CFCS de Vie féminine ainsi que d'autres séminaires réalisés au sein des différentes organisations ou associations : Alliance ou fédérations des Mutualités Chrétiennes, Fédérations interprofessionnelles de la CSC, Equipes populaires et ACRF.

D'autre part, le groupe peut inviter de temps à autre un témoin, quelqu'un qui a une expérience similaire ailleurs, etc. Le travail de l'animateur-trice sera déterminant pour permettre ces ouvertures.

- **Expression et art** : l'ensemble de la démarche proposée vise l'action collective dans l'espace public et suppose que, dans le cadre du débat démocratique, ce genre d'action repose d'abord sur l'usage de la parole comme mode d'expression privilégiée. Il faut cependant mettre en évidence l'intérêt qu'il y aurait à développer des formes d'expressions d'autres types. Et ce travail sur les expressions ne peut pas être un détour exotique ou ludique ni l'instrumentalisation de formes ou d'acteurs artistiques. Il s'agit de développer avec le groupe une réelle capacité d'expression propre, il s'agit de collaborer avec les artistes et d'éveiller d'autres formes d'art ou d'expression propices à évoquer des sensibilités particulières qui pourront construire l'identité même du groupe.
- **L'argumentation comme tout ou partie** : elle est indiquée comme étape particulière de la démarche, mais c'est aussi la démarche tout entière qui est construite comme un long travail d'élaboration de cette argumentation globale qui part de l'expérience individuelle, construit un discours de conviction en vue de faire adhérer le plus grand nombre à la modification sociale et culturelle souhaitée.

Nous vous proposons ici un découpage en cinq phases.

L'auto-photographie du groupe part des vécus évoqués et des perceptions. Cette phase amènera les individus et le groupe à se situer par rapport à leurs valeurs personnelles et leurs attentes professionnelles et/ou sociales dans le cadre d'institutions porteuses elles aussi de valeurs et de contraintes, en partie fonction des modes et des évolutions du champ social dans lequel elles s'inscrivent.

La retransmission de l'expérience part du récit et entraîne le groupe dans l'apprentissage collectif, l'écoute, l'analyse et la nécessaire rupture avec le regard habituel.

Le choix d'un enjeu ou, plus précisément, d'un objet d'enjeu oblige le groupe à définir, par lui-même, collectivement un positionnement clair au travers du débat conflictuel et par la production d'une expression propre.

La construction d'alliances conduit ensuite le groupe à se confronter aux autres dans l'espace public pour établir des coopérations souples.

La participation à un réseau d'actions permet enfin l'organisation de l'action et prépare des solidarités durables.

1. Auto-photographie.

a) *La carte de la quotidienneté : perceptions et trajectoires*

Qu'il s'agisse ou non d'un groupe réuni originellement pour une action donnée, dans cette étape, on parle, on raconte, on échange sur les valeurs et les attentes personnelles en fonction des perceptions quotidiennes, des événements satisfaisants ou insatisfaisants, dans un environnement proche. Cet environnement peut être déterminé grâce aux trajectoires réalisées quotidiennement dans un espace pour relier différents lieux de service, de travail, de loisirs ou de consommation. Petit à petit, on peut structurer le propos de l'ensemble du groupe autour d'attentes ou d'insatisfactions qui reviennent plus fréquemment dans les conversations ou qui s'imposent par l'effervescence des échanges.

Cette première étape met l'accent sur la perception que nous avons de notre champ quotidien d'action et de vie. Contrairement à l'analyse, il s'agit ici de lire l'expérience de vie quotidienne vécue à partir de la perception première que nous en avons à travers nos trajectoires imposées par une certaine gestion du temps pour relier différents points dans l'espace : ce que nous voyons, sentons, entendons, ressentons. Au sein d'un quartier, dans notre expérience comme parent dans une école, en accompagnement en hôpital ou lors de démarches administratives, redire nos expériences individuelles ou institutionnelles...

b) *Emergence des valeurs sociales, professionnelles ou institutionnelles.*

Au cours de tels échanges, le groupe fait émerger les valeurs qui sous-tendent les actions. Il s'agit alors de mettre en évidence les moteurs de nos mobilisations individuelles² de les confronter aux injonctions institutionnelles et aux courants de société³. C'est en effet l'articulation de ces trois pôles qui, par les connivences ou les oppositions entre elles, produisent des ruptures utiles à identifier. Ces ruptures sont souvent à l'origine de frontières entre groupes sociaux, ces frontières sont excluantes et engendrent des violences sociales (au moins). C'est par exemple sous ce jour que le travail en ALE peut être lu dans sa complexité et les modes de violences

² Proche d'une lecture du « sujet » de Touraine, l'individu se mobilise soit sur un projet de société (projection vers une société idéale), soit sur base de solidarités (avec qui je veux m'allier) soit par un désir d'identité (qui sommes-nous ?)

³ Les grands courants ou les grandes modes sociales contemporaines sont basés sur les valeurs parfois combinées, parfois opposées de « travail » de « citoyenneté » ou plus récemment de « réseau »

qu'elle engendre de fait. Comment alors se retrouver comme militant entre les injonctions institutionnelles des syndicats, la décision politique énoncée en normes d'intégration et les attentes individuelles des sans - emplois dans cette situation ?

2. Retraversée de l'expérience.

Parmi les évocations multiples réalisées dans la phase précédente, le groupe identifiera un type de situation qui paraît utile à creuser. Il s'agit ici de faire un travail de retraversée d'une expérience vécue par un des membres du groupe et identifiée par le groupe comme significative d'une situation rencontrée quotidiennement et perçue comme insatisfaisante ou injuste.

Cette expérience est alors présentée sous forme de récit⁴

Il s'agit ici de mettre en place une animation très rigoureuse à partir de ce récit :

Une photographie commentée :

Le récit implique la personne, elle raconte des faits qui cadrent les interactions dans lesquelles elle est elle-même partie prenante. Ce récit est présenté comme une histoire chronologique située dans des lieux et dans des moments clairement identifiables. Le reste du groupe écoute et ne commente ni n'intervient pas dans cette partie. Il est important de rester dans le mode descriptif à ce moment.

Rendre la photo nette

A tour de rôle, les autres membres du groupe questionnent le narrateur pour mieux réinscrire le récit dans l'environnement : identification des acteurs en présence, repérage des espaces et des lieux, du temps et du rythme, des paroles et des gestes posés, ...

Le rôle de l'animatrice-teur du groupe est essentiel car il doit dans cette phase de travail garantir que les interprétations ne portent pas sur des jugements de comportements individuels (jugement moral) ou des recherches de solutions (qui masquent une hypothèse non soumise à l'analyse collective).

Regarder la photo de plus haut

Ensuite, selon la manière d'animer le groupe, soit en tour de table soit collectivement, il s'agit de combiner les analyses pour décoder et comprendre les procédures d'actions et les enseignements qui peuvent en être tirés. Ici encore l'objectif est de produire une analyse collective croisée. C'est-à-dire se forcer à déplacer son point de vue habituel, effectuer un apprentissage commun des autres points de vue. Notons qu'il sera souvent indispensable de rompre avec les habitudes d'analyses stratégiques ou institutionnelles qui vont souvent s'attarder sur des logiques de rapport de force ou de stratifications des modes d'apprentissages et d'action. Il faut privilégier la mise en évidence des liens, des interactions entre les acteurs, bref analyser les chaînes ou les séquences d'actions qui permettent l'enrôlement de différents acteurs dans une même direction.

Se découvrir meilleur photographe qu'avant

Il s'agira dans une dernière étape de retraversée de l'expérience, de voir ce qui, dans ces séquences d'action, relève d'une construction de liens entre acteurs sur le mode coopératif plutôt que sur des modes de simple coordination ou de coalition stratégiques⁵. Sans en faire déjà une mise en perspective approfondie, cette étape permet au groupe de rompre avec les modes habituels d'analyse de l'action. La recherche d'actions locales située dans des enjeux globaux pourra ainsi se faire de façon cohérente.

3. Positionnement

Le groupe ayant ainsi fait l'analyse d'une ou plusieurs expériences concrètes, il pourra se déterminer un objet ou un enjeu qui nécessite à ses yeux une mobilisation et une action en vue d'un changement.

⁴ Ce travail du « récit » a déjà été présenté dans ces pages (fiche « Intersivision ») et est une adaptation du schéma d'analyse de récit développé notamment par Luc Van Campenhout, Michel Mercier et consort dans « animation en milieu populaire ? vers une approche pluridisciplinaire de la marginalité » Fédération des Maisons de Jeunes en Milieu Populaire 1981.

⁵ La coalition est l'accord ponctuel entre acteurs en fonction de tactique, la coordination est une organisation convergente sur un intérêt commun préétabli, la coopération suppose la reconstruction d'un intérêt commun en partageant les objectifs et les méthodes.

Remarquons que les enjeux de ce type répondent généralement à l'un des trois critères de légitimité politique (comment est garantie la participation collective aux choix de société, c'est-à-dire aux décisions qui influent sur notre vie quotidienne), de développement durable (comment est garantie l'intégration territoriale – au niveau des régions, des communes, etc. – des différentes composantes de la vie économique et sociale pour rendre les différents espaces de vie attractifs et agréables à vivre) ou de qualité de vie (comment est garanti pour tous l'accès à une vie personnelle épanouissante et saine, tant au plan de la sécurité alimentaire qu'au plan de la préservation de l'environnement et de l'accessibilité des biens publics). L'objet identifié sera d'autant plus pertinent qu'il répondra conjointement aux trois critères.

Nous voyons d'ailleurs aujourd'hui que nous sommes régulièrement en difficulté entre nous sur de tels enjeux. Ainsi, la défense de l'emploi au sein d'une entreprise et dans des conditions financières correctes, se marie-t-elle aisément avec la volonté de contrôler le respect des contraintes environnementales liée à la production ? Ces articulations qui sont génératrices d'enjeux de société importants sont d'abord lisibles au plan local. Et nous sommes, comme travailleurs de cette entreprise ou comme chômeurs du quartier ou encore comme riverain de l'usine, en conflit avant d'être en alliance.

Il s'agit bien de partir des situations concrètes qui, même dans leur généralisation, impliquent concrètement les participants. L'objet lui-même étant très concret et identifié par le groupe comme bien commun autour duquel porte l'injustice repérée sera donc aussi un point de passage obligé de l'action. Ainsi, par sa lecture particulière de l'événement, par sa position privilégiée de groupe concerné par la question, le groupe pourra se positionner comme expert incontournable au niveau local au moins.

Il faudra donc passer à une phase de positionnement : développer entre nous, dans le groupe une capacité d'expression forte, une culture commune autour de cet enjeu, une capacité de nous positionner malgré nos divergences d'intérêts (issues des frontières) et apprendre à ne pas nous tromper d'adversaire.

Dans cette étape, un premier contact approfondi avec l'argumentation est essentiel. Nous entendons ici mettre en œuvre un travail d'argumentation par la conviction plutôt que par les modes de séduction ou de persuasion⁶. Ce genre d'argumentation qu'on pourrait appeler « procédurale » parce qu'elle est centrée sur l'argument comme procédure de justification se distingue des processus argumentatifs plus connus comme ceux utilisés par la rhétorique, en politique ou en droit, mais aussi dans la publicité. La rhétorique est une technique de communication qui a pour objectif de s'associer un public ou un auditoire en recourant à la persuasion ou à la séduction. L'argument vise alors à provoquer une adhésion à un point de vue préétabli. L'« argumentation procédurale » est plus proche de ce que devrait être idéalement une argumentation dans un débat scientifique, c'est-à-dire un certain échange d'idées pour faire progresser la vérité... Cette forme d'argumentation est ouverte à la recherche. Son point d'arrivée n'est pas préétabli. Elle se base sur la possibilité d'un apprentissage mutuel des points de vue en présence grâce au processus de l'argumentation. Ce processus a alors pour objectif de déplacer un point de vue vers un autre afin de vérifier ou de tester leur degré de compréhension mutuelle. Un argument devient, dans ce cas, une procédure visant à se justifier à partir de points de vue différents que l'on voudrait néanmoins s'allier. En fournissant ce genre d'argument, celui qui argumente s'ouvre à une réaction des autres qui va venir confirmer ou infirmer l'usage qui a été fait de leur point de vue. On peut ainsi entrer dans un processus d'ajustement mutuel au gré des arguments. De cette manière, des connexions peuvent s'établir entre des points de vue différents sur un même enjeu : des intérêts économiques régionaux, des environnementalistes, des experts en sécurité routière, des responsables politiques locaux, etc. Par ces connexions, les points de vue rassemblés gagnent en généralité : ils concernent un plus grand nombre. L'argumentation procédurale rend ainsi possible le passage d'une simple juxtaposition de préférences à un maillage de points de vue allant vers une forme plus universelle d'intérêt.

Ici il peut être judicieux de combiner ce travail spécifique sur la construction des arguments avec un travail visant à initier le groupe à un ou plusieurs modes d'intelligence et de parole utilisables dans l'espace public.⁷ Soit le mode prescriptif : dire ce qu'on exige. Il s'agit pour le groupe de s'accorder sur l'exigence imprescriptible que l'on a par rapport à cet enjeu pour renverser la situation d'injustice que l'on a vécue ou rencontrée, décelée et analysée. C'est le travail que l'on connaît par exemple au travers de l'élaboration de slogan ou de se donner un nom de combat qui fait connaître l'objectif poursuivi ou l'identité du groupe. L'essentiel étant d'énoncer un nom ou un slogan.

⁶ Voir fiche de l'Esperluette n° "L'argumentation »

⁷ Ce travail a été étudié de manière approfondie par Majo Hansotte et l'on peut retrouver l'essentiel des analyses qu'elle a produites avec un collectif d'enseignants dans « Comment apprendre à dire le juste et l'injuste ? du récit au débat » publié par la Fondation Roi Baudouin en 2002

Soit le mode déconstructif : formuler la dénonciation de l'injustice. Il s'agit pour le groupe de débusquer l'arbitraire, de résister à un ordre social injuste, à des règles inacceptables. Les formes classiques d'expression se retrouvent dans les chants de luttes dans les textes de type rap, dans les danses ou les formes de théâtre-action. Soit encore le mode narratif : exprimer ce dont nous sommes porteurs. Il peut s'agir ici de réaliser avec le groupe des enquêtes, des récoltes de récits de vie, la mise en œuvre d'expositions évocatrices d'une histoire dont on est fier etc.

Dès lors que ce travail est passé par une forme d'expression, d'échanges et même de production au sein du groupe, il sera possible de définir assez clairement une position commune du groupe sur cet enjeu.

Dans la mesure où grâce à ce travail d'argumentation procédurale, une position commune aura été construite de manière forte par le débat et la confrontation entre sujets ayant des valeurs, des lectures et des intérêts différents voire divergents, le groupe sera plus à même de convaincre d'autres acteurs de coopérer avec lui.

Cet objectif de positionnement commun indique aussi combien il est important de parler en « je » au sein du groupe, de permettre l'expression de chacun de son point de vue particulier : c'est déjà faire apparaître les frontières présentes entre nous.

On voit également combien le travail de confiance et de garantie de respect dans l'écoute sont essentiels à établir préalablement.

4. Construire des alliances.

Pour que l'analyse produite et le positionnement établi deviennent « action collective » il faut maintenant passer à un travail d'alliances.

Ce travail d'alliance se fera à deux niveaux : à l'interne et à l'externe.

Par interne, nous entendons le groupe lui-même mais élargi aux membres qui bien que solidaires ou affiliés n'ont pas participé au processus décrit jusqu'ici, il s'agit également de collègues de travail, d'autres services ou autres groupes de la même institution mais non présents dans la démarche. Il faut renouer avec eux les alliances sur l'enjeu déterminé. Il est pour cela préférable de maintenir régulièrement les connexions avec ces partenaires internes. Sinon, il s'agit de réactiver ces connexions avec eux.

Vers l'externe, il s'agit de se mettre en relation avec les groupes, associations ou individus qui sont intéressés par les mêmes enjeux.

On constatera ici que la qualité du travail précédent jouera un rôle déterminant maintenant. En effet, il faudra maintenant passer à un travail d'argumentation auprès des alliés internes et externes. Ces argumentations seront d'autant plus pertinentes que le travail de conviction interne au groupe aura été réalisé en profondeur et que le groupe aura établi une position commune forte.

Il s'agira donc de mobiliser sur une action pensée localement dans une perspective de ralliement global, si bien que les autres partenaires pourront y trouver également un intérêt à l'action.

5. Réseau d'actions

Enfin, les alliances étant établies, il s'agit de se donner une méthode commune d'action et de se fixer des objectifs communs (coopération). Il ne faut pas pour autant s'accorder sur un seul type d'action : chaque groupe, chaque association pourra développer selon ses sensibilités, ses moyens, des actions différentes... pour autant qu'elles correspondent bien à la définition d'objectifs et de méthode établis en commun.

Ce réseau interne et externe est alors au niveau local un maillage social susceptible d'être remis rapidement en action sur d'autres enjeux : ce que nous avons appris à croiser sur un objet ponctuel devient un savoir réutilisable dans d'autres circonstances.